

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE GÜÇ MESAFESİ
VE İLETİŞİME ETKİSİ

Salih AKYÜREK

DANIŞMAN

Doç.Dr. Şükrü ÖZEN

125088

ANKARA -2001

11.Nisan 2001

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Salih AKYÜREK'e ait, Türk Silahlı Kuvvetlerinde Güç Mesafesi ve İletişime Etkisi adlı çalışma jürimiz tarafından İşletme Yönetimi Anabilim dalında YÜKSEKLİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Doç.Dr. Aliye Mavili Aktaş
Başkan



Doç.Dr. Kadir Varoğlu
Üye



Doç.Dr. Şükrü Özen
(Üye)

TEŞEKKÜR

Tezimi hazırladığım süre içerisinde bana ayırdığı zaman, verdiği büyük destek ve değerli katkıları için danışmanım ve hocam Sayın Doç.Dr. Şükrü ÖZEN' e,

Araştırma süresince desteğini benden esirgemeyen komutanım ve hocam Sayın Doç.Dr. Kadir VAROĞLU'na,

Çalışmanın istatistikçi açıdan hatasız olması için yardımlarını esirgemeyen hocam Doç.Dr. Yusuf Ziya ÖZCAN'a,

Yüksek Lisans Programı ve tez süresince beni hep cesaretlendiren ve destekleyen değerli arkadaşım Sayın Adnan BIÇAKSIZ'a,

Araştırmayı gerçekleştirmemde bana zaman ayıran ve yardımlarını esirgemeyen tüm çalışanlara, arkadaşlarıma ve komutanlarıma,

Yüksek Lisans Programı süresince kendilerine gerekli zamanı ayıramadığım kızım Elif, oğlum Salim Can ve beni her zaman ve her konuda destekleyen eşim A.Reyhan AKYÜREK'e,

sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu çalışma, Türk Kara Kuvvetlerinde görevli subay ve astsubayların güç mesafesi değer boyutundaki düzey ve eğilimleri ile bu düzey ve eğilimlerin, *iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi, iletişimden kaçınma ve filtreleme* olarak adlandırılan iletişim davranışlarına etkisinin incelenmesine yöneliktir. Çalışma, örgütün değişik ünitelerinde görevli 447 personele uygulanan ve 33 sorudan oluşan bir soru kağıdından elde edilen verilerin analizine dayalıdır. Örgütte çalışanların güç mesafesi ortalama puanı, bu araştırmada geliştirilen güç mesafesi ölçeğinin orta değerinin biraz üzerinde bulunmuştur. Deneklerin kurumsal ve demografik özelliklerine göre yapılan güç mesafesi puanı varyans analizlerinde, askeri rütbe yükseldikçe güç mesafesi skorlarının yükseldiği ve astsubayların güç mesafesi puanlarının subaylardan daha düşük olduğu bulunmuştur. Deneklerin güç mesafesi puanları yaş, öğrenim düzeyi, askeri sınıf ve birlik türüne (kıta, karargah, okul) göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Sosyal beğenirlik etkisi kontrol edilerek yapılan, güç mesafesi ile üç ayrı iletişim davranışı arasındaki ilişkilerin analizinde, *güç mesafesi ve iletişimde mesaj şeklinin öne geçmesi* arasında pozitif bir ilişki, *güç mesafesi ve iletişimden kaçınma* arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Ancak, *güç mesafesi ile iletişimde filtreleme* arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Bu çalışmanın bulguları, benzer çalışmaların bulgularıyla karşılaştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler:

Kültür

Güç Mesafesi

İletişim

İletişim Davranışı

Silahlı Kuvvetler

Kara Kuvvetleri Komutanlığı

SUMMARY

This study aims at examining the tendencies of officers and non-commissioned officers in the Turkish Army on the power distance value dimension, and their influence on three different communication behaviors; namely, ritualistic behavior in communication, communication avoidance and filtering. The study is based on the analysis of data obtained through a 33-item questionnaire administered to 447 personnel serving in various units of the organization. The power distance mean score of those employed in the organization is found to be slightly over the median of the power distance scale developed in this study. In the variance analyses of power distance scores by work-related and demographic characteristics of subjects, it is found that as the power distance scores increase by the military rank and that the power distance scores of non-commissioned officers are higher than those of commissioned officers. The power distance scores of subjects do not differ significantly by age, educational level, military branch and unit type (troops, headquarters, school). In the analyses of relationships between power distance and three different communication behaviors where the effect of social desirability is controlled, a positive relationship is found between power distance and ritualistic behavior in communication, and a negative relationship between power distance and communication avoidance. However no significant relationship between power distance and filtering in communication is found. Findings of this study are compared to those of similar studies.

Key Words:

Culture

Power Distance

Communication

Communication Behavior

Armed Forces

Army

İÇİNDEKİLER

SAYFA

Teşekkür.....	I
Özet.....	II
Summary.....	III
İçindekiler.....	IV
Çizelgeler Listesi.....	VI
Şekiller Listesi.....	VII

GİRİŞ	1
1. Çalışmanın Amacı.....	2
2. Çalışmanın Kapsamı.....	3

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜÇ MESAFESİ VE İLETİŞİM	4
1.1. Güç ve Güç Mesafesi ile İlgili Kavramlar.....	4
1.1.1. Güç ve Güç Kaynakları.....	4
1.1.2. Otorite (yetke).....	5
1.1.3. Güç Mesafesi.....	6
1.1.3.1. Toplum ve Güç Mesafesi.....	7
1.1.3.2. Örgüt (kurum) ve Güç Mesafesi.....	14
1.1.3.3. Profesyonellik, Askeri Ortam ve Değişen Eğitim Seviyelerinde Güç Mesafesi.....	20
1.2. İletişim ve İletişim Engelleri.....	22
A. Yönetim Tarzı.....	24
B. Hiyerarşi.....	25
C. Statü Farklılığı.....	27
D. Geri Besleme Yetersizliği.....	28
E. Örgüt Büyüklüğü.....	29
F. Bilgiye Sahip Olma Düşüncesi.....	29
1.3. Güç Mesafesi ve İletişim.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE YÖNTEM	37
2.1. Araştırma Modeli.....	37
2.2. Soru Kağıdı.....	40
2.2.1. Kurumsal ve Demografik Nitelikleri Ölçmeye Yönelik	
Bağımsız Değişkenlerin Oluşturulması.....	41
2.2.2. Güç Mesafesi Ölçeğinin Oluşturulması.....	44
2.2.3. İletişim Boyutları ile İlgili Ölçeklerin Oluşturulması.....	44
2.2.4. Sosyal Beğenirlik Ölçeğinin Oluşturulması.....	45
2.3. Ölçeklerin Güvenilirliği ve Yapı Geçerliliği.....	45
2.3.1. Güç Mesafesi Ölçeğinin Güvenilirliği ve Yapı Geçerliliği.....	46
2.3.2. İletişim Boyutları ile İlgili Ölçeklerin Güvenilirliği ve Yapı Geçerliliği.....	46
2.3.3. Sosyal Beğenirlik Ölçeğinin Güvenilirliği ve Yapı Geçerliliği.....	47
2.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	48
2.5. Verilerin Toplanması ve Kaydedilmesi.....	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA	51
3.1. Örneklem Grubunun Güç Mesafesi ve İletişim Boyutlarındaki Eğilimleri.....	51
3.1.1. Güç Mesafesi Eğilimleri.....	51
3.1.2. İletişim Boyutlarındaki Eğilimler.....	52
3.2. Kurumsal, Demografik Değişkenler ve Güç Mesafesi.....	54
3.2.1. Rütbe ve Güç Mesafesi.....	54
3.2.2. Yaş ve Güç Mesafesi.....	56
3.2.3. Sınıf ve Güç Mesafesi.....	57
3.2.4. Birlik Türü ve Güç Mesafesi.....	58
3.2.5. Sicil Amiri ve Güç Mesafesi.....	59
3.2.6. Öğrenim Düzeyi ve Güç Mesafesi.....	60
3.2.7. Kurumsal ve Demografik Değişkenlerin Güç Mesafesi	
Boyutu ile İlişkisinin Genel Değerlendirmesi.....	62
3.3. Amirlerin Otoritelerinin Kaynağı ve Güç Mesafesi.....	63
3.4. Güç Mesafesi ve Sosyal Beğenirlik Boyutlarının İletişim Boyutları ile İlişkisi.....	66
Sonuç.....	73
Kaynakça.....	81
Ekler.....	86

ÇİZELGELER LİSTESİ

ÇİZELGE	SAYFA
Çizelge-1.1: Güç Mesafesinin Topluluk Düzeyinde Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler	8
Çizelge-1.2: Ülkelerin ve Bölgelerin Güç Mesafesi Puanları..	9
Çizelge-1.3: Yüksek ve Düşük Güç Mesafeli Toplumlarda Politika ve Fikir Bazındaki Farklılaşmalar	10
Çizelge-1.4: Güç Mesafesinin Örgütsel/Yönetmel Ortam ve Uygulamalarda Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler	18
Çizelge-1.5: Altı Meslek Kategorisindeki Güç Mesafesi Puanları	20
Çizelge-2.1: Güç Mesafesi Ölçeğini Oluşturan Soruların Faktör Yükleri.....	46
Çizelge-2.2: İletişim Boyutlarına Ait Ölçekleri Oluşturan Soruların Faktör Yükleri.....	47
Çizelge-2.3: Sosyal Beğenirlik Ölçeğini Oluşturan Soruların Faktör Yükleri.....	48
Çizelge-2.4: Kurumsal ve Demografik Nitelikleri Ölçen Değişkenler, Kategorileri, Örneklem Sayıları ve Yüzdeleri.....	49
Çizelge-3.1: Rütbe Kategorileri ve Güç Mesafesi Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu.....	55
Çizelge-3.2: Askeri Sınıf Kategorileri ve Güç Mesafesi Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu.....	58
Çizelge-3.3: Birinci İkinci ve Üçüncü Sicil Amiri Rütbeleri ve Güç Mesafesi Değişkeni Korelasyon Değerleri Tablosu.....	59
Çizelge-3.4: Öğrenim ve Güç Mesafesi Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu.....	61
Çizelge-3.5: Amirlerin Otoritelerinin Kaynağını Sorgulayan Değişkenin Frekans Tablosu.....	63
Çizelge-3.6: Amirlerin Otoritelerinin Kaynağı ve Birlik Türü Değişkeni Çapraz Tablosu.....	64
Çizelge-3.7: Amirlerin Otoritelerinin Kaynağı ve Öğrenim Değişkeni Çapraz Tablosu.....	66
Çizelge-3.8: Güç Mesafesi, İletişim Boyutları ve Sosyal Beğenirlik Değişkenleri Korelasyon Değerleri.....	67
Çizelge-3.9: İletişimde Filtreleme Boyutu İçin Regresyon Analizi Özet Tablosu.....	68
Çizelge-3.10: İletişimde Mesajın Şeklinin Öne Çıkması Boyutu İçin Regresyon Analizi Özet Tablosu.....	69
Çizelge-3.11: İletişimden Kaçınma Boyutu İçin Regresyon Analizi Özet Tablosu.....	70

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	SAYFA
Şekil-2.1: Araştırma Modeli.....	37
Şekil-3.1: Güç Mesafesi Değişkeni Histogramı.....	51
Şekil-3.2: İletişimde Filtreleme Değişkeni Histogramı.....	52
Şekil-3.3: İletişimde Mesajın Şeklinin Öne Geçmesi Değişkeni Histogramı.....	53
Şekil-3.4: İletişimden Kaçınma Değişkeni Histogramı.....	55



GİRİŞ

Güç, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği olarak ifade edilirken (Koçel,1999:409); güç mesafesi, bireylerin toplumda ve örgütlerdeki güç eşitsizliğini kabullenme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Hofstede,1991:28).

Güç mesafesi, bir grubun üyeleri arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığına işaret eden sembolik ipuçlarının yanı sıra, aynı konuya ilişkin hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini de kapsamaktadır. Güç mesafesinin düşük ve yüksek olduğu kültürler; insanlar arası eşitliğe verilen önem, bireylerin yaşam biçimleri arasındaki farklılaşma, hiyerarşik yapıya yatkınlık, liderlerin kullandıkları güç kaynakları arasındaki farklılık, karar verme ve katılım gibi değişkenler açısından ayırt edici özellikler taşımaktadır (Bozkurt,2000).

Topumlarda, her türlü örgüt ve kurumlarda eşitsizliklerin kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Önemli olan, eşitsizliğin algılanma şekli ve bireylerin eşitsizliğe gösterdiği tepkidir. Bazı toplumlarda eşitsizlikler problemlerin kaynağı olarak görülüp azaltılmaya çalışılırken; bazılarında ise, eşitsizlikler bireyler tarafından gerekli olarak algılanabilmektedir. Eşitsizliklerin farklı algılanmasının ve eşitsizliklere gösterilen tepkilerin, bireyin, örgütün veya toplumun güç mesafesi düzeyini belirlediğini söyleyebiliriz.

Güç mesafesi boyutunu, Hofstede'nin (1984) araştırmasında ele alınan ülkeler açısından incelediğimizde, Türkiye'nin Filipinler, Meksika, Hong Kong, Fransa ve Brezilya gibi yüksek güç mesafeli ülkeler grubunda yer aldığını (güç eşitsizliğini veya kişiler arası yetke farklılıklarını görece yüksek düzeyde kabullendiğini) görmekteyiz.

Toplumumuzda güç mesafesinin görece yüksek olduğu diğer çalışmalarla desteklenmekle birlikte; insan davranışını nasıl ve ne yönde etkilediği yeteri kadar incelenmemektedir. Oysa ki, bir “değer” boyutu olan güç mesafesi sadece zihinsel bir eğilimdir ve ancak davranışları şekillendirme potansiyeli belirlendiğinde, örgütsel uygulamalar açısından bir anlam ifade edebilir.

Güç mesafesi kavramını tanımlayan ve işlemsel hale getiren Hofstede (1984), bu boyutu ölçerken “üstünüze, karşıt fikirleri belirtmede kendinizi ne derece rahat hissedersiniz?” sorusunu sorarken aslında, güç mesafesinin ast-üst arasındaki iletişim davranışını etkilediğini öngörmektedir. Bu nedenle, güç mesafesinin örgütlerdeki insanlar arası iletişim davranışını ve özellikle ast-üst arasındaki iletişimi ne yönde etkilediği, incelenmesi gereken bir konudur.

1. ÇALIŞMANIN AMACI

Silahlı Kuvvetlerin misyonu ve bu misyonu yerine getirmek için oluşturulan hiyerarşik kurum yapısı incelendiğinde; güç ve otorite değerleri ile bu değerlerin kullanımının da etkisiyle ortaya çıkan güç mesafesi, incelenmeye değer kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın amacı, Kara Kuvvetleri Komutanlığı mensubu subay ve astsubayların güç mesafesi değer boyutundaki yerlerini, kurumda aşağıdan-yukarıya iletişimde yaşanan problemleri ve güç mesafesi düzeyleri ile iletişim problemleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkideki bulguları tartışmaktır.

Güç mesafesi konusundaki literatür ve çalışmalarda kullanılan sorular incelendiğinde; güç mesafesi boyutu içinde, toplumsal, kurumsal ve bireysel

iletişim davranış ve değerlerinin sorgulandığını farketmemek imkansızdır. Bu nedenle, g¼ç mesafesi boyutunu, toplumsal ve kurumsal k¼lt¼r içinde iletişim davranışlarını etkileyen ¼nemli bir değer boyutu olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır.

¼lkemiz ve Silahlı Kuvvetler bazında g¼ç mesafesi ve iletişim konularında uygulamalı çalışmaların azlığı ve çalışmada ¼ç iletişim davranış boyutunun tanımlanmış ve ¼l¼lm¼ř olması, araştırmanın ¼nemini artırmaktadır.

2. ÇALIşMANIN KAPSAMI

Silahlı Kuvvetlerin gerek personel mevcudu gerekse g¼rev alanı olarak en b¼y¼k birimi olan Kara Kuvvetleri Komutanlığı, araştırma evrenimiz olarak seçilmiş, Silahlı Kuvvetlere bağlı diğer birimler kapsam dışında bırakılmıştır. Kara Kuvvetleri Komutanlığı personelinden de orta ve alt d¼zey y¼neticiler olan subay ve astsubaylar çalışma kapsamına alınırken, ¼st d¼zey y¼neticiler olan generaller ile y¼netim kademesinde bulunmayan erat, sivil memur ve işçiler çalışma kapsamı dışında tutulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜÇ MESAFESİ VE İLETİŞİM

1.1. GÜÇ VE GÜÇ MESAFESİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1.1. Güç ve Güç Kaynakları:

Kuvvet ve otorite kavramları ile eş anlamlı olarak ifade edilen güç (*power*), bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel (*relational*) bir kavramdır (Koçel,1999:409).

Genel anlamda güç, sosyal aktörler arasında ilişkilerin belirlenmesini, düzenlenmesini sağlar. Pfeffer'e (1981:1-32) göre kişi kendi başına düşünüldüğünde ne güçlü ne de güçsüz olarak nitelendirilebilir, ne zaman ki kişi diğer sosyal aktörler arasında düşünülür, o zaman kişinin gücünden veya güçsüzlüğünden bahsedilebilir. Can ve Çelikten'e (2000) göre, kişiye gücü veren başkalarıdır ve o kişi ancak başkalarının onu gördüğü ve algıladığı kadar güç sembolüdür.

Robbins'e (1998:396-401) göre ise, gücün en önemli özelliği bir bağımlılık ilişkisi içermesidir. B şahsının A şahsına bağımlılığının daha büyük olması, ilişkide A'nın B üzerindeki gücünün daha büyük olması sonucunu doğurur. Kaynakların önemi, azlığı ve ikame edilememesi bağımlılığı yaratan ve arttıran özelliklerdendir.

Güç belirli kaynakların kullanılması yoluyla elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları, belirli bir süreçte kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmektedir. Güç kaynakları ile ilgili olarak pek çok sınıflama yapılmıştır. Robbins (1998:397-400), güç kaynakları konusunda French ve Raven (1959:67-150) tarafından yapılan beşli sınıflamaya atıfta bulunarak yöneticinin gücünü alabileceği beş önemli kaynağı: zorlayıcı güç (*coercive power*), yasal güç veya makam-rütbe gücü (*legitimate power*), ödüllendirme gücü (*reward power*), özdeşleştirme gücü, karizmatik güç (*referent power*) ve uzmanlık gücü (*expertise power*) olarak sıralamaktadır.

En çok bilinen bir diğer güç sınıflaması ise Mc Clelland'ın ikili sınıflamasıdır (Belgil,1995:21'de geçen şekliyle). Mc. Clelland'a göre kişisel ihtiyaçlardan biri de güç ihtiyacıdır. Güç iki kaynaktan ortaya çıkmaktadır. Birisi olumlu yön olan sosyalleşmiş güç (*socialized power*) iken, diğeri olumsuz yöndeki kişiselleşmiş güç (*personalized power*) adını almaktadır. Özetlemek gerekirse, sosyalleşmiş güçte grup amaçları için hareket edilirken, kişiselleşmiş güçte bireysel amaçlar öne çıkmaktadır.

1.1.2. Otorite (yetke):

Otorite (yetke) ve güç kavramları hiç kuşkusuz birbiriyle ilişkilidir, fakat anlamları farklıdır. Otorite, karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır. İki kavramın farkı ortaya konulacak olursa, gücün kişiden, otoritenin ise makamdan kaynaklandığı söylenebilir ve makamdan kaynaklanan otoritenin kullanımı ancak güç ile birleştiği zaman etkili bir yönetim ortaya çıkar (Can; Çelikten, 2000).

Yönetim konusunun en çok tartışılan kavramlarından olan otorite kavramı ayrıntılı olarak Max Weber tarafından tartışılmıştır. Weber'e göre otorite, belirli bir organizasyonun mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatlarına uymalarıdır. H.Fayol ise otoriteyi " emir verme ve itaat

bekleme hakkı” olarak tanımlamaktadır. Otorite bir başka tanımlamaya göre ise, kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının (astlarının) davranışlarını belirleme hakkıdır. Bu hak kişiye o mevkii işgal ettiği için verilmiştir. Hak o mevkie bağlıdır. Mevkii kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır. Bu anlamda otorite resmi otoritedir (Koçel,1999:410).

Pfeffer (1992:154), hiyerarşi ve otoritenin kabulü konusunda aşağıdaki tespitleri yapmaktadır:

“Hiyerarşinin ve emir-komuta zincirinin kabulü o kadar otomatik bir davranıştır ki hiyerarşiye karşı çıkılması bizi şaşırtır. Emirlerin yerine getirilmesinin ve otoriteye saygı gösterilmesinin bir nedeni de bunu yapmamamız halinde ortaya çıkabilecek istikrarsızlık ve hatta kaostur. Ayrıca otoriteye boyun eğmemek bize neredeyse imkansız görüldüğü için de ona itaat ederiz. Liderlerin ve patronların gücü zamanla kurumsallaştığından, sorgulanamaz ve hatta kuşku duyulamaz bir nitelik kazanır.”

Karşılıklı bağımlılığın bulunduğu koşullarda iktidara daha sık başvurulur. Karşılıklı bağımlılık hiç yoksa ya da çok azsa, iktidar kurmanın ya da nüfuz kullanmanın pek gereği yoktur. Aynı nedenle, karşılıklı bağımlılık düzeyi yüksek olduğunda, insanları birlikte çalışmaya, ortak hedefleri zorlamaya ve faaliyetlerini eşgüdümlü hale getirmeye iten teşvik edici unsurlar ortaya çıkar. Bu unsurların göz ardı edilmesi, bağlı olunan kuruluş ya da grubu genelde başarısızlığa götürür (Pfeffer, 1992:48).

1.1.3. Güç Mesafesi (power distance)

**YÜCE YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Güç Mesafesi düzeyi, bir ülke içindeki organizasyon, cemaat veya kurumlardaki (aile, okul, işyeri, topluluk vb.) daha güçsüz bireylerin, gücün eşit olmayacak biçimde dağılımını kabullenme düzeyleri olarak tanımlanmıştır (Hofstede,1991:28).

1.1.3.1. Toplum ve Güç Mesafesi

Varoğlu, Basım ve Ercil (2000:427-428) güç mesafesi düzeyinin, toplum düzleminde kurumsallaşma sürecine etkileri için şunları ifade etmektedir:

“Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar, zaman içerisinde içselleştirilerek, kurumsallaşmaktadır. Çeşitli ülkelerde, belirli yaşta olmanın, belirli ailelerden gelmenin ya da belirli Öğrenim kurumlarında okumuş olmanın; çaba, yetenekler, teknik eğitim ve deneyime bakılmaksızın bireylere ayrıcalık getirdiği bilinmektedir. Gücün dağılımı konusunda toplumların veya kültürlerin ortaya koyduğu farklı ölçüler göze çarpmaktadır.”

Güç mesafesi bir grubun üyeleri arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığına işaret eden sembolik ipuçları ile, aynı konuya ilişkin hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsar. Güç mesafesinin düşük ve yüksek olduğu kültürler, insanlar arası eşitliğe verilen önem, bireylerin yaşam biçimleri ve gelir düzeyleri arasındaki farklılıklar, hiyerarşik yapıya yatkınlık, liderlerin kullandıkları güç kaynakları arasındaki farklılık, karar verme ve katılım gibi değişkenler açısından ayırt edici özellikler taşır (Bozkurt, 2000).

Toplumlarda, her türlü örgüt ve kurumlarda eşitsizliklerin kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Önemli olan, eşitsizliklerin algılanma şekli ve bireylerin eşitsizliklere gösterdiği tepkidir. Bazı toplumlarda eşitsizlikler problemlerin kaynağı olarak görülüp azaltılmaya çalışılırken; diğer bazı toplumlarda, gerekli olarak algılanabilmektedir. Eşitsizliklerin farklı algılanmasının ve eşitsizliklere gösterilen tepkilerin, bireyin, örgütün veya toplumun *güç mesafesi* düzeyini belirlediğini söyleyebiliriz.

Bazı toplumlar ya da kültürlerde, gücü az olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Bu tür toplumlarda hiyerarşik açıdan güçlü kişiler (patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunanlar) haklı olmak için doğruyu bulmak zorunda değildirler; zira, haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 1994:121-122).

Fiziksel/zihinsel özellikler, sosyal statü ve prestij, zenginlik, güç, kanunlar, haklar ve kurallar alanlarında kendini gösteren eşitsizliklerin, bu alanların hepsinde birden aynı yönde ve birlikte gitmesi gerekmemektedir. Başarılı atletler, sanatçılar veya bilim adamları, eşsiz fiziksel veya zihinsel özellikler gösterirler ve genellikle statüden hoşlanırlar ancak güce nadiren sahiptirler. Politikacılar bazı ülkelerde, zenginlik olmaksızın statü ve güçten hoşlanırlar. İş adamları genellikle statü olmaksızın zenginlik ve güce sahiptirler (Hofstede, 1984:67).

Hofstede'ye (1991:29-30) göre; gücün neden olduğu farklılıkları en aza indirmeye çalışan toplumlar, düşük güç mesafesinin söz konusu olduğu kültürü; gücün benimsendiği ve kurumsallaştırıldığı toplumlar ise, yüksek güç mesafeli kültürü yansıtmaktadır. Yüksek ve düşük güç mesafesinin, topluluk düzeyinde oluşturduğu başlıca değerler ve eğilimlerin yer aldığı Çizelge-1.1'in incelenmesi farklılaşmanın açıklanması açısından faydalı olacaktır.

Çizelge-1.1: Güç Mesafesinin Topluluk Düzeyinde Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler (Hofstede, 1989:60)

DÜŞÜK GÜÇ MESAFESİ	YÜKSEK GÜÇ MESAFESİ
Toplumsal eşitsizlik düşük düzeydedir.	Gücü elinde bulunduranların ayrıcalığı belirgindir.
İnsanlar birbirine eşit düzeyde bağımlıdır.	Gücsüz insanlar güçlü insanlara bağımlıdır.
Güç kullanımı yasaldır.	Güçlü olan doğruyu ve yanışı belirler.
Güçlü ve gücsüz arasında uyum vardır.	Güçlü ve gücsüzler arasında çatışma vardır.
Gücsüzler arasında işbirliği vardır.	Gücsüzler arasında düşük düzeyde işbirliği vardır.
Çocuklara, görüşleri önemli aile bireyleri olarak davranılır.	Çocuklara itaat öğretilir.
Ayrıcalıklar ve statü sembolleri öne çıkmaz.	Ayrıcalıklar ve statü sembolleri sürekli olarak vurgulanır.

Güç mesafesi boyutunu, Hofstede'nin (1984) araştırmasında ele alınan ülkeler açısından incelediğimizde (Çizelge-1.2), Türkiye'nin Filipinler, Meksika, Hong Kong, Fransa ve Brezilya gibi yüksek güç mesafeli ülkeler grubunda yer aldığını (güç eşitsizliğini veya kişiler arası yetke farklılıklarını görece yüksek düzeyde kabullendiğini) görmekteyiz. Hofstede'nin yaptığı çalışmada ülkelerin aldığı *güç mesafesi* puanları aşağıda verilmiştir. Çizelgedeki *güç mesafesi* puanları bireylerin değil sosyal sistemin bir özelliği olarak algılanmalıdır.

Çizelge-1.2: Ülkelerin ve Bölgelerin *Güç mesafesi* Puanları (Hofstede,1991:26)

SIRA	ÜLKE BÖLGE	PUAN	SIRA	ÜLKE BÖLGE	PUAN	SIRA	ÜLKE BÖLGE	PUAN
1	Malezya	104	18/19	Türkiye	66	37	Jamaika	45
2/3	Guatemala	95	20	Belçika	65	38	ABD	40
2/3	Panama	95	21/23	D.Afrika	64	39	Kanada	39
4	Filipinler	94	21/23	Peru	64	40	Hollanda	38
5/6	Meksika	81	21/23	Tayland	64	41	Avustralya	36
5/6	Venezüella	81	24/25	Şili	63	42/44	Kostarika	35
7	Arap Ülkeleri	80	24/25	Portekiz	63	42/44	Almanya	35
8/9	Ekvator	78	26	Uruguay	61	42/44	Büyük Britanya	35
8/9	Endonezya	78	27-28	Yunanistan	60	45	İsviçre	34
10/11	Hindistan	77	27/28	Güney Kore	60	46	Finlandiya	33
10/11	Batı Afrika	77	29/30	İran	58	47/48	Norveç	31
12	Yugoslavya	76	29/30	Tayvan	58	47/48	İsveç	31
13	Singapur	74	31	İspanya	57	49	İrlanda	28
14	Brezilya	69	32	Pakistan	55	50	Y.Zelanda	22
15/16	Fransa	68	33	Japonya	54	51	Danimarka	18
15/16	Hong Kong	68	34	İtalya	50	52	İsrail	13
17	Kolombiya	67	35/36	Arjantin	49	53	Avusturya	11
18/19	Salvador	66	35/36	G.Afrika	49			

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, bireyler arasında bir eşitsizlik düzeni olması gerektiği konusunda dile getirilmeyen bir konsensus vardır. Söz konusu konsensusun olduğu ortamda her bir bireyin kendi yeri vardır. Kabul edilen bu eşitsizlik düzeni bireylerin bağımlılık yönündeki ihtiyaçlarını tatmin eder ve onlara güvenliğe oldukları duygusunu verir. Bu

kültürlerde, statü devamlılığı konusundaki talep tipik bir özelliktir. Güçlü insanlara ayrıcalıklara sahip olma hakkı verilir ve bu insanların, güçlerini kendi kişisel zenginlik ve refahlarını artırma yönünde kullanmaları beklenir. Bu insanların statüleri sembolik davranışlar yoluyla kuvvetlendirilir ve onların başlıca güç kaynakları aile, arkadaşlar, karizma ve/veya gücü kullanma kabiliyetidir (Hofstede,1991:38). Yüksek ve düşük güç mesafeli toplumlardaki politika ve fikir bazındaki farklılaşmaları veren Çizelge-1.3'deki tespitler *güç mesafesi* kavramının anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Çizelge-1.3: Yüksek ve Düşük Güç Mesafeli Toplumlar da Politika ve Fikir Bazındaki Farklılaşmalar (Hofstede,1991:43)

DÜŞÜK GÜÇ MESAFESİ	YÜKSEK GÜÇ MESAFESİ
Gücün kullanımı meşru olmalıdır.	Güç haklar üzerinde hakimiyet sahibidir. Gücü elinde bulunduran haklı ve iyi olandır.
Beceri, zenginlik, güç ve statünün birlikte olması gerekmez.	Beceri, zenginlik, güç ve statünün birlikte olması beklenir.
Orta sınıf büyüktür.	Orta sınıf küçüktür.
Herkes eşit haklara sahip olmalıdır.	Güçlü olanlar ayrıcalıklara sahiptir.
Güçlü insanlar olduklarından daha az güçlü görünmeye çalışırlar.	Güçlü olanlar mümkün olduğunca etkileyici görünmeye çalışırlar.
Güç, resmi pozisyon, uzmanlık ve beceri bazında belirlenir.	Güç, aile, arkadaşlar, karizma ve gücü kullanma kabiliyeti temelinde elde bulundurulur.
Politik sistemi değiştirme yöntemi, kuralları değiştirmektir.	Politik sistemi değiştirme yöntemi, tepedeki insanları değiştirmektir.
İç politikada şiddet kullanımı nadir görülür.	İç politik uyuşmazlıklar şiddete sebep olur.
Çoğulcu yönetimler çoğunluğun oyları temelinde oluşturulur.	Yönetimler otokratik veya oligarşik temellidir.
Politik yelpaze, kuvvetli bir merkez ile daha zayıf bir sağ veya sol kanata sahiptir.	Politik yelpaze, zayıf merkez kuvvetli kanatlar özelliği gösterir.
Gelir dağılımındaki farklılaşma azdır. Farklılaşma vergi sistemi ile azaltılır.	Gelir dağılımı farklılaşması fazladır. Farklılaşma vergi sistemi ile daha çok büyütülür.
Yaygın olan dinler ve felsefi sistem eşitliği vurgular.	Yaygın olan dinler ve felsefi sistem hiyerarşiyi ve sosyal tabakalaşmayı vurgular.
Geçerli olan politik ideolojiler, gücün paylaşımını vurgular ve uygulamaya koyar.	Geçerli olan politik ideolojiler, gücün mücadelesini vurgular ve uygulamaya koyar.
Yönetim teorileri çalışanların rollerine odaklanır.	Yönetim teorileri yöneticilerin rollerine odaklanır.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, doğru ile yanlış ayıracak gücün meşru olması yönünde hakim bir kanaat vardır. Bu kültürlerde eşitsizlikler istenmez, en aza indirgenmesi beklenir ve kaçınılabılır olgular olarak algılanır. Kanunlar statülerine bakılmaksızın tüm bireylerin eşit haklara sahip olduğunu garanti etmelidir. Güç, zenginlik ve statünün aynı bireylerde toplanmaması beklenir. Güçlü insanların statü sembolleri kuşkuyla karşılanır ve liderler gayri resmi statülerini ancak resmi statülerinden vazgeçerek kuvvetlendirebilirler. Gücün ana kaynağı insanların resmi pozisyonlarıdır ve skandallar genellikle politik kariyerlerin sonudur. Sistemler gelişme yoluyla değiştirilir. İç politikada şiddet ve şiddet öğelerine nadiren rastlanır. Bu ülkelerde değerler sistemi genelde çoğulcu yönetimlere (hükümet) sahiptir ve yönetimler bir partiden diğerine seçim yöntemiyle barışçıl bir tarzda el değiştirir (Hofstede,1991:39).

Güç mesafesi yüksek olan ülkelerde çocukların ebeveynlerine mutlak itaati beklenir. Bazen çocuklar arasında dahi bir otorite düzeni mevcuttur. Küçük çocukların büyüklerine itaati beklenir. Çocuklara bağımsız davranış şekli özendirilmez. Bütün bu davranış şekilleri, aile içerisinde bir saygı göstergesi olarak algılanır. Ailedeki her birey kendisinden küçük olanların hamisi konumundadır. Mevcut otorite rolü, çocuklar kendi hayatlarının kontrolünü ellerine alsalar dahi, ebeveynler hayatta kaldığı sürece geçerlidir.

Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde, kendi başına hareket edebilme yeteneğini kazanır kazanmaz, çocuklara aile içerisinde eşit birer birey olarak davranılır. Ebeveyne dayalı aile eğitiminin amacı, çocukların mümkün olduğunca çabuk hayatlarının kontrolünü kendi ellerine almalarını sağlamaktır. Çocuklar, ebeveynlerinin görüşleri ile uyuşmasa dahi, kendi fikirlerini söylemeyi ve hayır demeyi çok erken yaşta öğrenirler. Çocuklar yetiştiğinde, çocuk-ebeveyn ilişkisinin yerini yetişkin ve eşit iki insan arasındaki ilişki alır ve çocuklar artık önemli kararlar için ebeveynlerine danışma veya onların iznini alma ihtiyacı duymazlar. Ailede kişisel bir bağımsızlık ideali vardır.

Yukarıdaki iki paragraf güç mesafesinin iki farklı ucundaki kutuplaşmayı ve davranış şekillerini yansıtmaktadır. Çalışma göstermiştir ki, sosyal statü ve ebeveynlerin Öğrenim düzeyi, özellikle güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda belirleyici bir rol oynamaktadır. Aileler, toplumlarının kültürel normlarından küçük sapmalarla kendi aile kültürlerini oluşturmaktadır ve çocukların kişilikleri, ebeveynlerinkinden farklı veya benzeşmeyen davranışları sergileyebilecek kadar kuvvetlenebilmektedir. Bu sebeplerle ailede alınan değerler ve mentalite oldukça kuvvetlidir ve zaman içinde değişmesi de oldukça zordur (Hofstede,1991:32-33).

Diğer taraftan, okul döneminde alınan değerler de *güç mesafesi* için belirleyici bir faktör durumundadır. Kimi ülkelerde okul dönemi 20 yıla kadar uzayabilmektedir. Bu süre zarfında çocuğun zihinsel gelişimi ve programlaması devam etmektedir. Bu dönemde öğretmenler ve sınıf arkadaşları çocukta bir kültürün parçası olan belirli değerlerin oluşmasını sağlarlar. Evdeki ebeveyn-çocuk ilişkisindeki rolün yerini sınıfta öğretmen-çocuk ilişkisindeki rol alır. Fakat değerler ve davranışlar bir alandan diğerine taşınır (Hofstede,1991:33-35).

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürde ailedeki ebeveyn-çocuk eşitsizliği ve bağımlılık değerleri, okulda öğretmen-öğrenci ilişkisinde kendini bulur. Öğretmenlere saygıyla davranılır (yaşlı öğretmenlere genç olanlarından daha fazla) ve onlar sınıfa girdiğinde ayağa kalkılır. Öğrenim süreci öğretmen merkezlidir ve takip edilmesi gereken bilgi yolunu öğretmen çizer. Sınıftaki iletişim inisiyatifi katı bir düzen içerisinde tümüyle öğretmenin kontrolündedir. Öğrenciler sadece öğretmenin müsaadesiyle konuşabilir, öğretmenin görüşleriyle farklılaşan düşünceleri ortaya koyamaz ve öğretmeni eleştiremez. Öğretmene saygı okul dışında da beklenen bir davranıştır. Öğrenim süreci öğretmen bazlı olarak kişiselleştirilmiştir. Öğrenim sürecinde' mükemmellik, öğretmenin kişiliği ve mükemmelliği ile bağımlı olarak yakalanabilmektedir (Hofstede,1991:33-35).

Düşük güç mesafeli kültürlerde ise yukarıda belirtilen davranış şekillerinin tersi bir davranış örüntüsü gözlemlemek mümkündür. Bu kültürlerde, Öğrenim öğrenci merkezlidir. Öğrenci müsaade almadan görüşlerini beyan edebilir, bir şeyi anlamadığında sorabilir ve kendi entelektüel yolunu kendisi çizer. Öğretmeniyle tartışır, katılmadığı görüşlerini kendisine bildirir, öğretmeni eleştirebilir ve okul dışında kendisine özel bir saygı göstermez. Öğrenci ile öğretmen arasında iki yönlü bir iletişim söz konusudur. Öğrenmenin kalitesi öğrencinin mükemmelliği ölçüsünde belirlenir (Hofstede,1991:33-35).

Okulda fiziksel cezalandırma, öğretmen-öğrenci arasındaki eşitsizliği sembolize eden bir davranıştır. Yüksek güç mesafeli ülkelerde daha çok kabul gören bu davranış aileler tarafından çocuğun gelişimi için olumlu bir davranış olarak değerlendirilir (Hofstede,1991:33-35).

Klinik gözlemlere dayanan tespitlerinde Geçtan (1979), otoriter (yetkeci) Türk aile yapısının, utangaç, sıkılgan, özgür karar verme yeteneğinden yoksun, yenilik ve değişiklik yaratmaktan korkan, yaratmak isteyenleri engelleyen, eleştiriye kapalı, yaşamı ve kendini sevmeyen, otoriteye boyun eğen, ancak özerkliğini yitirmiş olmanın kızgınlığını sinsice içinde tutan ve bu duygusunu ancak otoriteyi güçsüz durumda yakaladığında dışa vuran, korku ve tehdit duygusu ile ancak eyleme geçebilen ve tepkilerini sağduyu ile değil yıkıcı bir biçimde yansıtan bireyler yetiştirdiğini ileri sürmektedir (Özen,1996:36).

Hofstede (1984:95, 1991:43-46) tarafından yapılan çalışmalarda, ülkelerin güç mesafeleri arasındaki farklılaşmanın sebepleri anlamında olmasa da açıklanmasına katkı sağlayan aşağıdaki değişkenlere ulaşılmıştır:

1. Ülkenin coğrafi enlemi (Enlemin Ekvatordan uzaklık derecesi, azalan *güç mesafesi* ile ilişkilendirilmektedir).

2. Ülkenin nüfus büyüklüğü (Nüfusun daha büyük olması, yüksek *güç mesafesi* ile ilişkilendirilmektedir).
3. Ülkenin zenginliği (Daha zengin ülkeler düşük *güç mesafesi* ile ilişkilendirilmektedir).

Bu değişkenlere ilave olarak, ülkenin zenginlik derecesi ve güce daha az bağımlılığı yani, daha düşük güç mesafesini açıklayan faktörler de şunlardır:

1. Daha az geleneksel tarım.
2. Daha modern teknoloji.
3. Daha fazla kentli yaşam.
4. Daha fazla sosyal hareketlilik.
5. Daha iyi eğitim sistemi.
6. Daha geniş bir orta sınıf.

Güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde, dikey çatışmalara daha az rastlanacaktır. Yani, bu kültürlerde astlar üstlerine daha az karşı çıkacaklar ve bu nedenle de çatışmalar daha nadir görülecektir. Yine, bu kültürlerde, yöneticiler çatışmalara daha otoriter bir tarzda müdahale edecekler, aynı şekilde çatışmadaki taraflar da yukarıdan gelen bu müdahalenin sonuçlarını kabul edeceklerdir. Bu gibi durumlarda, yöneticilerin bu süreç üzerinde kontrollerinin fazla olması gerektiğinden, kullandıkları stratejiler de buna bağlı olarak değişecektir (Ergin, 2000).

1.1.3.2. Örgüt (kurum) ve Güç Mesafesi

Toplumların bir parçası olan organizasyonlarda (örgüt ve kurumlarda), bireylerin becerilerindeki ve gücün dağılımındaki eşitsizliği kaçınılmaz olarak her toplumda görürüz. Gücün çalışanlar arasında eşit olmayan biçimde dağılımı organizasyonların temelidir (Hofstede, 1984:69).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda unvanlar, statüler ve biçimsellik büyük önem kazanır. Böyle toplumlarda örgütsel hiyerarşi etkilidir. Örgütlerin tasarımına güç mesafesinin yansımaları doğaldır. Türk toplumunda makam ve unvanların önemi, esnemeyen hiyerarşik yapılar ve otoriter

yönetim stillerinin temelinde güç mesafesinin fazlalığı yatar (Sargut, 1994:147).

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, çalışanlar patronları ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınırlar. Patronlar bu kültürlerde otokratik veya babacandırlar. Çalışanların pek çoğu, kararlarda kendilerinin görüşlerinin alınmasını fazla tercih etmezler ve patronlarının otokrat veya babacanca karar vermelerini beklerler, ancak çok küçük bir kısmı patronların, çoğunluğun oyları yönünde karar vermesi beklentisi içerisinde. Pratikte de ikinci stili kullanan patronların sayısı oldukça azdır (Hofstede,1991:27).

Güç mesafesinin yüksek olduğu kurumlarda üstler ve astlar birbirlerini eşit olarak görmezler ve hatta kesin olarak farklı olduklarına inanırlar. Var olan bu eşitsizlik sistemi üzerine örgütteki hiyerarşi düzeyleri oluşturulur. Astlar kendilerine yapılması gereken şeyin söylenmesini beklerler. Örgütte güç mümkün olan en az sayıdaki bireyde merkezileşmiştir. Biri diğerine rapor hazırlayan pek çok çalışan ve yüksek hiyerarşik yapılanma vardır. Örgütte ücret sistemi büyük farklılıklar gösterir. Bu örgütlerde astların gözünde ideal bir patron iyi bir baba veya iyi niyetli bir otokrattır. Çalışanlar patronların kötü bir baba rolünde davrandığına kanaat getirirse, patronun otoritesini ideolojik olarak ve tamamıyla reddeder. Bu tür kültürlerde astlar ile üstler arasında yoğun bir duygu yükü mevcuttur (Hofstede,1991:35-36).

Paternalist (babacan) ilişki tarzı özellikle doğu kültürlerinde karşılaşılan bir tarzdır. Paternalist bir amire, yalnızca işle ilgili değil ailelerle ilgili konularda da danışılır, amirler çalışanların ailevi ve maddi problemlerini çözmelerine yardımcı olurlar. Batı toplumlarında ise bu tip davranışlar, bireyin özgürlüğünü kısıtlayıcı ve hayatına müdahale edici hareketler olarak algılanır (Aycan ve Kanungo,2000).

Özen (1996:117-118) tarafından ortaya konulan aşağıdaki tespitler, Türk bürokrasisindeki ast-üst ilişkisinde üstün yetkecilikten kaçınma, astın ise

üste karşı direnç göstermeme eğilimindeki davranışlarını açıklayıcı nitelikte olması nedeniyle önemlidir:

"Kollektivizm, belirsizlikten kaçınma ve dışil değerlerin egemen olduğu bir toplumda, insanlar kendilerini, birey olarak değil, çevrelerindeki sosyal yapının bir parçası olan kişiler olarak görme eğilimindedirler; kişi kendisini, sosyal yapıyla olan ilişkileriyle tanımlamaktadır. Bu da sonuç olarak kişilerin, kendilerince önemli olan sosyal yapıdan dışlanmamak için, insan ilişkilerinde katı, mesafeli ve hükmedici tutumlardan kaçınmalarına veya en azından bu eğilimi bir değer olarak benimsememelerine neden olmaktadır. Bu genel etkileşim mekanizmasını bürokratlarımız açısından ifade edersek, bürokratlar (yetkeye duyarlılıkları yüksek de olsa), ast ve üstleri tarafından sevilme, dışlanma, çevresindekilerle iyi ilişkiler içinde olmadıkça işlerin yürümeyeceğine inanma, çatışmanın yaratacağı belirsizlikten kaçınma gibi nedenlerle, ast-üst ilişkilerinde asta karşı hükmedici, üste karşı ise direnç gösterici tutumlardan kaçınmaktadırlar."

Paşa (2000), tarafından Türk çalışanlar üzerinde yapılan çalışma; şirketlerde daha uzun süredir çalışan yöneticilerin, güç mesafesinin sebeplerinden olan hiyerarşiyi daha fazla koruduklarını ve benimsediklerini göstermiştir.

Kipnis (1972), tarafından yapılan çalışmaların sonuçları; güçlü bireylerin, güçsüz bireylerin çalışma ve performanslarını olduğundan daha düşük bir değerde gösterme eğiliminde olduklarını ve onların çabalarını kendilerine meyletmeye çalıştıklarını göstermiştir (Hofstede,1984:71).

Eşitsizlikler, prestij, varlık ve güç alanlarında kendini göstermektedir. Eşitsizlikler genellikle hiyerarşik amir-ast ilişkisiyle resmileştirilir. Mulder'ın Güç Mesafesi Azaltma Teorisine göre, astlar patron ve amirleriyle aralarındaki güç mesafesini azaltmaya çalışırken; patron ve amirler bu güç mesafesini koruma veya artırma çabası içinde olacaklardır (Hofstede, 1984:65).

Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilir. Bu kültürlerde unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere de fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur; iş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Güç mesafesi düşük olan kültürlerde ise, güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşyerlerinde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikri alınır ve karar sürecine dahil edilir. Fırsatlarda ve ödüllendirmede eşitsizliğe daha az rastlanır (Aycan ve Kanungo,2000).

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, görünür statü sembolleri patronların otoritesine katkıda bulunur. Bu kültürlerde, kendi patronu komşusunun patronundan daha büyük ve daha lüks araba kullanan bir çalışan, bunu komşusuna söylemekle mutlu olur ve gururlanır. Yaşlı yöneticilere astları tarafından gençlere nazaran daha fazla saygı gösterilir.

Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde; hiyerarşik yapının eşit olmayan rollerine rağmen, üstler ve astlar birbirlerini eşit olarak görme eğilimindedirler. Bu ilişkide insanlar ast ve üst rollerinin her an değişebileceğini ve bugün astı olanın yarın üstü olabileceğini bilir. Örgütler ademi-merkeziyetçi bir yapıdadır, basık hiyerarşik piramit ve daha az sayıda nezaretçi personel söz konusudur. En üst ve en alt iş arasındaki ücret farklılığı daha küçüktür. Üst statülerdeki çalışanların ayrıcalığı kabul görmez. Statülerine bakılmaksızın tüm çalışanlar aynı park alanlarını aynı tuvaletleri ve aynı kafeteryaları kullanır. Yöneticiler astları için ulaşılabilir kimselerdir ve ideal patron bilgili, becerikli ve saygı duyulan bir demokrattır. Astlar kendi işlerini etkileyen kararlar alınmadan önce kendilerine de danışılmasını beklerler, ancak her zaman son kararın patronunda olduğunu da kabul ederler. (Hofstede,1991:36).

Toplumda egemen olan değerlerin ve bunların doğurduğu davranışların çalışma ortamları olan örgütlere taşınmasıyla, yönetsel/örgütsel

ortam ve uygulamalarda ortaya çıkan güç mesafesi farklılaşması Çizelge-1.4'de özetlenmiştir.

Çizelge-1.4: Güç Mesafesinin Örgütsel/Yönetimsel Ortam ve Uygulamalarda Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler (Hofstede, 1984:92-94)

DÜŞÜK GÜÇ MESAFESİ	YÜKSEK GÜÇ MESAFESİ
Astların üstleri hakkındaki düşünceleri önemlidir.	Üstlerin astları hakkındaki düşünceleri önemlidir.
Üstlerle iletişim ve onlara ulaşma kolaylığı vardır.	Üstlerle iletişim ve onlara ulaşma güçlüğü mevcuttur.
Yöneticiler kişisel olmayan (objektif) verilerle hareket eder.	Yöneticiler sağduyu ile hareket ederler.
Adem-i merkeziyetçilik vardır.	Merkeziyetçilik ileri düzeydedir.
Hiyerarşi işlerin kolaylaştırılması içindir.	Hiyerarşi roller arasındaki eşitsizliği vurgular.
Astlara danışılır.	Astlar yapılacakların söylenmesini bekler.
İdeal yönetici demokratik tutum sergiler.	İdeal yönetici babacan-otoriter tutum sergiler.
Basık örgütsel yapı vardır.	Dik ve yüksek örgütsel yapı vardır.
Gözetim personeli az sayıdadır.	Gözetim personeli fazla sayıdadır.
Güç, pozisyon, uzmanlık ve yeteneğe bağlıdır.	Güç, ilişkiler, karizma ve gücü kullanma yeteneğine bağlıdır.

Güç mesafesi puanları, ülkelerdeki bağımlılık ilişkileri hakkında bizi bilgilendirir. Düşük güç mesafesinin olduğu ülkelerde, astların patronlarına bağımlılığı daha sınırlıdır, bunun yerine karşılıklı bağımlılık, danışma ve fikir alış veriş söz konusudur. Aralarındaki duygusallık göreceli olarak azdır. Astlar patronlarına isteyerek yaklaşabilirler ve onlarla anlaşmazlığa düşmekten kaçınmazlar. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde ise astların patronlarına karşı dikkate değer ölçüde bağımlılığı vardır ve aralarındaki duygusallık fazladır (Hofstede,1991:27-28).

Hofstede ayrıca, *güç mesafesi* ile belirsizlikten kaçınma boyutları arasındaki güçlü ilişkiyi de ortaya koyarak, araştırma kapsamında yer alan ülkelerin bu çerçevedeki konumlarını belirlemiş ve ülkeleri dört gruba ayırarak

tanımlamaya çalışmıştır. Bu gruptan, Türkiye'nin de yer aldığı *güç mesafesi* ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde, güçlü hiyerarşi ve yukarıdan-aşağıya biçimsel iletişim görülmektedir. Bu gruptaki ülkeler, belirsizliği *güç mesafesi* aracılığıyla azaltmaktadırlar (Sargut, 1994:122).

Türkiye'de, yetkeye duyarlılık ve yetkeden doğan gücün kullanılma biçimine ilişkin yapılan çalışmalar, bürokratlarımızın yetkeye duyarlılıklarının yüksek olduğunu ancak, yetkeyi insancıl bir biçimde kullandıklarını göstermiştir. Nitekim, bürokratlarımızın tutum ve davranışları gerisindeki kişilik özelliklerine ilişkin tutum ve davranışları incelendiğinde, yetkeci-insancıl diyebileceğimiz bir kişilik özelliği ortaya çıkmaktadır. Bürokratlarımız, astlara karşı mesafeli olmaları açısından yetkeye duyarlı, yetkeye dayalı gücü astları üzerinde katı ve hoşgörüsüz bir biçimde kullanmaktan kaçınmaları açısından insancıl bir görünüm sergilemektedirler. Bu anlamda, bürokratların genel olarak, astlarına karşı paternalist (babacan/pederşahi) bir tarzda yaklaştıklarını söyleyebiliriz (Özen,1996:23).

Türk kültürünün öne çıkan özelliklerinden birisi de güç mesafesinin yüksek olmasıdır. Türk şirketleri, etki ve güç dağılımının tepede toplanması, delegasyonun az, karar verme mekanizmasının merkezi olması ve yöneticilerinin güçlü kişiliğiyle tanınırlar. Geniş kapsamlı kültürler arası bir çalışmada Kabasakal ve Bodur (1998), Türkiye'yi 62 ülke arasında güç mesafesinde onuncu olarak dünya ortalamasının oldukça üzerinde bulmuşlardır.

Aycan ve Kanungo (2000) tarafından Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 10 ülkede yapılan araştırmada ise; Türkiye, paternalizm boyutunda ikinci (129 puanla orta nokta olan 117 puanın üzerinde), *güç mesafesi* boyutunda ise beşinci sırada (111 puanla orta nokta olan 117 puanın altında) yer almıştır. Araştırma sonuçları; paternalizmin yüksek

olduğu Türkiye’de, çalışanların yönetici ve liderlerin paternalist olmasını beklediğini ve bu tip yöneticileri tercih ettiğini göstermiştir.

1.1.3.3. Profesyonellik, Askeri Ortam ve Değişen Öğrenim Seviyelerinde Güç Mesafesi

Hofstede (1991:30) tarafından yapılan çalışmada, 36 farklı meslekteki çalışanların işteki uzmanlık düzeylerini belirleyen altı kategori ile aldıkları *güç mesafesi* puanları arasındaki ilişki Çizelge-1.5’de özetlenmiştir:

Çizelge-1.5: Altı Meslek Kategorisindeki *Güç mesafesi* Puanları (Büyük Britanya, Fransa ve Almanya’daki IBM Verileri Bazında)

Meslek Kategorisi	Kategorideki meslek sayısı	Ortalama PDI Skoru
1. Uzman olmayan veya yarı uzman çalışanlar	3	90
2. Büro çalışanları ve profesyonel olmayan satış personeli	8	71
3. Uzman çalışanlar ve teknisyenler	6	65
4. İlk üç kategorinin yöneticileri	8	42
5. Profesyonel çalışanlar	8	22
6. Profesyonel çalışanların yöneticileri	5	8
Toplam	38	47

Çizelge-1.5’de görüleceği gibi, en düşük statü ve Öğrenim düzeyindeki meslekler (Uzman olmayan veya yarı uzman çalışanlardan oluşan) en yüksek *güç mesafesi* puanına sahipken, en yüksek statü ve Öğrenim düzeyine sahip meslektekiler (mühendis ve bilim adamı gibi profesyonel çalışanların yöneticileri) en düşük *güç mesafesi* puanına sahiptirler.

Güç mesafesi yönünden farklılaşan tüm ülkelerde meslek gruplarına göre *güç mesafesinin* bu derece farklılaşıp farklılaşmadığı yine Hofstede (1984:79) tarafından yapılan çalışmayla ortaya konulmuştur. Bu çalışmada *güç mesafesinde* farklılaşan 11 ülkeden oldukça farklı statülerdeki 4 meslek grubu alınmış ve 44 *güç mesafesi* puanı elde edilmiştir. Araştırma sonuçları,

farklı statü ve Öğrenim seviyelerindeki meslekler arası en büyük *güç mesafesi* farklılaşmasının düşük güç mesafesine sahip ülkelerde olduğunu ortaya koymuştur. Bir başka ifadeyle bu çalışma bize, yüksek güç mesafeli ülkelerdeki tüm çalışanların güç mesafelerinin yüksek olduğunu, statü ve öğrenim düzeyi yükseldikçe *güç mesafesi* düzeyinin düştüğünü ancak, mesleki statü ve öğrenim düzeyleri arası *güç mesafesi* farklılaşmasının, düşük güç mesafeli ülkelere göre çok daha küçük olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada, Avrupa ülkelerindeki düşük öğrenim düzeyindeki ve düşük statülü çalışanların daha yüksek statülü çalışanlara göre daha fazla otoriter değerlere sahip olduğu yönündeki bulguların sadece iş ortamı için değil aynı zamanda bu çalışanların ev ortamları için de geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hofstede,1991:30-31).

Kağıtçıbaşı (1988:308) yaptığı çalışmalarda, dış ülke yaşantısının önemli bir etkisi olarak gençlerde yetkencilik azaldığını tespit etmiştir. Bu araştırmada, kişinin kendisini emniyette hissettiği ve çevresindeki kimseler tarafından kabul edildiği yabancı bir ülke ortamında, bazı önemli gelişmeler gösterebileceği ortaya çıkmıştır.

Varoğlu, Basım ve Ercil (2000:435), Silahlı Kuvvetlerin sahip olduğu örgütsel kültürün ulusal kültür özelliklerini yansıtmaya derecesi konusunda aşağıdaki tespitleri yapmaktadır:

“Belirsizlikten kaçınma ve *güç mesafesi*, ulusal kültürle olduğu kadar, örgütsel yapının biçimsellik ve merkezîyetçilik boyutlarıyla da doğrudan ilişkisi olan değişkenlerdir. Silahlı Kuvvetler, örgütsel kültür olarak; biçimselliği ve merkezîyetçiliği birbirinin yerine kullanmaktan çok, beraber kullanan bir kurum olma özelliği taşımaktadır. Bu özelliği, ulusal kültürden gelen yüksek belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesini desteklemektedir. Silahlı Kuvvetlerde, özellikle subaylara verilen eğitim/öğretim, yazılı kurallar ve sosyal normlar, bu ulusal kültür özelliklerinin daha da belirgin gözlenmesine neden olmaktadır.”

Ulusal kültürün yüksek *güç mesafesi* özelliğinin Silahlı Kuvvetlerin kurum yapısına ve kültürüne yansması yadsınamayacak bir gerçek olmakla birlikte, kurum kültürünü ve kurumun yapısal özelliklerini diğer kurumlardan ayıran en önemli özellik, kurumun yüklendiği misyondan kaynaklanmaktadır. Ülkenin korunması ve kollanması görevi için savaşmaya her an hazır olması gereken Silahlı Kuvvetlerin yüklendiği misyon, şartlara göre değişmesine rağmen, belirli düzeyde bir merkezîyetçiliği ve biçimselliği zaten beraberinde getirmektedir. *Güç mesafesi* puanlarını etkileyen hiyerarşi ve emir-komuta zinciri ise, sadece Türk Silahlı Kuvvetleri (T.S.K.) için değil diğer ülke orduları için de kurum yapısının temel taşlarından birisi olma özelliği göstermektedir.

T.S.K.'nin personel yapısına baktığımızda, subay ve astsubay olarak iki grupta incelenebilen yapının, gerek verilen eğitim/öğretimin süresi ve niteliği gerekse sahip olunan haklar ve kurumsal statüler açısından bir diğerinden önemli derecede farklılaştığını söylememiz mümkündür. Kurum kültürü tarafından ortaya konulan yazılı ve yazılı olmayan kurallar ve değerler, güç mesafesini devamlı olarak belirli bir sınırın üzerinde tutmakla birlikte, kurumdaki yönetici davranışlarının, Özen (1996) tarafından Türk bürokratlar için yapılan "yetkeci-insancıl" tanımlamasına uyduğunu ve kurumda bir ölçüde pederşahi yani babacan yönetim anlayışının hakim olduğunu gözlemlememiz mümkündür.

1.2. İLETİŞİM VE İLETİŞİM ENGELLERİ

İletişim veya başka bir ifadeyle haberleşme, bir organizasyonun çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım, ve sezgi aktarımlarını; bu aktarma işinde kullanılan her türlü metot, araç gereç ve tekniği; bu aktarma ile ilgili çeşitli sistemleri ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir. Dolayısıyla haberleşme, çok kullanılmasına ve basit görünmesine karşılık, bünyesinde pek çok problem taşıyan bir süreçtir (Koçel,1999:379).

Yazılı veya sözlü olarak gerçekleşen bu süreçleri, örgütsel haberleşmenin ilk şekli olan dikey haberleşme, Neo-klasik ve modern yaklaşımların sonucu önem kazanan yatay ve çapraz (*diagonal*) haberleşme olarak sınıflandırmak mümkündür. Dikey haberleşme ast ile üst arasında aşağıdan-yukarıya veya yukarıdan-aşağıya gerçekleşirken; yatay haberleşme, aynı kademedeki çeşitli birimlerin bağlı oldukları ortak üste gidene kadar aralarında geçen haberleşmedir. Çapraz haberleşme ise, özellikle fonksiyonel yetki ilişkilerinin bir sonucu olarak, değişik kademeler ve birimler arasında söz konusudur (Koçel,1999:379).

Yukarıdan-aşağıya iletişim, bilginin yöneticilerden astlara doğru taşınmasıdır. Yönetici inisiyatifinde gelişen bu haberleşme akışının ana amacı bilginin ve emirlerin iletilmesidir. Yöneticiler bu kanalı, astlarının ne yapılacağını ve ne kadar doğru yaptıklarını bilmesi için kullanırlar ve bu kanal, çalışanlara işlevsel amaçlar için gerekli olan bilgiyi sağlar. Aşağıdan-yukarıya iletişim ise, bilginin astlardan üstlere ve yöneticilere aktarılmasıdır. Astın inisiyatifinde gelişen bu tür iletişim, geri beslemeye, soru sormaya ve astların üstlerden yardım almasına imkan sağlar. Son yıllarda, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde, aşağıdan-yukarıya iletişimin önemini vurgulamaya ve bu iletişimi artırmaya yönelik etkinlikler ve girişimler hız kazanmıştır. Japonya, Hong Kong ve Singapur gibi ülkelerde, aşağıdan-yukarıya iletişim örgütsel iletişim ve etkinlikte önemli bir yer tutmaktadır. Bu ülkelerdeki yöneticiler, çalışanlarının düşüncelerini ve endişelerini her zaman dikkate alacak bir öneri sistemini ve kalite çemberi uygulamasını yoğun olarak kullanmaktadırlar. Asya ülkeleri dışında aşağıdan-yukarıya iletişimin popülerliğinden bahsetmek pek mümkün değildir. Bununla birlikte pek çok çalışmadaki bulgular da göstermiştir ki, çalışanlar da yukarıdan-aşağıya iletişimi tercih etmektedirler. Oysa, pek çok iletişim problemi nedeniyle yukarıdan-aşağıya iletişimin daima gerçekleştiğini söylemek de mümkün değildir (Hodgetts ve Luthans, 2000:201-204).

Araştırmacılar tarafından ortaya konulan pek çok iletişim engeli ve bu iletişim engelleri ile ilgili pek çok sınıflandırma olmasına rağmen, burada bu iletişim engellerinden *güç mesafesi* ile ilişkili örgütsel iletişim engelleri incelenmeye çalışılmıştır. Bunlar sırasıyla, yönetim tarzı, hiyerarşı, statü farklılığı, geri besleme yetersizliği, örgüt büyüklüğu ve bilgiye sahip olma düşüncesidir.

A. Yönetim Tarzı:

Yöneticilerle ilgili olarak üç yönetim tarzından söz edilebilir. Bunlar, otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzlarıdır. Her bir yönetim tarzında yönetici, astlarıyla ilişkilerinde farklı iletişim, tutum ve davranışları sergiler. Otokratik yönetim tarzında, örgütteki ilişkilerde ve kişiler arası etkileşimde merkez veya odak noktası yöneticinin kendisidir. Bu tür yönetim tarzına sahip olan yöneticiler, astlarını yönetim ve iletişim ilişkilerinin dışında tutarlar. Amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astlara söz hakkı vermezler. Astlar sadece yöneticilerinden aldıkları emirleri yerine getirirler (Eren,1990:373). Böyle bir yönetim tarzında yönetici astlarına güvenmediği, onları yetersiz ve bilgisiz gördüğu için onlarla fikir alış-verişinde bulunmaz. İletişim, asli unsur olarak görülen yönetimden başlar ve her zaman aşağı doğru işler (Bayrak,1995:125).

Demokratik ve katılımcı yönetim tarzında ise yöneticiler ve astlar karşılıklı işbirliği ve bilgi alış-verişi içerisindedir. Yöneticiler amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astlarla daima fikir alış-verişi içerisindedir ve bu alış-veriş doğrultusunda kararlar verilir. Dolayısıyla böyle bir yönetim tarzında yukarıdan-aşağıya iletişime önem verildiği kadar, aşağıdan-yukarıya iletişim de önemlidir (Bayrak,1995:125).

B. Hiyerarşi:

Aşırı bir hiyerarşik yapının varlığı kişiler arası fiziksel bir uzaklık meydana getirir. Bu nedenle hiyerarşinin ilk olumsuz etkisi, fiziksel uzaklıktan kaynaklanan iletişim engelleri yaratmasıdır. Ayrıca, hiyerarşik yapılandırmanın emir-komuta zincirine dayanması, iletişimin örgütsel kanallar aracılığıyla yapılmasını gerektirmektedir. Bu durumda hiyerarşinin her kademesi yukarıdan-aşağıya veya aşağıdan-yukarıya iletişimi sınırlayan yarı geçilebilir bir süzgeç görevi görmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütün her kademesinden geçme mecburiyeti olan mesajlar için her bir örgüt kademesi potansiyel bozulma kaynağı oluşturmaktadır (Robbins,1980:358). Özellikle aşağıdan-yukarıya iletişimde, bilgi emir-komuta zincirinde ilerledikçe her bir yönetici o bilgiyi süzgeçten geçirmekte ve genellikle doğru bir bilginin yanlış bir sonuca varmasına neden olmaktadır (Premeaux ve diğerleri,1991:358).

Yukarıya doğru iletişimde temel sorun, yönetimin hiyerarşik yapısının niteliğidir. Ast ve üst arasındaki iletişimde, üst çoğunlukla iletişim kaynağı ast ise alıcı durumundadır. Aşağıdan yukarıya doğru iletilen bilgi ise daha çok denetim amacına hizmet eder. Bu nedenlerle yukarıya doğru iletişimde büyük kısıtlamalar vardır. Astların üstlerine, üstleri olumsuz olarak etkileyeceği düşünülen ve özellikle kendilerine zarar verecek türden bilgileri iletme ihtimali azdır. Astlar üst kademelere iletmek istedikleri bilgileri en ilgili kişiye, en nesnel biçimde iletmeye de çekinirler. Yukarıya doğru bilgi akışı ile örgüte egemen olan yönetim anlayışı arasında doğrudan bir ilişki vardır. Üst kademelerce gerçekleştirilen denetimin yoğun olduğu, baskıcı yöntemlerin ve yaptırımların benimsendiği bir örgütte yukarı doğru bilgi akışı yetersizdir (Katz ve Kahn, 1966:245).

Aşırı ve iletişimi etkileyen nitelikteki hiyerarşik örgüt yapılarının sonuçları yanısıra, Eren'in (1993:234-235) hiyerarşinin haberleşmeyi kolaylaştıran özelliğine dikkat çeken aşağıdaki tespitleri de önemlidir:

“Haberleşme güçlükleri nedeniyle hiyerarşi gerekli ve kaçınılmazdır. Hiyerarşinin doğal biçimini atomlarda ve yıldız kümelerinde yaşayan organizmalarda ve cansız bilgisayarlarda görmek mümkündür. Deneysel olarak tabiatta gözlemediğimiz karmaşık sistemlerin büyük bir kısmı hiyerarşik yapı gösterir. Teorik olarak basit sistemlerden kompleks olanlara geçildiği bir dünyada, kompleks sistemlerin hiyerarşik olmasını bekleriz. Hiyerarşi, karmaşıklık mimarının kullandığı, merkezi yapısal şemalardan biridir.”

Aşağıdan yukarıya doğru iletilmesi gereken bilgiler içinde örgütsel işlerlik açısından hayati önem taşıyanlar, kuşkusuz astların örgütsel sorunlara ilişkin sahip olduğu bilgiler ve örgüt politikalarını benimsemiş derecelerdir. Örgütlerin üst kademelerinde bulunan yöneticilerin sorunlara çözüm getirebilmeleri, her şeyden önce sorunun varlığından haberdar olmalarına bağlıdır. Astın kendi biriminin etkinliklerine ilişkin bilgileri yukarıya iletilmesinde, diğer etmenlere ilave olarak, üstüne karşı duyduğu güven önemli bir rol oynamaktadır. Astlar üstlerine güvendikçe, üstler ile toplumsal ilişkileri olumlu oldukça ve üstün iletişim sırasındaki tutum ve davranışı astı rahatlatan, serbestçe haber iletilmesine imkan tanıyan bir nitelikte oldukça, olumsuz haberlerin dahi aşağıdan yukarıya iletilmesi etkili bir biçimde gerçekleşecektir. Araştırmada, astların aşağıdan-yukarıya iletişiminin gerçekleşme derecesini üstlere oranla daha farklı algıladıkları saptanmıştır. Üstlerin büyük bir çoğunluğu aşağıdan yukarıya iletilmesi gerekli bilgilerin kendilerine iletilmediğini belirtirken, astların bu görüşü aynı çoğunlukla paylaşmadıkları belirlenmiştir (Polatoğlu,1988).

Pfeffer (1992:35), kararların sadece ya da öncelikli olarak hiyerarşik otorite aracılığıyla yürürlüğe konmasında ortaya çıkan sorunlardan biri olarak, piramidin tepesinde bulunan ve emirleri doğrultusunda hareket edilen kişinin yanılmasını göstermekte ve “otorite tek bir kişiye bağlanmışsa, bu kişinin kavrayışının ya da liderliğinin aksamaya başlaması halinde kurum büyük güçlüklerle karşı karşıya kalacaktır.” tespitinde bulunmaktadır. Yine Pfeffer (1992:39), değişen toplumsal normlar ve örgüt içinde karşılıklı bağımlılığın artması yüzünden, geleneksel resmi otoritenin etkisi kadar etkili

olamamasını, kararları uygulamaya koymayı giderek zorlaştıran nedenler arasında saymaktadır.

C. Statü Farklılığı:

Davranış bilimlerinde statü, bir bireyin sosyal sistem içindeki mevkiini ve bu mevkiinin belirlediği hak ve görevleri belirtir. Genel olarak statü ve mevkiler, hak ve görevlerin biçimsel organizasyon içindeki kademeleşmesini, subjektif anlamda statü ise, bireylerin birbirlerini değerlendirmelerini ve kişisel hükümlerini ifade eder. Unvanlar ise, kişiler arasındaki yetke farklılıklarının belirleyicisi olarak ortaya çıkar ve ilişkilerde dengeli ve saygılı olarak hareket etme gereğini doğurur (Eren,1993:247).

Bir statü sistemi olarak da düşünülebilecek örgütlerde, farklı sosyal statülere sahip kişi ve gruplar bulunmaktadır. Kişilerin sahip oldukları statü, onların saygınlık ve örgütteki etki derecesini ifade etmektedir. Statü sembolleri olarak adlandırılan bu simgeler genellikle farklı düzeydeki yöneticiler arasında kendini göstermekte ve hiyerarşik sıralamada yer alan her bir yöneticiye, bir alt düzeyde bulunan yöneticiden biraz daha farklı bir çevre sağlamaktadır. Araştırmalara göre, kişiler ya benzer ya da daha yüksek statüde olan kişilere iletişimlerini yönlendirmektedirler. Astlar kendileriyle benzer ve daha yüksek statüde bulunan kişilerle iletişim kurmaya daha fazla istekli olmasına karşılık yöneticilerin astlarına oranla üstleriyle yaptıkları iletişimi daha fazla değerli ve kişisel olarak tatmin edici buldukları ortaya konulmuştur. Kişiler arası statü farklılığı ne kadar fazlaysa mesajın tahrif edilme ihtimali de o derece artacaktır. Statüleri yüksek olan ve önemli derecede yetki sahibi olan kişilerin hoşlanacakları haberler astlar tarafından iletilirken, onların hoşuna gitmeyecek mesajların yukarıya rapor edilme ya da filtrelenmeden, manipülasyona uğramadan bildirilme ihtimali son derece zayıftır. Böylece pek çok durumda yöneticilerin örgütlerinin gerçek durumlarını öğrenebilmeleri için özel çaba harcamaları gerekmektedir (Bayrak,1995:120-121).

Statü farklılığına dayanan iletişim engeli, yüksek statülü kişilerin daha düşük statüdeki kişilerin kendilerine sunduğu bilgi, düşünce ve önerilere önem vermemesi ve onları dinleyip ele almaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir anlayış, aşağıdan-yukarıya iletişimi engelleme yanında, örgütü astlardan gelebilecek pek çok yaratıcı ve yenilikçi önerilerden de yoksun bırakmış olacaktır. Çünkü, yöneticiler tarafından düşük statü daha az bilgi ve daha az iletişim, daha yüksek statü ise daha fazla bilgi ve daha fazla iletişim şeklinde algılanmaktadır. Böyle bir bakış açısından, yüksek statülü bir kişinin fikir ve önerileri, daha düşük statülü bir kişinkinden daha fazla dinlenebilir ve kabul edilebilir olarak algılanmaktadır (Baird, Post ve Mahon, 1990:363).

D. Geri Besleme Yetersizliği:

Özellikle katı astlık-üstlük durumlarının olduğu hiyerarşik yapılar, tek yönlü iletişimi benimsedikleri ve geri beslemeye imkan vermedikleri için, basit yanlış anlamalarla örgütün çalışmasını önemli derecede bozmaktadır. Bu durumda gerçekleştirilen iletişim, örgüt için önemli engeller içermektedir. Yok denecek kadar az olan aşağıdan-yukarıya iletişim, çalışanların örgüt üst düzeylerine yeterli geri besleme yapmasına imkan vermemektedir. Bu tür yapılarda gayri resmi iletişim kanallarındaki geri besleme ise çoğunlukla keyfi, rastgele ve manipüle edilen bilgiyi içermektedir (Sorrels,1984:29-30).

Örgütte tek yönlü iletişime sıkça başvuruların önemli bir nedeni, kendilerini, gelebilecek olumsuz mesajlardan korumaktır. Yöneticiler, geri besleme ile gelebilecek herhangi bir tehdit veya rahatsızlıktan kendilerini korumak kadar, kaynağın gerçek niyetinden emin olmadıkları durumlarda da tek yönlü iletişimi kullanarak geri beslemeden kaçınırlar (Schermerhorn,1989: 329).

E. Örgüt Büyüklüğü:

Örgütlerin gerek üye sayısı gerekse faaliyet alanı bakımından büyümeleri, diğer faaliyetleri yanında iletişim konusunda da gittikçe daha fazla güçlkle karşılaşılmasına ve iletişim sisteminin daha karmaşık bir durum arz etmesine yol açmıştır. Daha önceleri yüz yüze ve doğrudan yapılan iletişim, örgütlerin büyümesine paralel olarak iletişim ihtiyacına cevap veremez olmuştur. Büyük örgütlerde gerekli bilgilerin üyelere zamanında, tam ve doğru olarak iletilmesi, büyümeye paralel olarak önemli bir engel oluşturmuştur (Bayrak,1995:117).

F. Bilgiye Sahip Olma Düşüncesi:

Tıpkı zaman gibi, bilgi de kıt ve değerli bir kaynak olduğundan, bilgiye sahip olanlar daima daha güçlü ve etkili olmuşlardır. Kişiler, örgütler ve toplumlar bilgiye sahip olmak kadar bilgiyi denetleme yollarıyla da bu gücü elde etmeye çalışmışlardır. Bu gerçeği en güzel tarih belgelemektedir. Çünkü tarih, bilgiye sahip olmak ve denetlemek için mücadele eden hatta bunu orduları ve güvenlik güçlerini denetlemekle eşdeğer gören yönetim sınıflarının mücadelesini en çarpıcı biçimiyle yansıtmaktadır. Ve tarihi incelemelere göre, bilgiye sahip olanlar güce sahip olmuş ve toplumu yönetmişlerdir (Zıllıoğlu,1993:70).

Bu anlayış, örgütlerde de kişilerin kendilerini daha güçlü kılmak amacıyla elde ettiği bilgiyi gerekli kişilere aktarmaması, bilgi kendinde olduğu sürece gücünü de muhafaza edeceği inancına yol açmakta ve bu şekilde iletişim önemli derecede aksamakta veya engellenmektedir. Özellikle bürokratik örgütlerde astların ve/veya üstlerin gerekli bilgiyi ilgili yerlere vermediği, kişisel sınırlamalar yaptığı, bu nedenle verilen her kararın bir dereceye kadar belirsizlik içinde ve tam bilgiye sahip olunmadan verildiği belirtilmektedir. Böyle bir sonuç etkili iletişimi engellediği gibi, örgütün tam etkinlikle çalışmasını da imkansız duruma getirmektedir (Hicks,1976:84).

1.3. GÜÇ MESAFESİ VE İLETİŞİM

Sosyal süreçler için iletişim sinir sistemi gibidir. Bütün toplumsal unsurlar arasındaki ilişki, ahenk ve koordinasyon iletişim ağıyla sağlanır. İyi bir iletişim uyumlu bir sosyal yapının, kötü bir iletişim ise çatışma içindeki bir sosyal yapının temelidir (Halis,2000).

Kişiler arasındaki güç farklılıkları (ast-üst, öğrenci-öğretmen vb.) iletişime bir engel oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle güç farklılıkları, iletişimin önemli bir engelidir. Bir diğer taraftan kişilerin sahip oldukları güç, bir kalkan vazifesi görebilmektedir. Özellikle ast-üst arasındaki ilişkilerde üstün, ilerleme ve terfi ettirme, işten çıkarma, atama ve nakil işlemlerinde güç sahibi olması, astların kendilerinden çekinmesiyle sonuçlanmakta ve sonuçta can sıkıcı veya endişe verici, olumsuz içerikli mesajlar üstlere ya hiç gönderilmemekte veya değiştirilerek gönderilmektedir. Bir başka önemli nokta ise, aşırı güç kullanımı dolayısıyla kişilerin kendi fikir ve görüşlerini açıklamaktan çekinmeleri, bunun sonucunda da astların bilgi, beceri ve yeteneklerinden faydalanamayan, kendini yenileyip geliştiremeyen örgüt modellerinin ortaya çıkma tehlikesinin belirmesidir. İnsan faaliyetlerinde koordinasyonu ve örgütsel etkinliği sağlama bakımından gerekli görülen güç, bu şekildeki hatalı işleyişinden dolayı örgütlerde düzensizlik ve karışıklıklara yol açarak iletişimin etkinliğine zarar verebilmektedir (Bayrak,1995:124).

Düşük güç mesafeli kültürlerde üst ast ilişkisi teorik olarak daha yakın ve daha az resmi iken, yüksek güç mesafeli kültürlerde bu ilişki daha mesafeli, daha çok hiyerarşi temelli ve yönetim tercihleri daha fazla otokratik ve paternalist eğilimler göstermektedir. Bu sebeple, düşük güç mesafeli kültürlerde astların iletişim davranışlarını daha fazla ve daha serbestçe sergileyebildiklerini ve üstlerin bu kültürlerde, yüksek güç mesafeli kültürlere nazaran daha kolay ulaşılabilir ve yaklaşılabılır olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan araştırmada, *güç mesafesi* ile iletişim, yetki devri ve

ulaşılabilirlik (*approachability*) arasında negatif ilişki bulunmuştur (Offerman & Hellmann, 1997).

Yüksek güç mesafeli kültürlerde, çalışanların önemli konularda görüşlerini serbestçe dile getiremedikleri ve yönetim tarafından alınan kararları değerlendirme ve eleştirme noktasında daha az istekli davranacakları değerlendirilmektedir (Kent & Taylor, 1999).

Sargut (1994:122-123) Türkiye gibi *güç mesafesi* ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkeler için řu tespitleri yapmaktadır:

“... Bu kümedeki ülkelerde örgütler insan piramitleri olarak algılanır. Örgütlerde ve kurumlarda insanlar kime itaat edeceklerini bilirler. Biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya doğru işler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemlerde belirsizlik *güç mesafesi* yoluyla azaltılır. ... Patronun sözleri yasa yerine geçer. Güç mesafesini büyüten de bu durumdur. Örgütler, kurumlar ve birimler tüm işlemlerini açık ve seçik olarak tanımlarlar. Belirsizliğe ya hiç hoşgörü gösterilmez ya da çok az gösterilir....”

Yine Sargut'a (1994:105-106) göre; güç mesafesine göre de farklılaşan kültürlerden batı kültürü, somut ölçülebilir ve nesnel kavramlara dayalı bir iletişim modelini benimserken, doğu kültürleri, soyut, niteliksel ve öznel, nitelikler taşıyan bir iletişim modeli kullanmaktadır.

Kutlu (1999) tarafından Türk ve Amerikan çalışanlar arasında “Ulusal Kültürün Anlaşma Müzakerelerine Etkisi” konusunda yapılan araştırmada; Türk çalışanların *güç mesafesi* puanları Amerikalılardan yüksek bulunmuştur. Araştırmada ayrıca, Amerikalıların patronları ve amirleri ile kolayca iletişim kurdukları, pek çok konuyu onlarla tartışabildikleri ve kesin çözümlere ulaşabildikleri saptanmıştır. Bu davranış tarzı, astların hatalarını daha kolay kabul ederek açıklamalarına ve hatalarını gerektiğinde patron ve amirlerinin yardımını da alarak düzeltmelerine yardımcı olmaktadır. Oysa Türk çalışanlar

aynı süreçlerde kendi görüş ve pozisyonlarında ısrar ederek hatalarını gizleme eğilimi içine girmektedirler.

Polatoğlu (1988) yaptığı araştırmada, aşağıdan-yukarıya iletişimi etkileyen ve aynı zamanda *güç mesafesi* ile de bağıntılı faktörleri üç başlık altında toplamaktadır:

(1) Üstün astları ile toplumsal ilişkilerinin niteliği: Üst ve astlar arasındaki toplumsal ilişkilerin gelişmiş olması, aşağıdan-yukarıya iletişimi olumlu yönde etkilemektedir. Ast ve üst arasında genelde statü farkından kaynaklanan bir uzaklık vardır. Ast ve üst örgütsel rollerini oynarken, örgüt nasıl davranacaklarını tanımlayan biçimsel kurallar getirerek bu uzaklığı daha da pekiştirmektedir. Örgüt doğasından kaynaklanan bu uzaklık, ast ve üst arasındaki iletişimi, özellikle aşağıdan-yukarıya iletişimi, olumsuz yönde etkilemektedir. Ast kendisinden daha yüksek bir makamda bulunan, kendisini denetlemeye yetkili olan ve örgütsel geleceğini etkileyebilecek kararlar verebilen üstünden doğal olarak çekinmektedir. Ast ve üst arasındaki toplumsal ilişkilerin gelişmiş olması, aralarındaki bu uzaklığı azaltıcı bir etki yaratmaktadır.

(2) Üstün iletişim süreci içindeki tutum ve davranışı: İletişim sürecinde üst tutum ve davranışları ile makam farkını vurgulama çabası içinde olursa iletişim bundan etkilenecektir. Üst iletişim sırasında astını ayakta tutmak, emredici otoriter bir tavır takınmak ve kendi görüşlerinin eleştirilmesine fırsat vermemek gibi davranışlarla aralarındaki makam farkını ortaya koyup devam ettiriyorsa iletişim olumsuz yönde etkilenecektir.

(3) Astların üstlerine karşı duydukları saygı ve güven: Ast ileteceği olumsuz haberin kendisine zararı dokunacağı endişesi içerisinde. Bu endişenin ortadan kalkması ise ancak üstüne güven duyması ile mümkündür. Üstüne güvenen ast, olumsuz haber nedeniyle üstün kendisine ve örgütteki geleceğine zarar vermeyeceğinden emindir.

Polatoğlu aynı çalışmasında, yukarıda sayılan üç faktörün aynı zamanda yukarıdan-aşağıya iletişimin ast tarafından doğru olarak algılanmasında da belirleyici olduğunu vurgulamaktadır.

Özen (1996:245) alışmasında, Türk Bürokrasisindeki *güç mesafesi* düzeyi ile bu düzeyin, örgüt kültürüne yansımaları konusunda řu tespitleri yapmaktadır:

“Türk toplumunun diğerlerine göre *güç mesafesi* yüksek ve dolayısıyla yetkeye duyarlılığı yüksek bir toplum olduğu Hofstede'nin çalışmalarıyla ortaya konulmuştur. Bürokrasimizde de kişiler arası yetke farklılıklarının vurgulandığı örgütsel gelenekleri, sembolleri, ritüelleri ve davranış biçimlerini sıkça bulmak mümkündür. Örneğin, farklı yetke düzeyindeki kişilerin yemekhane, dinlenme tesisleri açısından birbirinden ayrılması, üst düzeydekilerin alt düzeydekilerle iş dışında sosyal amaçlı toplantılarda bir araya gelmekten kaçınması, üst düzeydekilerin makam arabası, özel park yeri, özel döşenmiş makam odası gibi ayrıcalıklarla donatılması, alt düzeydekilerin üst düzeydekilere karşı aşırı saygı ve hürmetle yaklaşması, bürokrasimizde yetkeye duyarlılığın yüksek olduğunu gösteren semboller ve ritüellerdir.”

Astlar veya astların bir bölümü üstün yanında buldukları süre içinde, kendilerinden beklenen saygıyı biçimsel gösterme çabası içindedirler. Bu çaba iletişim süresince devam edecektir. Bunun ast açısından anlamı ise aynı anda iki farklı çaba göstermektir. Araştırma, Türk Kamu Örgütlerinde ast ve üstlerce genellikle benimsenen değerlerin, astları edilgen, üstleri ise etken olmaya sevk ettiğini göstermektedir. Üstü ile iletişime giren astın, onun yanında saygılı bir dinleyici olması, üstün önerilerini beğenmese bile benimsemesi, kısaca edilgen olması beklenmekte ve edilgen olmaya zorlanmaktadır. Bunun sonucu olarak da, örgütte üstün denetiminde olan, üst tarafından başlatılıp sonlandırılan tek yönlü bir iletişim gerçekleşmektedir. Böyle bir ortamda, gereksinim duyan astın üstü ile iletişime girmesi çok da kolay olmayacaktır (Polatoğlu, 1988).

Alt ve orta düzey arasında daha fazla olmakla beraber, alt-üst düzeyler arasındaki iletişimi tıkayan idari filtrelerin ve süzgeçlerin sayısını ve sıklığını azaltacak çok sayıda yönetsel çabaya rağmen, büyük , gelişmiş ve karmaşık sistemlerin vazgeçilmez yapısı olarak öne sürülen hiyerarşiler, iletişimde diğer engeller (güven eksikliği, otorite korkusu) giderilmedikçe önemli bozukluklara sebep olmaya devam edecek gibi gözükmetedir (Bayrak,1995:119).

Güç mesafesinin göstergelerinden kabul edilen örgütsel sembollerden birisi de yöneticilerin çalışma odalarının büyüklüğüdür. Amerika Birleşik Devletleri'nde yöneticinin konumu ne kadar önemliyse çalışma ofisi de o derece büyüktür ve sekreterler ziyaretçileri değerlendirerek yöneticilerin görüşmek istemeyecekleri şahısları kendilerinden uzak tutarlar. Oysa Japonya'da pek çok yönetici büyük çalışma ofisine sahip değildir ve yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını ofislerinin dışında, çalışanlarla birlikte geçirirler. Bu sebeple de Japonlar, üstleriyle direkt iletişim kurmakta hiçbir problem yaşamazlar. Eğer bir Japon yönetici zamanının büyük bir kısmını ofisinde geçiriyorsa, bu davranış yöneticilerin astlarına güvensizliği veya onlara kızgınlığı olarak algılanır (Hodgetts ve Luthans,2000:212).

Hall ve Hall (1995) tarafından yapılan çalışmalarda, ortamın veya başka bir ifadeyle bağlamın iletişim farklılıklarını açıklamada anahtar bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Bağlam, mesajın taşınmasına yardım eden, iletişimi çevreleyen ve etkileyen bilgi olarak tanımlanabilir. Japonya, pek çok Arap ülkesi ve Türkiye gibi yüksek bağlamsal (*high context*) kültürlerde, mesajlar üstü kapalı (imalı) olarak iletilir, sıklıkla ve yüksek derecede kodlanır. Haberleşmeyi başlatan şahıs, yakın kişisel ilişkiler ve geniş bir bilgi ağına sahip olma eğilimindedir. Süreçteki her bir eleman, haberleşme ağındaki diğerleri hakkında pek çok bilgi sahibidir. Bu tür iletişimde sadece kullanılan dil değil, ses tonu, zamanlama ve yüz ifadeleri de mesajın iletilmesinde önemli bir rol oynar. Bu özellikler Amerika ve Kanada gibi düşük bağlamsal (*low context*) kültürlerde tam tersidir. Bu kültürlerde mesajlar, açık

ve belirgin şekilde, gönderici ne söylemek istiyorsa tam olarak ve açıkça ifade etmesiyle iletilir. Bu kültürlerde, insanlar sadece amaçları başarmak için toplanırlar ve birbirleri hakkında fazla bir şey bilmediklerinden doğrudan toplantının amacı olan iletişim üzerine odaklanılır. Yüksek bağlamsal kültürlerde görülen iletişim stilleri bağlamsaldır (*contextual*) ve bu iletişim stillerine çoğunlukla yüksek güç mesafeli, kolektivist kültürlerde rastlanılır. Düşük bağlamsal kültürlerde görülen iletişim stili ise kişiseldir (*personal*) ve çoğunlukla düşük güç mesafeli bireyci kültürlerde rastlanır. Kişisel iletişim stillerinde odaklanma, taraflar arasındaki iletişim engellerini azaltma yönündedir (Hodgetts ve Luthans, 2000:197-199, Francesco ve Gold, 1998:30-31).

Harris ve Morran (1996), Türkiye gibi yüksek bağlamsal kültürlerde performans değerlendirmesinin temel amacının, çalışanı geliştirmek olduğunu, geri bildirim ve özellikle de olumsuz geri bildirim dolaylı olarak iletildiğini ve değerlendirilenin yapılan değerlendirmeyi sorgulama hakkının pek bulunmadığını belirtmektedir. Aynı yazarlar, düşük bağlamsal kültürlerde ise, değerlendirmelerin amacının çalışanlara karşı adil davranmak olduğunu, her türlü geribildirim doğrudan verildiğini ve değerlendirilenlerin değerlendirmeyi sorgulama hakkının bulunduğunu söylemektedirler.

Paşa (2000) tarafından yapılan araştırmada, yöneticilerin kendilerini çalışanların onları gördüklerinden daha farklı bir şekilde gördükleri tespit edilmiş, bu farklılığın yöneten ve yönetilen arasında anlaşmazlıklara, yanlış anlamalara ve çatışmalara sebep olabileceği, bu sebeple ortaya çıkabilecek sorunların çözümü için, kurumlarda geri bildirim ve iletişim kanallarının daha etkili kullanılması ve özellikle aşağıdan-yukarıya iletişim kanallarının olabildiğince açık, doğrudan, kısa ve dürüst olması gerektiği belirtilmiştir.

Bir kişinin iletişim yapısındaki konumunun ölçülmesi hem teorik hem pratik bir sorundur. İletişim ağındaki merkeziliğe ilişkin birçok farklı ölçü geliştirilmiştir. Merkeziliği tanımlayan kavramlardan birisi olan mesafe,

merkezde bulunan kişi ile iletişim ağındaki diğer bütön kişiler arasındaki mesafeyi ölçer. Bu ölçüm, aradaki en kısa iletişim hatları kullanılarak yapılır. Mesafe bir bağımsızlık göstergesi olarak algılanabilir çünkü, iletişim ağındaki diğer herkese yakın olan birinin bu kişilere erişiminin bir başkası tarafından denetlenmesi daha zordur (Pfeffer, 1992:132-133).

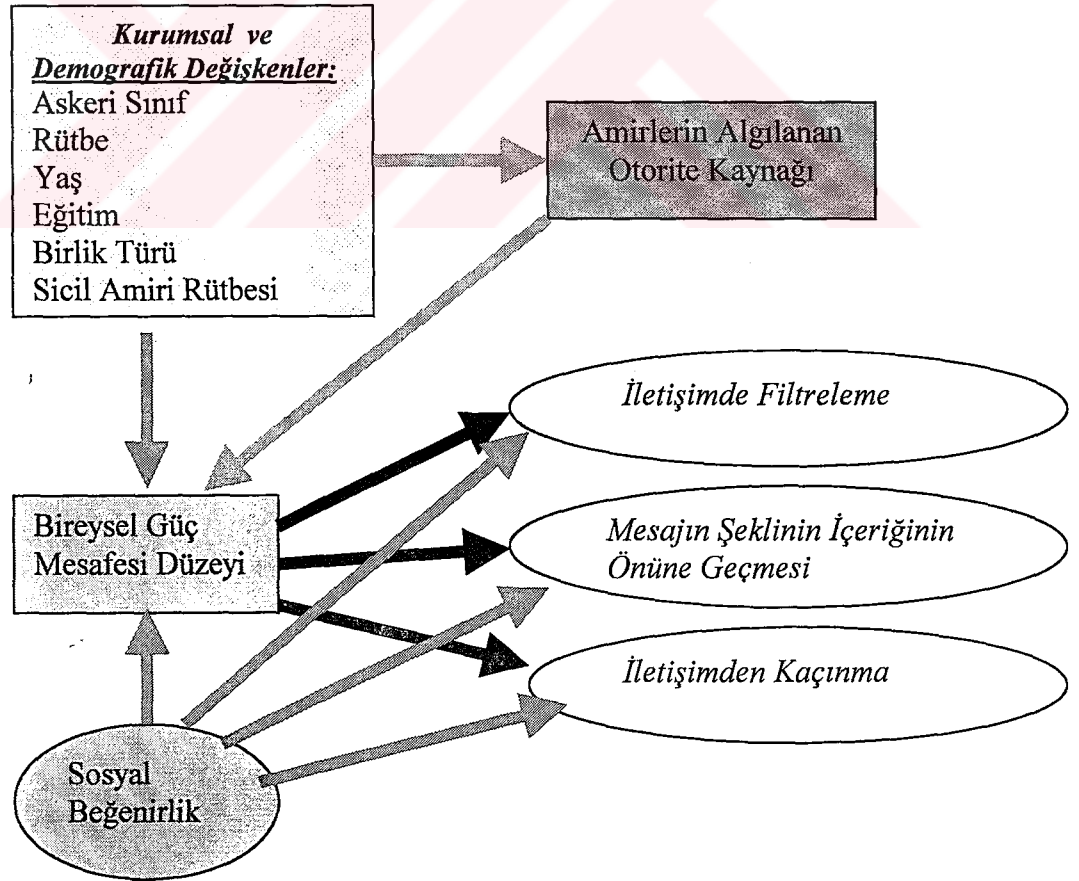


İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma modeli, bireylerin kurumsal ve demografik özelliklerine göre farklılaşan *güç mesafesi* puanları ve bu puanlar ile aşağıdan-yukarıya iletişimde sergiledikleri ve problem yaratan davranışlar/değerler arasındaki ilişkilerin incelenmesine yöneliktir. Bu araştırma modeli Şekil-2.1'de ayrıntılı olarak ifade edilmiştir.



Şekil-2.1: Araştırma modeli

Modelde birinci olarak, *güç mesafesi* bağımlı değişken olarak alınmış ve bu değişken ile kurumsal ve demografik değişkenlerin (*askeri sınıf, rütbe, yaş, öğrenim durumu, birlik türü, sicil amiri rütbesi*) ilişkisi incelenmiştir.

İkinci olarak, amirlerin algılanan otorite kaynağının sorgulandığı sorudan elde edilen değişken ile *güç mesafesi, birlik türü* ve *öğrenim durumu* değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Üçüncü olarak, *güç mesafesi* değişkeni bağımsız değişken alınarak, iletişim boyutlarının (*iletişimde filtreleme, iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi ve iletişimden kaçınma*) *güç mesafesi* boyutu ile ilişkisi incelenmiştir.

Ankete katılan personelin cevaplarındaki *sosyal beğenirlik* etkisini öğrenmek ve bu etkiyi kontrol edebilmek amacıyla, *sosyal beğenirlik* boyutu oluşturulmuştur. Regresyon analizi yapılarak, bağımlı değişken olarak alınan üç iletişim boyutunun *güç mesafesi* ile ilişkisi incelenirken *sosyal beğenirlik* boyutunun etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Kurum içi aşağıdan-yukarıya iletişim, güç mesafesinin göreceli olarak yüksek olduğu kültürlerde, gerek kaçınılması, gerekse iletişim sürecinde yaşanan problemler nedeniyle daha az kullanılan ve çok sağlıklı işlemeyen bir süreçtir. Bu sebeple, iletişimde problemlerin yoğunlukla yaşandığı aşağıdan-yukarıya iletişim araştırma kapsamına alınırken, yatay, çapraz ve yukarıdan-aşağıya iletişim çalışmanın amaç ve kapsamı dışında tutulmuştur.

Yöneticilerin kurum içinde aşağıdan-yukarıya iletişimde yaşadıkları problemler, daha yakın olunan birinci amirden ziyade, ikinci ve daha üst amirlerle iletişimde yaşanmaktadır. İletişim boyutundaki sorular hazırlanırken, genellikle aynı veya yakın ortamda çalışan ve benzer imkanları paylaşan birinci üst yerine, ikinci ve daha üst derece amirlere karşı davranış şekli ve düşünceler sorulmuş ve bu ayırım, gerekli olan soruların tamamında ifadeye yansıtılmıştır.

Aşağıdan-yukarıya iletişimde problem yaratan kişisel, örgütsel ve kültürel etmenler göz önüne alınarak yukarıda sıralanan üç ana iletişim boyutu ortaya konulmuştur. Söz konusu boyutlarda yaşanan problemler, aşağıdan-yukarıya iletişimde üstlerin astları destekleyici olmaktan daha çok savunmaya yöneltici yaklaşımlar sergilemesinden kaynaklanabilmekte ve neticede böyle bir iletişim süreci kişisel ve örgütsel başarı ve gelişimi engelleyebilmektedir. Bu boyutlar tanımlanacak olursa;

İletişimde Filtreleme: Mesajların veya problemlerin, olumsuz tepkiler alma, zarar görme ve benzeri endişelerle özü değiştirilerek, manipüle edilerek veya sırf üst ve amirlerin beklentileri yönünde şekillendirilerek yukarı doğru sunulması davranışı olarak tanımlanabilir. İletişimde, hiyerarşideki üst kademelerin ve yöneticilerin sayısı arttıkça mesajın filtrelenme oranı da artabilmektedir. Her kademe kendisine zarar verecek ve zor durumda bırakacak temaları mesajın içeriğinden uzaklaştırabilecek ve sonunda mesaj orijinal metninden ve doğal olarak özünden tamamen farklı olarak karar makamına ulaşacak, ancak örgütsel amaçlara da hizmet etmeyebilecektir.

Kurumda alt kademelerdeki mesaj trafiğini aynen yukarıya taşımak elbette mümkün ve sağlıklı değildir. Her kademe kendi yetkisindeki konularda çözüm getirir ve üst kademelere sadece onların bilmesi veya karar alması gereken konuları aktarır. İletişim sürecinde bu amaçla ve gerekli olarak yapılan işlemler, tanımı yapılan *iletişimde filtreleme* boyutu içerisinde değerlendirilemez.

İletişimde mesajın şeklinin içeriğinin önüne geçmesi: Kavramsal incelemenin yapıldığı birinci bölümde de açıklandığı gibi, ulusal kültürümüz, iletişimde ortamsallığı/bağlamsallığı yüksek kültürler arasında geçmektedir. Bu kültürde, mesajlar kapalıdır (imalı), sıklıkla ve yüksek derecede kodlanır, mesajın iletiildiği ortam, yüz ifadeleri, ses tonu, kılık kıyafet ve sunu araçları mesajın iletilmesinde ve anlamlandırılmasında önemli birer etken olarak

karşımıza çıkar. Bu ulusal kültür özelliğinin sonucu olarak iletişimde mesajın şekli içeriği kadar önemli olabilmekte hatta içeriğinin önüne geçebilmektedir. Bu iletişim boyutunu diğerlerinden ayıran özellik, mesajın şeklini öne çıkaran davranışların kaçınılan olmaktan daha çok aranan ve beklenen davranışlar olarak algılanabilmesidir.

İletişimden kaçınma: Yüksek güç mesafesinin sonuçlarından olan bu iletişim boyutu, üstün kendisini belirli bir mesafede tutması ve mesafeyi devamlı olarak açmaya çalışması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Üstün ortaya koyduğu bu davranış şekli bir süre sonra ast tarafından da kanıksanmakta ve üstün mesafeyi kapatma çabaları astları rahatsız edebilmektedir. Üstlerle olan etkileşimin çok iyi olmaması durumunda, astlar mesafeyi kendileri koyabilmekte, üstlerden ve dolayısıyla da üstlerle olan iletişimden kaçınabilmektedirler. Çalışmada, *iletişimden kaçınma* boyutunda üstün değil astın kaçınma davranışını incelenmeye çalışılmıştır.

Savunmacı olmayan bir iletişim ortamında iletişimi kuran birey bilgi verici, dürüst ve gerçekçidir. Kurumlardaki savunmacı iletişim süreç ve ortamları önemli problemler doğurabilmektedir. Duyguların incitilmesi, iletişimin kesilmesi, iş ilişkilerinde yabancılaşma, verimsizlik ve problem çözmede başarısızlık bunlardan bazılarıdır. Örgüt ve kurumlarda böyle problemler ortaya çıktığında herkes birbirini suçlamaya eğilimlidir. Sonuçta, karşı koyma veya geri çekilme (kaçınma) şeklindeki tepkiler iletişimi rayından çıkarır (Demir, 2000).

2.2. SÖRÜ KAĞIDI

Araştırma konusuyla ilgili olarak yapılan literatür taraması ve teorik çerçevenin belirlenmesini müteakip ilk etapta bağımsız değişkenleri ölçmeye yönelik 6 sorunun da içinde yer aldığı toplam 40 adet soru hazırlanarak 28

orta düzey yöneticiye uygulanmış ve kendileriyle sorular hakkında görüşme yapılmıştır. Görüşme ve anket formlarının değerlendirilmesi sonucunda, anlaşılmayan noktalar ile farklı ve yanlış anlaşılan sorular üzerinde yeniden çalışılarak toplam 33 sorudan oluşan EK-1'deki soru kağıdı hazırlanmış ve ankete katılan tüm personele aynı soru kağıdı uygulanmıştır.

Soru kağıdının birinci bölümünde kurumsal ve demografik nitelikleri ölçmeye yönelik 6 soru, ikinci bölümünde ise, *güç mesafesi* (7), iletişim boyutları (13) ve *sosyal beğenirlik* (7) değerlerini birey boyutunda ölçmeye yönelik toplam 27 soru karışık olarak yer almıştır. Kurum içi otoritenin kaynağını sorgulayan son soru dışında ikinci bölümdeki soruların cevaplarının tamamı beşli Likert tipinde (a=tamamen katılıyorum, b=kısmen katılıyorum, c=kararsızım, d=pek katılmıyorum, e=hiç katılmıyorum) hazırlanmış ve bu sorulardan bazıları ters yönlü olarak sorulmuştur. Cevapların kodlanması, bu seçeneklere sırasıyla 5'den 1'e kadar (a=5,e=1) puanlar verilerek gerçekleştirilmiştir.

2.2.1. Kurumsal ve Demografik Nitelikleri Ölçmeye Yönelik Bağımsız Değişkenlerin Oluşturulması:

Ankete katılanların kurumsal ve demografik niteliklerini ölçmeye yönelik hazırlanan beş adedi açık uçlu toplam altı soru, soru kağıdının aynı zamanda birinci bölümü olan birinci sayfasında yer almaktadır. K.K.K.lığında farklı ünitelere dağıtılan soru kağıtları toplanmayı müteakip, uygulandığı birliğe göre kodlanmış ve yedinci bağımsız değişken olan "*birlik türü*" değişkeni elde edilmiştir. Ayrıca sıralı üç sicil amirinin rütbesinin sorulduğu dördüncü soru 3a,3b,3c olarak kodlanarak üç ayrı değişken elde edilmiş ve değerlendirmeye alınmıştır. Birinci bölümde, 6 ncı soru (*öğrenim durumu*) hariç, açık uçlu olarak sorulan sorular her bir değişken için ayrı bir kod verilerek kaydedilmiştir. Bu değişkenlerin yeniden kodlandıktan sonraki kod ve kategorileri "Araştırmanın Evreni ve Örneklemi" başlığı altında *çizelge-2.4'* de verilmiştir.

Kurumsal değişkenlerden sınıf değişkeni, kurumda farklılaşan görevleri üstlenen askeri sınıfları temsil etmektedir. Çizelge-2.4'de sıralanan sınıflar (örneklem grubunda yer almayan sınıflar listeye dahil edilmemiştir.) görev özellikleri dikkate alınarak sadece çalışma kapsamında geçerli olan beşli bir gruplamaya tabi tutulmuştur.

Birinci gruba, yasal ve politik anlamda daha fazla ve farklı hak ve imkanlara sahip olan ve kurum içindeki konumları itibariyle diğer tüm sınıflardan farklılaşan kurmay sınıfı tek sınıf olarak alınırken, ikinci gruba, daha çok kıta görevi bulunan ve görevlerde fiziki yeterliliğin ve muharebe hareketliliğin ön plana çıktığı muharip ve muharebe destek sınıfları (piyade, tank, topçu, hava savunma ve kara havacılık) alınmıştır. Üçüncü gruba, daha çok muharebe destek görevi bulunan ve diğer sınıflara teknik hizmet sunan sınıflar (istihkam, muhabere, ulaştırma, ordonat) dahil edilmiştir. Dördüncü gruba, muharebe hareketliliğinden daha uzak olan ve diğer sınıflara ağırlıklı olarak muharebe hizmet desteği veren sınıflar (personel, maliye, levazım, istihbarat) alınırken, beşinci gruba özel sektörde de geçerli meslek grupları olan ve profesyonelliği öne çıkan sınıflar (tabip, sağlık, mühendis, hakim, öğretmen, bando, harita) dahil edilmiştir. Söz konusu beşli gruplamanın oluşturulmasında, görev özellikleri yanı sıra, *güç mesafesi* yönünden farklılaşma beklentisi de etkili olmuştur.

Kurumda hiyerarşiyi ve üst-ast konumunu belirleyen bir statü sembolü olarak değerlendirilen rütbelere için, Çizelge-2.4'deki şekliyle beşli gruplama ve statü farklılığı nedeniyle subay/astsubay ikili gruplaması da yapılmıştır. Rütbelere ve rütbe gruplamaları, hiyerarşiyi ve kurumsal değerleri benimsemiş dereceleri ve güç mesafelerinde farklılaşma beklentisi nedenleriyle araştırma ve analizler kapsamına dahil edilmiştir. Çizelge-2.4'deki rütbe gruplaması aynı zamanda rütbelerin hiyerarşik sıralamasını da vermektedir.

Sicil amiri, kurumda çalışanlara sicil vermeye yetkili üstleri temsil etmektedir. Her bir çalışan için (subay/astsubay) sıralı üç sicil amiri söz

konusudur. Üç farklı değişken olarak kodlanan sicil amiri rütbeleri, rütbe hiyerarşik sıralaması ile analizlerde kullanılmış ve bu hiyerarşik sıralama bozulmadan yapılan gruplamalar Çizelge-2.4'de gösterilmiştir. Sicil amiri rütbeleri, sıralı sicil amirlerinin yönetim tarzlarının, astların *güç mesafesi* değerleri üzerinde anlamlı farklılaşmalar yaratacağı değerlendirilmesi ve beklentisi ile araştırma ve analizler kapsamına dahil edilmiştir.

Çalışmada elde edilen yaş değişkeni, analizlerde yeniden kodlanmadan kullanılmakla birlikte, belirli yaş kuşakları arasında sıralı olmayan bir *güç mesafesi* farklılaşmasının olabileceği değerlendirilerek, Çizelge-4.2'deki şekliyle üç yaş kategorisi oluşturulmuş ve analizlerde kullanılmıştır.

Örneklem grubunun öğrenim durumu, en düşük kategori lise mezunu olmak üzere dört kategorili bir değişken olarak ve *güç mesafesi* yönünden bir farklılaşma beklentisi ile çalışma ve analizler kapsamına dahil edilmiştir.

Örneklem grubu, çalışanların birlik türüne göre; karargah, okul ve kıt'a olarak üçlü bir gruplamaya tabi tutulmuş ve birlik türü değişkeni oluşturulmuştur. Karargahları, genel yönetici envanteri ve özelliklerinin öne çıktığı ve hiyerarşinin daha az hissedildiği yönetim birimleri olarak tanımlamak mümkünken; okullar, askeri eğitimin ağırlıklı olarak verildiği, kuralcılığın ve hiyerarşinin daha fazla hissedildiği ve görevde branşlaşmanın daha üst düzeyde yaşandığı askeri eğitim ve öğrenim kurumları olarak değerlendirilebilir. Kıt'alar ise, otokratik yönetim anlayışına daha yakın, daha az esnek, hiyerarşinin daha fazla hissedildiği, çalışma şartlarının daha zor olduğu birimler olarak değerlendirilebilir. Tüm bu özellikleri nedeniyle, çalışanların görev yaptıkları birlik türüne göre *güç mesafesi* değerleri açısından farklılaşabileceği değerlendirilmektedir.

2.2.2. Güç Mesafesi Ölçeğinin Oluşturulması:

Soru kağıdındaki “güç mesafesi” ölçeğinin oluşturulmasında, Hofstede'nin çalışmasından faydalanan Varoğlu, Basım ve Ercil (2000) tarafından oluşturulan on soruluk ölçekten de faydalanılmış ve yedi soruluk farklı bir ölçek oluşturulmuştur. Bu ölçek hazırlanırken, bireylerin farklılaşan güç mesafesi düzeyleri nedeniyle, örgütsel güç mesafesinin ölçülmesinin mümkün olmadığı değerlendirilerek, sorular birey bazında güç mesafesini ölçecek şekilde hazırlanmıştır. Soru kağıdının ikinci bölümünde (27 soru içinde) yer alan güç mesafesi soruları EK-1'de verilirken “GM” olarak kodlanmış ve ters yönlü olanlar “GM*” şeklinde gösterilmiştir. Bu boyutta, soru ve ölçek bazında alınan puanın büyüklüğü bireysel güç mesafesinin yüksekliğini göstermektedir.

2.2.3. İletişim Boyutları ile ilgili Ölçeklerin Oluşturulması:

Soru kağıdının ikinci bölümünde yer alan ve kurum içi aşağıdan-yukarıya iletişimi olumsuz etkileyen veya engelleyen etmenleri ve problemleri belirlemeye yönelik 12 soru hazırlanmıştır. Kurum yapısı ve özellikleri dikkate alınarak hazırlanan bu sorularla üç farklı boyutta iletişim davranışı ortaya konulmaya ve bu boyutlardaki değerler ölçülmeye çalışılmıştır. Bu boyutlardan birincisinde, üç soru ile “iletişimde filtreleme”; ikincisinde, dört soru ile “mesajın şeklinin içeriğinin önüne geçmesi”; üçüncüsünde ise beş soru ile “iletişimden kaçınma” değerleri ölçülmeye çalışılmıştır. EK-1'de verilen sorular içerisinde iletişim boyutunu ölçenler yukarıda verilen sırayla, “1,2 ve 3” olarak kodlanmış, ters yönlü olanlar ise yine “1*” şeklinde gösterilmiştir. Bu boyutta, soru ve ölçek bazında alınan puanın büyüklüğü, tanımlanan iletişim davranışının (iletişimden kaçınma gibi) daha büyük oranda yaşandığını göstermektedir.

2.2.4. Sosyal Beğenirlik Ölçeğinin Oluşturulması:

İletişim ve *güç mesafesi* ile ilgili sorular hazırlanırken, *sosyal beğenirlik* etkisini en aza indirgeyecek ifadeler yer verilmiş olsa da, cevaplar üzerindeki *sosyal beğenirlik* etkisinin kontrol edilmesi gerekliliğinden hareketle, Kozan (1983) tarafından oluşturulan 20 soruluk ölçekten yedi soru seçilerek ikinci bölümdeki soruların içine dahil edilmiştir. Soru sayısını fazla artırmamak ve bu sayede ankete katılanları bıktırmadan daha ciddi cevaplara ulaşabilmek amacıyla, "*sosyal beğenirlik*" boyutunda mümkün olduğunca az soruya yer verilmiştir. EK-1'de verilen sorular içerisinde "*sosyal beğenirlik*" boyutunu ölçenler "SB" olarak kodlanmış, ters yönlü olanlar ise yine "SB*" şeklinde gösterilmiştir. Soru ve ölçek bazında ulaşılan "*sosyal beğenirlik*" puanının yüksekliği *sosyal beğenirlik* etkisinin büyüklüğünü göstermektedir.

2.3. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ VE YAPI GEÇERLİLİĞİ

Bir ölçeğin güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla birlikte, içlerinde en yaygın olanı "*içsel tutarlılık*" (*internal consistency*) yöntemidir. Çalışmada, bu yöntemde hesaplanan "*cronbach alpha*" güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. Cronbach alpha değeri 0 ile 1 arasında değişen bir sayıdır ve bu sayı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilir. Bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için, genellikle bu katsayının 0.70 veya daha büyük olması gerekmektedir (Özen,1996:101).

Bir ölçeğin geçerliliği ise, o ölçeğin ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Geçerlilik testinin, güvenilirlik testinde olduğu gibi, dayandığı bir katsayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testleri daha çok kuramsal analizlerle yapılmaktadır. Bir ölçeğin kuramsal geçerliliğinin sınanmasında, "*faktör analizi*" sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Özen,1996:101).

2.3.1. Güç Mesafesi Ölçeğinin Güvenilirliği ve Yapı Geçerliliği

Güç mesafesi ölçeğinde yer alan 7 soru için cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0.6433 bulunmuştur. Aynı değişkenlerin yapı geçerliliğini test etmek için yapılan faktör analizinde ise tek faktöre göre 6 (v17) ve 7 (v24) numaralı sorular ölçek dışında kalmıştır. Faktör analizine göre aynı boyutta yer alan (0.3'ten daha büyük faktör yükü ile) ve *güç mesafesi* ölçeğini oluşturan 5 soru ile bu soruların faktör yükleri Çizelge-2.1'de verilmiştir.

Çizelge-2.1: Güç mesafesi Ölçeğini Oluşturan Soruların Faktör Yükleri

Güç Mesafesi Soru No	Değişken No	Faktör Yükü
Soru-2	v7	0.772
Soru-4	v14	0.757
Soru-5	v16	0.711
Soru-3	v9	0.413
Soru-1	v3	0.333

Faktör analizi sonucunda oluşan beş soruluk *güç mesafesi* ölçeğinin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0.6843 olarak bulunmuştur. İlk defa kullanılan ölçeğimizin katsayısına baktığımızda güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

2.3.2. İletişim Boyutları ile İlgili Ölçeklerin Güvenilirliği ve Yapı Geçerliliği

İletişim Boyutlarını ölçmeye yönelik hazırlanan üç farklı ölçekteki değişkenler, her bir ölçek ayrı ayrı olmak üzere tek boyut esas alınarak faktör analizine tabi tutulmuştur. "*İletişimde filtreleme*" ölçeğindeki üç soru ile "*İletişimde mesajın şeklinin içeriğinin önüne geçmesi*" ölçeğindeki dört soru tek boyut içerisinde yer almasına rağmen, "*iletişimden kaçınma*" ölçeğindeki beş sorudan ikinci (v5) ve beşinci (v22) değişkenler, faktör analizi sonucunda boyut dışında kalması nedeniyle değerlendirme ve analiz dışında

tutulmuştur. İletişim problemleri ile ilgili söz konusu üç boyutu oluşturan soruların faktör yükleri Çizelge-2.2'de verilmiştir.

Çizelge-2.2: İletişim Boyutlarına Ait Ölçekleri Oluşturan Soruların Faktör Yükleri

Ölçek Adı ve Soru No	Değişken Adı	Faktör Yüğü
İletişimde filtreleme ölçeği		
Soru-3	v26	0.774
Soru-2	v11*	0.676
Soru-1	v1	0.665
İletişimde mesajın şeklinin içeriğinin önüne geçmesi ölçeği		
Soru-3	v18	0.716
Soru-1	v4	0.636
Soru-2	v8	0.613
Soru-4	v25	0.570
İletişimden kaçınma ölçeği		
Soru-1	v2	0.830
Soru-4	v20	0.756
Soru-3	v15*	0.653

* Ters yönlü soruların yeniden kodlanmış şeklini ifade etmektedir.

Faktör analizi ile elde edilen ve yukarıda sıralanan değişkenler esas alındığında *cronbach alpha* güvenilirlik değerleri; "İletişimde filtreleme" ölçeği için 0.4983, "İletişimde mesajın şeklinin içeriğinin önüne geçmesi" ölçeği için 0.5057 ve "İletişimden kaçınma ölçeği" için 0.6066 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik değerleri düşük olmakla birlikte, boyutların yeni ve ölçeklerin ilk defa kullanılmış olması nedeniyle, ölçeklerin uygulanabilir olduğu ve müteakip çalışmalarla geliştirilebileceği değerlendirilmektedir.

2.3.3. Sosyal Beğenirlik Ölçeğinin Güvenilirliği ve Yapı Geçerliliği

Yedi sorudan oluşan "sosyal beğenirlik" ölçeğini oluşturan değişkenlerin tek boyut için yapılan faktör analizi sonucundaki sıralamaları ve faktör yükleri Çizelge-2.3'de verilmiştir.

Çizelge-2.3 : Sosyal beğenirlik Ölçeğini Oluşturan Soruların Faktör Yükleri

Sosyal Beğenirlik Soru No	Değişken No	Faktör Yükü
Soru-4	v13	0.688
Soru-3	v12	0.687
Soru-5	v19	0.561
Soru-1	v6*	0.526
Soru-6	v21*	0.441
Soru-7	v23	0,469
Soru-2	v10*	0.442

* Ters yönlü soruların yeniden kodlanmış şeklini ifade etmektedir.

Yedi soruluk *sosyal beğenirlik* ölçeğinin *cronbach alpha* güvenilirlik değeri 0.6123 olarak bulunmuştur. Bu değere göre, ölçeğin güvenilirliği yüksek olmamakla birlikte uygulanabilir olduğu değerlendirilmektedir.

2.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, Kara Kuvvetleri Komutanlığı (K.K.K.lığı) Karargahı ile bu karargaha direkt veya dolaylı olarak bağlı tugay düzeyindeki birliklerde, okul ve eğitim merkez komutanlıklarında çalışan subay ve astsubaylar yani, orta ve alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Aşağıdan-yukarıya iletişimde iletişimi başlatan, mesajı ileten, dolayısıyla da söz konusu iletişim problemlerini yaşayan veya bizzat sebep olan bireylerin kurumdaki alt ve orta düzey (subay ve astsubaylar) yöneticiler olması nedeniyle, sadece bu iki statünün araştırmaya dahil edilmesinin araştırma amaçları için yeterli olacağı değerlendirilmiştir. K.K.K.lığı Karargahı ile rastgele seçilen birlik, okul ve eğitim merkezlerine toplam 550 adet soru kağıdı gönderilmiştir. K.K.K.lığı karargahında, kurum içi rotasyon politikası nedeniyle, çeşitli birliklerde görev yapmış, değişik rütbelerde pek çok personel görev yapmaktadır. Bu sebeple soru kağıtlarından 200 adedi K.K.K.lığı Karargahındaki ünitelere gönderilmiş veya bu ünitelerde bizzat uygulanmıştır.

Çizelge-2.4: Kurumsal ve Demografik Nitelikleri Ölçen Değişkenler, Kategorileri, Örneklem Sayıları ve Yüzdeleri

DEĞİŞ.	SORU	KOD	KATEGORİ	SAYI	%
Sınıf	1	1	Kurmay Sınıfı	14	3.1
		2	2 nci Grup Sınıflar (P.-Tnk.-Top.-Hav.Sav.-Kr.Hvc.)	196	43.8
		3	3 ncü Grup Sınıflar (İs.-Mu.-Ulş.-Ord.)	88	19.7
		4	4 ncü Grup Sınıflar (Per.-Mly.-Lv.-İsth.)	62	13.9
		5	5 nci Grup Sınıflar (Tbp.-Sağ.-Müh.-Hak.- Öğ.-Bad.-Har.)	83	18.6
			Kayıp değer	4	0.9
			Toplam	447	100
Rütbe	2	1	Astsb. Çvş-Kd.Üçvş	55	12.3
		2	Astsb.Bşçvş-Kd.Kad.Bşçvş.	116	26.0
		3	Teğmen-Üsteğmen	66	14.8
		4	Yüzbaşı-Binbaşı	171	38.3
		5	Yarbay-Albay	37	8.3
			Kayıp değer	2	4
			Toplam	447	100
Rütbe	2a	1	Astsubay	171	38.4
		2	Subay	274	61.6
Sicil Amiri*	3a,b,c	1	Astsubay	2-0-0	0.4-0.0-0.0
		2	Teğmen-Üsteğmen	8-0-0	1.8-0.0-0.0
		3	Yüzbaşı-Binbaşı	171-51-0	38.3-11.4-0.0
		4	Yarbay-Albay	239-218-133	53.5-48.8-29.8
		5	Tuğgeneral-Tümgeneral	22-166-223	5.0-37.2-49.8
		6	Korgeneral-Orgeneral	1-8-87	0.2-1.8-19.5
			Kayıp değer	4-4-4	0.9-0.9-0.9
	Toplam	447-447-447	100-100-100		
Cinsiyet	4	1	Kadın	4	0.9
		2	Erkek	443	99.1
			Kayıp değer	0	0.0
			Toplam	447	100
Yaş	5	1	18-29 yaş	94	21.0
		2	30-41 yaş	299	66.9
		3	42 yaş ve yukarısı	51	11.4
			Kayıp değer	3	0.7
			Toplam	447	100
Öğrenim durumu	6	1	Lise	133	29.8
		2	Yüksek Ok-Üniversite	234	52.3
		3	Yüksek Lisans	70	15.7
		4	Doktora ve üzeri	10	2.2
			Kayıp değer	0	0.0
	Toplam	447	100		
Birlik Türü	7	1	Karargah	179	40.0
		2	Okul	78	17.4
		3	Kit'a	190	42.5
			Kayıp değer	0	0.0
			Toplam	447	100

* "sayı" ve "%" sütunlarındaki değerler sırasıyla 1,2 ve 3 ncü sicil amirlerine ait değerleri göstermektedir.

Söz konusu 550 soru kağıdından 456 adedi geri toplanabilmiştir. Soru kağıtlarının geri dönüş oranı % 83'dür. Toplanan soru kağıtlarından 9 adedi değerlendirmeye girmeyecek derecede eksiklik taşıması nedeniyle araştırma kapsamı dışında tutulmuş ve 447 soru kağıdı değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem grubunun özelliklerini ortaya koyan sorular, soruların yeniden kodlandıktan sonraki kategorileri ve bu kategorilerdeki örneklem sayıları ile yüzdeleri Çizelge-2.4'de verilmiştir.

2.5. VERİLERİN TOPLANMASI VE KAYDEDİLMESİ

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak, elden ve posta yoluyla anket çalışması uygulanmıştır. Örnekleme dahil edilen tüm ünitelerde anket formunu bireylere sağlıklı olarak uygulayabilecek subay veya astsubaylar belirlenerek, bu şahıslara kendi ünitelerindeki personel mevcudu kadar anket formu elden veya posta kanalıyla gönderilmiş ve bu şahıslar anket ve anketin uygulanışı hakkında bilgilendirilmişlerdir. İlgili ünitelerde ulaşılabilen ve anketi doldurmayı kabul eden bireylere anket uygulanmış ve toplanan anketler görevlendirilen şahıslarca yine posta yoluyla veya elden tarafımıza ulaştırılmıştır.

Ele geçen anket formları kısa bir incelemeyi müteakip, SPSS 9.0 istatistik programı kullanılmak suretiyle bilgisayar ortamına aktarılmış ve veri analizleri bu program yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

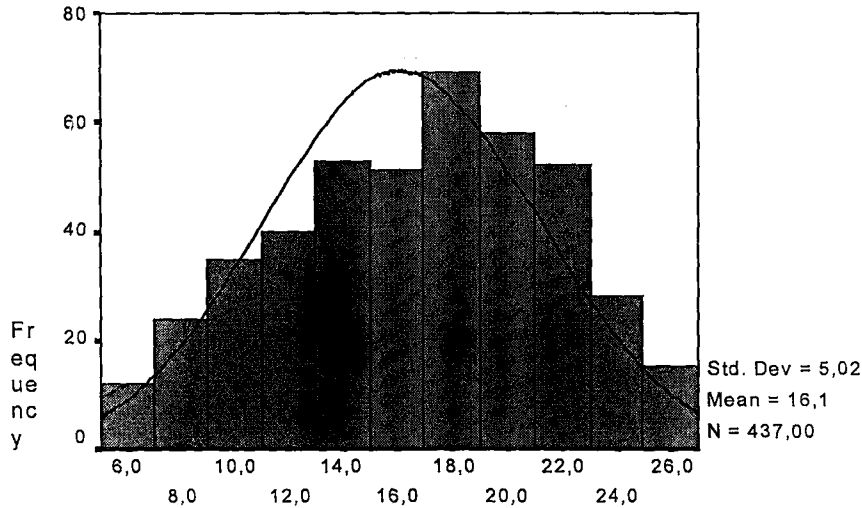
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

3.1. ÖRNEKLEM GRUBUNUN GÜÇ MESAFESİ VE İLETİŞİM BOYUTLARINDAKİ EĞİLİMLERİ

3.1.1. Güç Mesafesi Eğilimleri

Güç mesafesi ölçeğinin oluşturulmasında, faktör analizi sonucunda belirlenen beş soru esas alınmıştır. Buna göre, *güç mesafesi* ölçeğinde puanlar 5-25 aralığında yer almaktadır ve ölçeğin orta değeri 15'dir. Anket sonucunda 437 bireyin ortalama *güç mesafesi* puanı (*mean*) 16.19 bulunmuştur. Bu puan, ölçeğin 15 olan orta değerinin üzerindedir. Aşağıda Şekil-3.1'de verilen histogram *güç mesafesi* puanlarının dağılımı ve yapısını daha iyi ortaya koymaktadır.

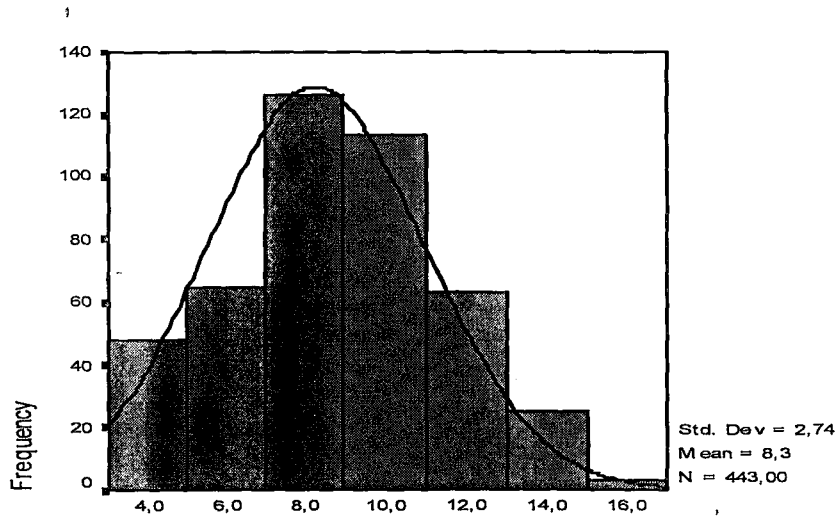


Şekil-3.1: *Güç mesafesi* Değişkeni Histogramı

Bu sonuç, ölçeklerin ve çalışmaların farklılığı nedeniyle bire bir karşılaştırma imkanı olmasa da, Kabasakal ve Bodur (1998), Aycan ve Kanungo (2000), Özen (1996) ve Hofstede (1991) tarafından yapılan çalışmalarda *güç mesafesi* ve *yetkeye duyarlılık* değerleriyle paralellik göstermektedir. Ayrıca, Özen'in (1996:23) Türk bürokratları için yaptığı "yetkeci-insancıl" tanımlamasını değerlendirecek olursak, Asker yöneticiler için de geçerli olan bu yönetici özelliğinin, Türk bürokrasisinde olduğu kadar askeri kurum ve birimlerde de güç mesafesini göreceli olarak azalttığını değerlendirebiliriz.

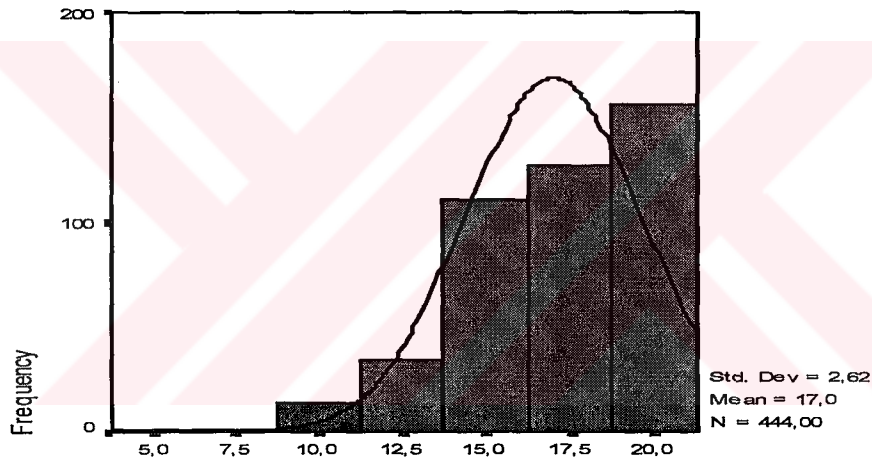
3.1.2. İletişim Boyutlarındaki Eğilimler

İletişim boyutlarından birincisi olan *iletişimde filtreleme* ölçeğinin oluşturulmasında, faktör analizine de tabi tutulan üç soru esas alınmıştır. Buna göre, *iletişimde filtreleme* ölçeğinde puanlar 3-15 aralığında yer almaktadır ve ölçeğin orta değeri 9'dur. Soru ve ölçek bazında alınan puanın büyüklüğü, tanımlanan *iletişimde filtreleme* davranışının daha büyük oranda yaşandığını göstermektedir. Anket sonucunda 443 bireyin ölçekteki ortalaması 8.25 bulunmuştur. Bu ortalama, 9 olan ölçeğin orta değerinin altındadır. Ölçeğin histogramı Şekil-3.2'de verilmiştir.



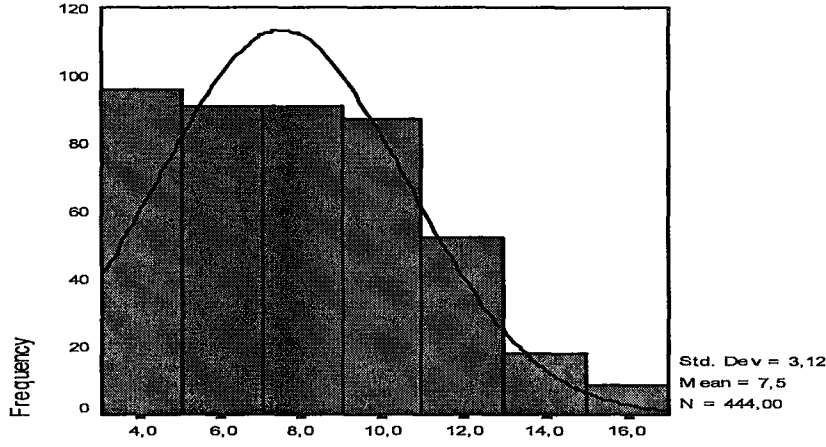
Şekil-3.2: *İletişimde filtreleme* Değişkeni Histogramı

İletişim boyutlarından ikincisi olan *iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* ölçeğinin oluşturulmasında, faktör analizine de tabi tutulan dört soru esas alınmıştır. Buna göre, *iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* ölçeğinde puanlar 4-20 aralığında yer almaktadır ve ölçeğin orta değeri 12'dir. Soru ve ölçek bazında alınan puanın büyüklüğü, *iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* davranışının daha büyük oranda yaşandığını göstermektedir. Anket sonucunda 444 bireyin ölçekteki ortalaması 17.00 bulunmuştur. Bu puan, 12 olan ölçeğin orta değerinin oldukça üzerindedir. Ölçeğin histogramı Şekil-3.3'de verilmiştir.



Şekil-3.3: *İletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* Değişkeni Histogramı

İletişim boyutlarından üçüncü olan *iletişimden kaçınma* ölçeğinin oluşturulmasında, faktör analizi sonucunda elde edilen üç soru esas alınmıştır. Buna göre, *iletişimden kaçınma* ölçeğinde puanlar 3-15 aralığında yer almaktadır ve ölçeğin orta değeri 9'dur. Soru ve ölçek bazında alınan puanın büyüklüğü, *iletişimden kaçınma* davranışının daha büyük oranda yaşandığını göstermektedir. Anket sonucunda 444 bireyin ölçekteki ortalaması 7.51 bulunmuştur. Bu puan, 9 olan ölçeğin orta değerinin altındadır. Ölçeğin histogramı Şekil-3.4'de verilmiştir.



Şekil-3.4: *İletişimden kaçınma* Değişkeni Histogramı

İletişim boyutlarının ortalama puanlarına ve histogramlarına bakıldığında, kurumda iletişimde mesajın şeklinin içeriğinin önüne geçmesi davranışının yüksek düzeyde, *iletişimde filtreleme* ve *iletişimden kaçınma* davranışlarının ise orta düzeyde, yaşandığı söylenebilir.

3.2. KURUMSAL, DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER VE GÜÇ MESAFESİ

3.2.1. Rütbe ve Güç Mesafesi

Soru kağıdında açık uçlu olarak sorulan ve 10 farklı rütbe olarak kodlanan rütbe değişkeninin *güç mesafesi* değişkeni ile olan ilişkisine, baktığımızda, *rütbelere* ile *güç mesafesi* puanları arasında anlamlı, pozitif, ancak zayıf bir ilişkinin olduğu (*pearson cor.=0.248 sig.=0.000*) görülmüştür. Yani ankete katılanların rütbeleri yükseldikçe *güç mesafesi* düzeyleri de artmaktadır.

Rütbede yaptığımız birinci sınıflama astsubay/subay ikili sınıflamadır. Bu sınıflamaya göre oluşturduğumuz bağımsız değişken ile *güç mesafesi* bağımlı değişkenine t-testi uyguladığımızda; *güç mesafesi* puanları sırasıyla 14.557 ve 17.200 olan astsubaylar ile subayların *güç mesafesi* düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu (*sig.=0,000* ve *t= -5.265*) görülmüştür. Yani astsubayların *güç mesafesi* düzeyleri, subayların *güç mesafesi* düzeylerinden daha düşük çıkmıştır.

Rütbe yükseldikçe *güç mesafesi* puanları yükselmesine rağmen, rütbe sınıflamasındaki gruplar arasındaki *güç mesafesi* yönünden farklılaşmayı incelemenin gerekli olacağı değerlendirilerek *tek yönlü varyans analizi* uygulanmıştır. Bu analiz için rütbedeki bir diğer sınıflamamız olan ve ikisi astsubay, üçü subay rütbe grubundan oluşan ve “*Araştırmanın Evreni ve Örnekleme*” başlığı altında verdiğimiz beşli sınıflama kullanılmıştır. *Tek yönlü varyans analizi* sonucunda elde edilen *güç mesafesi* ortalama puanları ile bu puanlar arasındaki farklılaşmaların anlamlılık dereceleri Çizelge-3.1’de verilmiştir.

Çizelge-3.1: Rütbe Kategorileri ve Güç mesafesi Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu

Rütbe grubu	N		1. grup	2. grup	3. grup	4. grup
	GM. Ort.					
1. grup astsb.çvş/kd.üçvş.	54 14.11	<i>Ort. arası fark</i> <i>Anlamlılık</i>				
2. grup bşçvş./kad.bşçvş.	111 14.77	<i>Ort. arası fark</i> <i>Anlamlılık</i>	0.6637 0.961			
3. grup teğmen/üsteğmen	65 16.83	<i>Ort. arası fark</i> <i>Anlamlılık</i>	2.7197 0.79	2.0560 0.155		
4. grup yüzbaşı/binbaşı	168 17.16	<i>Ort. arası fark</i> <i>Anlamlılık</i>	3.0496* 0.006	2.3859* 0.006	0.3299 0.995	
5. grup yarybay/albay	37 18.02	<i>Ort. arası fark</i> <i>Anlamlılık</i>	3.9159* 0.012	3.2523* 0.024	1.1963 0.860	0.8663 0.927

* Ortalamalar arası farklılık 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Not: Satır değerlerinin sütun değerlerinden küçük olması durumunda ortalamalar arası farklılık eksi değer almıştır.

Çizelge-3.1 incelendiğinde, birinci ve ikinci rütbe gruplarının *güç mesafesi* ortalamalarının dördüncü ve beşinci rütbe gruplarının ortalamalarından 0.05 düzeyinde anlamlı bir şekilde farklılaştığını, ancak üçüncü grubu oluşturan teğmen ve üsteğmenlerin *güç mesafesi* ortalamalarının diğer grupların hiç birisinden anlamlı bir şekilde

farklılaşmadığını görmekteyiz. Yani bir ve ikinci grupları oluşturan astsubay rütbelerindeki personelin güç mesafeleri dördüncü grubu oluşturan yüzbaşı-binbaşı ve yarbay-albay rütbelerindeki subaylardan daha azdır. Ayrıca bu sonuç, subay ve astsubay rütbelerinin kendi içinde *güç mesafesi* ilişkisine baktığımızda (*subay rütbe*güç mes. pearson corr.=0.071, sig.=0.242 / astsb. rütbe *güç mes. pearson corr.=0.078, sig.=0.317*), anlamlı bir ilişkinin yokluğu nedeniyle doğrulanmaktadır.

Varoğlu, Basım ve Ercil'in (2000:427-428) güç konusunda "...Toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar, zaman içerisinde içselleştirilerek kurumsallaşmaktadır.... Güç dengelerinin dağılımı konusunda toplumların veya kültürlerin ortaya koyduğu farklı ölçüler göze çarpmaktadır." şeklindeki tespitleri dikkate alındığında, Kara Kuvvetleri Komutanlığında (K.K.K.), kurum içi gücün büyük oranda general/subay ağırlıklı olarak dağıtıldığını, kaynakların kullanımında bir hiyerarşinin söz konusu olduğunu ve K.K.K. lığının kendine özgü bir yapıya ve kurum kültürüne sahip olduğunu kabul etmemiz gerekir.

Bu kültür içinde astsubaylara göre daha fazla imkanları ve yükselme fırsatları olan subayların hiyerarşik yapıya yatkınlığının daha fazla olduğunu, kurumsal kültürün, değerlerin ve gücün eşit olmayacak bir şekilde dağılımının bu statüdeki personel tarafından çok daha büyük oranda kabul edildiğini ve içselleştirildiğini söylememiz mümkündür. Bu bağlamda, astsubayların kurum içi güç dağılımına, hiyerarşik yapılanmanın eşit olmayarak sunduğu kaynak ve fırsatlara tepkisi, bu statünün sahip olduğu güç mesafesini azaltan etmenlerden biri olarak değerlendirilebilir.

3.2.2. Yaş ve Güç Mesafesi

Ankette bireylerce açık uçlu olarak cevaplanan yaş sorusu değişkeninin *güç mesafesi* değişkeni ile ilişkisini incelediğimizde, *güç mesafesi* puanları yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır (*pearson*

$cor.=0.079$ $sig.=0.099$). Yaş değişkeni aynı zamanda üç kategori (18-29, 30-41 ve 42 yaş ve yukarısı) halinde yeniden kodlanarak *güç mesafesi* ile ilişkisi *tek yönlü varyans analizi* ile incelenmiştir. Bu üç yaş kategorisinin *güç mesafesi* ortalamaları sırasıyla 15.10, 16.31 ve 17.16 olmasına rağmen, kategoriler *güç mesafesi* düzeyleri açısından birbirlerinden anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Yaptığımız çalışmada, iki ayrı grup olan subay ve astsubay statülerinin, kurum kültürünün de etkisiyle, *güç mesafeleri* açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmaları ve her bir statünün kendi içinde benzer yaş kategorilerine sahip olması, yaşa göre farklılaşan anlamlı bir *güç mesafesi* ilişkisini imkansız kılmaktadır. Ayrıca, subay ve astsubaylar içindeki rütbe hiyerarşisinin aynı zamanda yaş sıralamasını da vermesi nedeniyle, bu iki statünün yaşa göre *güç mesafesi* düzeyleri, *güç mesafesi* puanlarının subay ve astsubayların her birinin kendi statüsü içerisinde rütbeye göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaması nedeniyle incelenmemiştir.

3.2.3. Sınıf ve Güç Mesafesi

Görev özelliklerine göre beş ayrı gruba ayrılarak yeniden kodlanan askeri sınıf değişkeninin *güç mesafesi* ile ilişkisi, *tek yönlü varyans analizi* yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Sınıf gruplarını temsil eden beş ayrı kategorinin hiç birisinin *güç mesafesi* ortalaması bir diğer grubun ortalamasından anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Beş ayrı sınıf kategorisi ile bu sınıfların ortalama *güç mesafesi* puanları ve bu puanların tek yönlü varyans analizi tablosundan alınan anlamlılık dereceleri Çizelge-3.2'de sunulmuştur.

Kurum içerisindeki farklı sınıfların görev özellikleri farklılaşmasına rağmen, aynı örgüt kültürü ve karma çalışma grupları içinde yer alan farklı sınıfların *güç mesafesi* ortalamalarının farklılaşmaması, davranış ve değerleri

belirleyen ana faktörün kurum kültürü olduğunu düşündüğümüzde daha kolay açıklanabilir.

Çizelge-3.2: Askeri Sınıf Kategorileri ve Güç mesafesi Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu

Sınıf Grupları	N		1. grup	2. grup	3. grup	4. grup
1. grup sınıflar (Kumay)	14	Ort. arası fark				
	19.50	Anlamlılık				
2. grup sınıflar (P.,Tnk.,Top.,Hv.Sav.,Kr.Hvc)	190	Ort. arası fark	-3.79			
	15.70	Anlamlılık	0.139			
3. grup sınıflar (Is.,Mu.,Ulş.,Ord.)	85	Ort. arası fark	-3.37	0.42		
	16.12	Anlamlılık	0.281	0.983		
4. grup sınıflar (Per.,Mly.,Lv.,Isth.)	62	Ort. arası fark	-2.01	1.77	1.35	
	17.48	Anlamlılık	0.786	0.242	0.655	
5. grup sınıflar (Tbp.,Sağ.,Müh.,Hak.,Öğ.,Bad.,Har.)	82	Ort. arası fark	-3.54	0.24	-0.17	-1.53
	15.95	Anlamlılık	0.233	0.998	1.000	0.544

Not: Satır değerlerinin sütun değerlerinden küçük olması durumunda ortalamalar arası farklılıklar eksi değer almıştır.

3.2.4. Birlik Türü ve Güç Mesafesi

Örneklem grubunun görev yeri özelliklerine göre kodlanmasıyla elde edilen *Birlik Türü* değişkeni kategorilerinin (*Karargah, Okul, Kıt'a*) *güç mesafesi* puanları ile ilişkisi, *tek yönlü varyans analizi* ile incelenmiştir. *Güç mesafesi* ortalamaları sırasıyla 16.80 - 15.67 – 15.82 olan kategorilerin bir diğeri ile olan ilişkisine bakıldığında, kategorilerin *güç mesafesi* ortalamaları açısından bir diğeri anlamlı şekilde farklılaşmadığı (*Karargah-Okul sig.:0.288, Karargah-Kıt'a sig.:0.204, Okul-Kıt'a sig.:0.978*) söylenebilir. Yani, personelin karargah, okul veya kıt'ada görev yapması *güç mesafesi* düzeylerini anlamlı bir şekilde etkilememektedir.

Kurum içi rotasyon politikası nedeniyle, personelin farklı atama dönemlerinde üç farklı görev yerinde de (*kıt'a, karargah, okul*) çalışabilmesi, genelde diğer tüm kurumlardan daha kısa görev ve garnizon hizmet sürelerine tabi olması ve örgütün merkezîyetçi yapısı nedenleriyle, kurum içinde, kurum ana kültüründen bağımsız veya bu kültürden önemli derecede farklılaşan alt kültürlerle sahip, görev yeri özelliklerine özgü alt kültürlerin oluşması zorlaşmaktadır. Bu sebeple, farklı görev yerlerindeki personelin *güç mesafesi* düzeylerinin farklılaşmaması aynı örgüt kültürü ve bu kültüre ait değerlerin kurumun tüm birimlerinde egemen olması ile açıklanabilir.

3.2.5. Sicil Amiri ve Güç Mesafesi

Soru kağıdında bulunan sicil amirinin rütbesi hakkındaki soru ile birinci, ikinci ve üçüncü sicil amirlerinin rütbelerinin yer aldığı üç değişken elde edilmiştir. Elde edilen üç farklı değişkenin *güç mesafesi* ile olan ilişkisi ve korelasyon değerleri Çizelge-3.3'de verilmiştir.

Çizelge-3.3: Birinci, İkinci ve Üçüncü Sicil Amiri Rütbeleri ve *Güç mesafesi* Değişkeni Korelasyon Değerleri Tablosu

Değişken Adı		<i>Güç mesafesi</i>
1 nci sicil amiri rütbesi	<i>Pearson korelasyon</i>	0.075
	<i>Anlamlılık</i>	0.117
2 nci sicil amiri rütbesi	<i>Pearson korelasyon</i>	0.146*
	<i>Anlamlılık</i>	0.002
3 ncü sicil amiri rütbesi	<i>Pearson korelasyon</i>	0.065
	<i>Anlamlılık</i>	0.180

* 0.05 seviyesinde anlamlı korelasyon.

Çizelge-3.3'ü incelediğimizde; birinci ve üçüncü sicil amirlerinin rütbeleri ile personelin *güç mesafesi* puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışken, ikinci sicil amirlerinin rütbeleri ile personelin *güç mesafesi*

puanları arasında, 0.05 seviyesinde anlamlı, pozitif ancak zayıf bir ilişki görülmektedir. Yani, personelin ikinci sicil amirlerinin rütbesi yükseldikçe, *güç mesafesi* düzeyleri de yükselmektedir.

Birinci ve üçüncü sicil amirlerinin rütbelerinin, *güç mesafesi* düzeyleri ile anlamlı bir ilişki içerisinde olmaması, kurum kültürü göz önüne alındığında açıklanabilecek bir sonuçtur. Çünkü, kurumda birinci sicil amirleri genelde benzer imkanların, aynı veya yakın ortamların paylaşıldığı bir konumdadır. Üçüncü sicil amirleri ise astlar ile çok az veya sadece imza yetkisinin kullanımı gibi sembolik ilişkiler içerisinde. Ayrıca, birinci sicil amirlerinin örgüt içinde daha üst sicil amirleri ile ast arasında bir köprü ve aracı vazifesi gördüğü, babacan ve tatlı sert bir yönetim tarzı uyguladığı gerçeği de sonuçların açıklanmasında göz önünde bulundurulmalıdır. Bütün bunları dikkate aldığımızda, rütbelere özgü, farklılaşan ve *güç mesafesi* düzeylerinin oluşumunu da etkileyen yönetim tarzları ve davranışların tanımlanması ve açıklanmasına da ihtiyaç duyulmaktadır.

3.2.6. Öğrenim Düzeyi ve Güç Mesafesi

Ankete katılan örneklem grubunun öğrenim düzeyi ile *güç mesafesi* düzeyleri karşılaştırıldığında, aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı (*pearson cor.=0.090 sig.=0.059*) görülmüştür. Aynı değişkenler için *tek yönlü varyans analizi* uyguladığımızda ise, lise mezunları ile yüksek okul/üniversite mezunlarının *güç mesafesi* ortalamaları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı ve pozitif bir farklılaşma vardır. Yani öğrenim düzeyi daha yüksek olan yüksek ok. / üniversite mezunlarının *güç mesafeleri* lise mezunlarından fazladır. Astsubayların %76'sı lise mezunu ve subayların %71'i sadece üniversite mezunudur. Bu yüzdeler ve astsubayların *güç mesafelerinin* subaylardan anlamlı bir şekilde düşük olduğu yönündeki bulgumuz düşünüldüğünde, lise ve üniversite mezunlarının *güç mesafesi* düzeylerindeki anlamlı farklılaşmanın Öğrenim düzeyinden değil, subay ve astsubay farklılaşmasından ve bu statülerin sahip olduğu farklı değerlerden

kaynaklandığı değerlendirilebilir. Bu farklılıkta, subayların astsubaylardan daha uzun süreli aldığı (dört yıl fazla) askeri eğitim/öğretimin etkisini de belirtmemizde fayda var. Varoğlu, Basım ve Ercil'in (2000), Silahlı Kuvvetlerde özellikle subaylara verilen eğitim/öğretimin, yazılı kurallar ve sosyal normların, yüksek güç mesafeli ulusal kültür özelliklerinin bu statüdeki personel üzerinde daha da belirgin gözlenmesine neden olduğu yönündeki tespitleri bizim bulgularımızı doğrulamaktadır.

Diğer öğrenim düzeylerinin ortalama *güç mesafesi* puanları arasında ise anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. Değişkenler için elde edilen değerleri gösteren tek yönlü varyans analizi değerleri Çizelge-3.4'dedir. Yüksek lisan ve doktoralı personelin *güç mesafesi* puanları daha uç değerler olmasına rağmen örneklem sayılarının azlığı nedeniyle testte bu değerlerle anlamlı bir ilişki yakalanamamıştır.

Çizelge-3.4: Öğrenim ve Güç mesafesi Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Özet Tablosu

Öğrenim Düzeyi Kategorileri	N	GM. Ort.	1. Lise	2. Y.Ok.-Üni.	3. Yük. Lisans
1. Lise	129	15.03			
		<i>Ort. arası fark</i>			
		<i>Anlamlılık</i>			
2. Yük.Ok./Üniversite	228	16.73	1.69*		
		<i>Ort. arası fark</i>	0.032		
		<i>Anlamlılık</i>			
3. Yüksek Lisans	70	16.85	1.81	0.12	
		<i>Ort. arası fark</i>	0.135	0.999	
		<i>Anlamlılık</i>			
4. Doktora	10	14.00	-1.03	-2.73	-2.85
		<i>Ort. arası fark</i>	0.946	0.446	0.448
		<i>Anlamlılık</i>			

* Ortalamalar arası farklılık 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Not: Satır değerlerinin sütun değerlerinden küçük olması durumunda ortalamalar arası farklılıklar eksi değer almıştır.

3.2.7. Kurumsal ve Demografik Değişkenlerin Güç Mesafesi Boyutu ile İlişkisinin Genel Değerlendirmesi

Ankete katılan 447 kişilik örneklem grubu içerisinde sadece dört bayan subayın bulunması nedeniyle analizlerde cinsiyet değişkeni kullanılmamıştır.

Hofstede (1984:79) tarafından *güç mesafesi* yönünden farklılaşan 11 ülkedeki, farklı statülerdeki 4 meslek grubu üzerinde yapılan çalışmada; farklı statü ve Öğrenim seviyelerindeki meslekler arası en büyük *güç mesafesi* farklılaşmasının düşük güç mesafeli ülkelerde olduğu, yüksek güç mesafeli ülkelerdeki çalışanların tamamının güç mesafelerinin yüksek olduğu ve bu ülkelerdeki çalışanların güç mesafelerinin statülerine ve Öğrenim seviyelerine göre çok fazla farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular göz önüne alındığında, Hofstede'nin çalışmalarında yüksek güç mesafeli ülkeler grubunda yer alan Türkiye'de yapılacak araştırmalarda, çalışanların kurumsal ve demografik özelliklerine göre güç mesafeleri açısından çok fazla farklılaşması mümkün görünmemektedir. Sadece kurum kültürünün ulusal kültürden bir dereceye kadar bağımsız ve belirleyici olması durumunda farklılaşmaların yakalanabileceği değerlendirilmektedir. Çalışmadaki kurumsal ve demografik değişkenlere göre *güç mesafesi* ortalamalarına baktığımızda bu puanların örneklem grubunun ortalaması olan 16.19 değerinden fazla farklılaşmadığını ve min=14.11 max= 18.02 değerleri arasında değiştiğini görmekteyiz (*ölçek puanları, min=5, max=25, ort.=15*). Yani örneklem grubunda subay-astsubay ve birlik türüne göre anlamlı bazı farklılaşmalar görülmüş ise de düşük güç mesafeli hiçbir gruba ve kategoriye rastlanmamış olması Hofstede'nin yukarıda bahsedilen çalışma bulguları ile açıklanabilir.

3.3. AMİRLERİN OTORİTELERİNİN KAYNAĞI VE GÜÇ MESAFESİ

Anket uygulanan personele soru kağıdının ikinci bölümünde yer alan 27 nci soru “Sizce amirleriniz otoritelerini genelde hangi temele dayandırmaktadırlar?” ile, astlar tarafından algılanan otorite kaynağı sorgulanmaya çalışılmıştır. Bu soruya verilen cevapların frekans dağılımları Çizelge-3.5’de verilmiştir.

Çizelge-3.5: Amirlerin Otoritelerinin Kaynağını Sorgulayan Değişkenin Frekans Tablosu

Amirlerin Otoritelerinin Kaynağı	Sıklığı	Yüzdesi
Uzmanlık/bilgi	102	23.2
Ödüllendirme	7	1.6
Cezalandırma	26	5.9
Makam/rütbe	305	69.3
Toplam	440	100

Elde edilen değişken yeniden kodlanarak (uzmanlık/bilgi ve ödüllendirme=1, Cezalandırma ve makam/rütbe=2), iki kategorili yeni bir değişken elde edilmiş ve bu değişken *güç mesafesi* değişkeni ile t-testine tabi tutulmuştur. Amirlerinin otoritelerinin kaynağını uzmanlık/bilgi temelinde tanımlayanların *güç mesafesi* ortalaması 17.76 iken makam rütbe temelinde tanımlayanların *güç mesafesi* ortalaması 15.81 olarak bulunmuştur. Bu iki değişkenin test sonuçlarına baktığımızda, *güç mesafesi* ortalama puanlarının iki kategori arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığını ($sig.=0.001$, $t=3.266$) görmekteyiz. Yani amirlerinin otorite kaynağını uzmanlık/bilgi temelinde algılayanların *güç mesafeleri*, bu kaynağı makam/rütbe temelinde tanımlayanlara göre daha fazladır. Bu sonucun açıklanması çok kolay olmamakla birlikte, amirlerinin otorite kaynağını makam/rütbe gücü temelinde algılayan personelin, amirlerinin otorite kaynağına ve otoriter davranışına tepki olarak ve kendi algıladıkları olumsuzlukları en aza indirmek

maksadıyla güç mesafelerinin düştüğünü veya bu personelin ilgili sorulara tepki düşüncesiyle olumsuz yaklaşımları değerlendirilebilir.

Ankete katılan personelin *birlik türü* ve *Öğrenim* bağımsız değişkenlerine göre amirlerinin otorite kaynağını algılama biçimlerinin çapraz tablolarla ortaya konulması, gerek otorite kaynağı değişkeninin gerekse *güç mesafesi* bulgularının açıklanmasında faydalı olabilecektir.

Çizelge-3.6: Amirlerin Otoritelerinin Kaynağı ve Birlik Türü Değişkeni Çapraz Tablosu

		Karargah	Okul	Kıt'a	Toplam
Uzmanlık / bilgi	Sayı	60	11	38	109
	% (Birlik kodu içinde)	34.1	14.3	20.3	24.8
Makam / Rütbe	Sayı	116	66	149	331
	% (Birlik kodu içinde)	65.9	85.7	79.7	75.2
Toplam	Sayı	176	77	187	440
	% (Birlik kodu içinde)	100	100	100	100

Çizelge-3.6'daki çapraz tabloyu incelediğimizde; amirlerinin otorite kaynağını makam rütbe gücü temelinde tanımlayanlar, karargahlarda %65.9 iken, kıt'alarda %79.7 okullarda ise %85.7 lik bir oranı göstermektedir. Burada çapraz tablo ile birlikte ki-kare (*chi-square*) değerine baktığımızda anlamlı olduğunu ($value=14.773$, $sig.=0.001$) görmekteyiz. Aynı tablo için bulunan *lambda* değerinin anlamlılık düzeyi ise 0.025'dir. Yani, yukarıda yüzdeleri verilen üç birlik türünde görevli personel, amirlerin algılanan otorite kaynağı yönünden birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Bu sonuçları değerlendirdiğimizde, karargahlarda çok ayrıntılı bir branşlaşma yerine genel yönetici envanteri ve özellikleri geçerli iken, kıt'a ve okullarda çok daha yüksek düzeyde branşlaşma söz konusudur. Dolayısıyla kıt'a ve okullarda amirlerin astlarına uzmanlık ve bilgi temelinde yaklaşımının daha zor olduğunu, *güç mesafesi* yüksek bir toplum ve kurum olarak bu

açığın bir zayıflık olarak görülmesi nedeniyle de okul ve kıt'alarda astlara daha ağırlıklı olarak makam ve rütbe gücüne dayanan bir otoritenin uygulandığını söyleyebiliriz.

Çizelge-3.7: Amirlerin Otoritelerinin Kaynağı ve Öğrenim Düzeyi Değişkeni Çapraz Tablosu

		Lise	Yük.Ok./ Üni.	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Uzmanlık / bilgi	Sayı	30	66	12	1	109
	% (Öğrenim kodu içinde)	22.6	28.9	17.4	10.0	24.8
Makam / Rütbe	Sayı	103	162	57	9	331
	% (Öğrenim kodu içinde)	77.4	71.1	82.6	90.0	75.2
Toplam	Sayı	133	228	69	10	440
	% (Öğrenim kodu içinde)	100	100	100	100	100

Amirlerin algılanan otorite kaynağı ile öğrenim düzeyleri arasındaki çapraz tabloya (Çizelge-3.7) baktığımızda; amirlerinin otorite kaynağını makam rütbe gücü temelinde tanımlayanlar, lise mezunlarında %77.4, yüksek okul ve üniversite mezunlarında %71.1, yüksek lisanslılarda %82.6 ve doktoralılarda %90'lık bir oranı göstermektedir. Burada çapraz tablo ile birlikte ki-kare (*chi-square*) değerine baktığımızda anlamlı olmadığını ($value=5.671$, $sig.=0.129$) görmekteyiz. Yani, yüzdeleri verilen dört öğrenim düzeyindeki personel, amirlerin algılanan otorite kaynağı yönünden birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Yukarıdaki genel sonuçlara baktığımızda, personel üstlerinin otorite kaynağını %75 gibi bir oranda makam ve rütbe gücüne dayandığını düşünmekte veya öyle algılamaktadır. Bu özellikleri gösteren otoriter yönetim tarzına sahip örgütleri, Eren (1993:373), "astların yönetim ve iletişim ilişkilerinin dışında tutulduğu, amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde onlara söz hakkı verilmeyen" yapılar olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, Bayrak (1995:125) böyle bir yönetim tarzında, yöneticilerin astlarına güvenmediğini,

onları yetersiz ve bilgisiz gördüğü için fikir alış-verişinde bulunmadığını ve iletişimin her zaman asli unsur olarak görülen yönetimden başlayarak aşağıya doğru işlediğini vurgulamaktadır.

3.4. GÜÇ MESAFESİ VE SOSYAL BEĞENİRLİK BOYUTLARININ İLETİŞİM BOYUTLARI İLE İLİŞKİSİ

Bu bölümde öncelikle, bağımsız değişken olarak alınan, personelin *güç mesafesi* düzeyleri ile iletişim problemine sebep olan üç davranış boyutuna ait değerlerin ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İletişimde filtreleme değişkeninin *güç mesafesi* değişkeni ile ilişkisine baktığımızda, aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığını görmekteyiz (*pearson corr.*= -0.046, *sig.*=0.344).

İletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi değişkeninin *güç mesafesi* değişkeni ile ilişkisine baktığımızda, aralarında anlamlı pozitif ve orta düzeyde güçlü bir ilişkinin olduğunu görmekteyiz (*pearson corr.*=0.326, *sig.*=0.000). Yani, ankete katılan personelin *güç mesafesi* düzeyleri yükseldikçe, iletilen mesajların şekli içeriğinden daha fazla öne çıkmaktadır.

İletişimden kaçınma değişkeninin *güç mesafesi* değişkeni ile ilişkisine baktığımızda ise, aralarında anlamlı, negatif ve zayıf bir ilişkinin olduğunu görmekteyiz (*pearson corr.*=-0.164, *sig.*=0.001). Yani, ankete katılan personel *güç mesafesi* düzeyleri yükseldikçe iletişimden daha az kaçınmaktadırlar.

İletişim boyutlarını oluşturan üç farklı değişkenin bir birleriyle ilişkisine baktığımızda ise: *iletişimde filtreleme* ve *iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* değişkenleri arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişkinin olduğu (*pearson corr.*=0.209, *sig.*=0.000); *iletişimde filtreleme* ve *iletişimden kaçınma* değişkenleri arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde kuvvetli bir

ilişkinin olduğu (pearson corr.=0.446, sig.=0.000); *iletişimden kaçınma* ve *iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* değişkenleri arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı (pearson corr.=0.046, sig.=0.330) görülmüştür. Yani iletişimde daha fazla filtreleme yapan bireyler, mesajın şeklini daha fazla öne çıkarmakta ve iletişimden daha fazla kaçınmaktadırlar.

Sosyal beğenirlik boyutunun diğer boyutlar üzerindeki etkisini görebilmek için öncelikle bu boyutlarla olan korelasyon değerleri, müteakiben de regresyon analizi yöntemiyle *sosyal beğenirlik* boyutunun iletişim boyutlarını etkileme ve açıklama dereceleri incelenecektir. Çizelge-3.8'de söz konusu ana boyutların korelasyon değerleri verilmiştir.

Çizelge-3.8: *Güç mesafesi, İletişim ve Sosyal beğenirlik* Değişkenleri Korelasyon Değerleri

		Güç mesafesi	İletişimde filtreleme	İle. mesajın şeklinin Öne geçmesi	İletişimden kaçınma
Güç mesafesi	Pearson kore. Anlamlılık				
İletişimde filtreleme	Pearson kore. Anlamlılık	-0.048 0.344			
İletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi	Pearson Kore. Anlamlılık	0.326** 0.000	0.209** 0.000		
İletişimden kaçınma	Pearson kore. Anlamlılık	-0.164** 0.001	0.449** 0.000	0.046 0.330	
Sosyal Beğenirlik	Pearson kore. Anlamlılık	0.094 0.051	-0.209** 0.000	0.139** 0.003	-0.350** 0.000

** 0.01 düzeyinde anlamlı ilişki / * 0.05 düzeyinde anlamlı ilişki

Çizelge-3.8 incelendiğinde:

- *Sosyal beğenirlik* ve *güç mesafesi* boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- *Sosyal beğenirlik* ve *iletişimde filtreleme* boyutları arasında anlamlı, negatif ve zayıf bir ilişki vardır. Yani, personelin sosyal

beğenirliği arttıkça *iletişimde filtreleme* daha az beğenilen bir davranış olarak değerlendirilmektedir.

- *Sosyal beğenirlik ve iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* boyutları arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki vardır. Yani personel, sosyal beğenirliği arttıkça iletişimde mesajın şeklini daha fazla öne çıkarmaktadır.
- *Sosyal beğenirlik ve iletişimden kaçınma* boyutları arasında anlamlı, negatif ve orta düzeyde güçlü bir ilişki vardır. Yani personelin, sosyal beğenirliği arttıkça *iletişimden kaçınma* daha az beğenilen bir davranış olarak değerlendirilmektedir.

Bu sonuçlara göre, filtreleme ve kaçınma toplumsal olarak pek beğenilmeyen, şekilcilik ise beğenilen ve beklenen tutum ve davranışlar olarak değerlendirilebilir.

Güç mesafesi ve *sosyal beğenirlik* boyutları ile *iletişim* boyutlarının ilişkisini sağlıklı bir şekilde ortaya koyabilmek ve yorumlayabilmek için bu boyutlarla ilgili *regresyon analizleri* sonuçlarına da bakılması gerekmektedir. Her üç iletişim boyutunda da *sosyal beğenirlik* değişkeni kontrol edilerek *güç mesafesi* değişkeni analize dahil edilmiştir. İletişim boyutlarından birincisi olan *iletişimde filtreleme* için *regresyon analizi* uygulandığında elde edilen değerler Çizelge-3.9'da verilmiştir.

Çizelge-3.9: *İletişimde filtreleme* Boyutu İçin Regresyon Analizi Özet Tablosu

Model	<i>Adjusted R square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
1 Sosyal beğenirlik	0.043	20.143	0.000	-0.212	-4.488	0.000
2 Sosyal beğenirlik Güç mesafesi	0.041	10.264	0.000	-0.209 -0.030	-4.407 -0.642	0.000 0.541

Bağımlı değişken: İletişimde Filtreleme

Çizelge-3.9 incelendiğinde;

- Bir kontrol değişkeni olarak aldığımız *sosyal beğenirlik* boyutu *iletişimde filtreleme* boyutunu anlamlı bir şekilde ve negatif olarak etkilemektedir ($t=-4.448$, $sig.= 0.000$).
- Analizde *sosyal beğenirlik* boyutu kontrol edildiğinde *güç mesafesi* boyutu *iletişimde filtreleme* boyutunu anlamlı bir şekilde etkilememektedir ($t=-0.642$, $sig.= 0.521$).
- Çoklu regresyon analizinde *sosyal beğenirlik* boyutunun *iletişimde filtreleme* boyutunu açıklama derecesi (r^2) %4.3'dür.

İkinci boyut olan *iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* için *regresyon analizi* uygulandığında elde edilen değerler Çizelge-3.10'da verilmiştir.

Çizelge-3.10: *iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* Boyutu İçin Regresyon Analizi Özet Tablosu

Model	<i>Adjusted R square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
1 Sosyal beğenirlik	0.017	8.663	0.003	0.139	2.943	0.003
2 Sosyal beğenirlik Güç mesafesi	0.111	27.885	0.000	-0.209 -0.030	2.333 6.840	0.020 0.000

Bağımlı değişken: İletişimde Mesajın şeklinin Öne Geçmesi

Çizelge-3.10 incelendiğinde;

- *Sosyal beğenirlik* boyutu, *iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* boyutunu anlamlı bir şekilde ve pozitif olarak etkilemektedir ($t=2.943$, $sig.= 0.003$).
- *Güç mesafesi* boyutu, *iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* boyutunu anlamlı bir şekilde ve pozitif olarak etkilemektedir ($t=7.058$, $sig.=0.000$). *Sosyal beğenirlik* boyutu kontrol edildiğinde de *güç mesafesi* boyutu *iletişimde mesajın şeklinin*

öne geçmesi boyutunu yine anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($t=6.840$, $sig.=0.000$).

- Çoklu regresyon analizinde *sosyal beğenirlik* boyutunun *iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* boyutunu açıklama derecesi (r^2) %1.7 iken, *güç mesafesi* boyutunun *iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* boyutunu açıklama derecesi % 10.4 ve her iki boyutun birden toplam açıklama derecesi % 11.1'dir.

İletişimden kaçınma boyutu için regresyon analizi uygulandığında elde edilen değerler Çizelge-3.11'de verilmiştir.

Çizelge-3.11: *İletişimden kaçınma* Boyutu İçin Regresyon Analizi Özet Tablosu

Model	Adjusted R square	F	Sig.	Beta	t	Sig.
1 Sosyal beğenirlik	0.118	58.629	0.000	-0.347	-7.657	0.000
2 Sosyal beğenirlik Güç mesafesi	0.132	33.709	0.000	-0.335 -0.126	-7.436 -2.802	0.000 0.005

Bağımlı değişken: *İletişimden Kaçınma*

Çizelge-3.11 incelendiğinde;

- *Sosyal beğenirlik* boyutu *iletişimden kaçınma* boyutunu anlamlı bir şekilde ve negatif olarak etkilemektedir ($t=-7.657$, $sig.=0.000$).
- Analizde *sosyal beğenirlik* boyutu kontrol edildiğinde *güç mesafesi* boyutu *iletişimden kaçınma* boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($t=-2.802$, $sig.=0.005$).
- Çoklu regresyon analizinde *sosyal beğenirlik* boyutunun *iletişimden kaçınma* boyutunu açıklama derecesi (r^2) %11.8 iken, modele *güç mesafesi* de eklendiğinde toplam açıklama derecesi %13.6 olmaktadır.

İletişim boyutlarındaki sorular bir kez daha incelenecek olursa, yukarıdaki sonuçları değerlendirmek kolaylaşacaktır. *İletişimde filtreleme* ve *iletişimden kaçınma* boyutları *sosyal beğenirlik* boyutu ile anlamlı ve negatif bir ilişki içindedir. Yani, sosyal beğenirliği arttıkça kişiler iletişimde filtrelemeyi ve iletişimden kaçınmayı daha az beğenilen davranış şekilleri olarak değerlendirmektedirler. Açıklama dereceleri çok yüksek olmasa da, *sosyal beğenirlik* boyutu bu iki iletişim boyutunun oluşumunu anlamlı bir şekilde ve negatif olarak etkilemektedir. Negatif ilişki, kurumda pek de tasvip görmeyen davranış şekillerini sorgulayan bu iki boyuttaki soruların, sosyal beğenirliği yüksek olan bireylerce bir ölçüde kurumdaki veya toplumdaki beklentiler yönünde cevaplandığını göstermektedir.

İletişimde bir diğer boyut olan *mesajın şeklinin öne geçmesi* ile *sosyal beğenirlik* boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür. Bu sonuç iletişim boyutundaki sorular ile birlikte incelediğinde, sorgulanan davranış şekli ve değerlerin, kurum içinde bir iletişim problemi olmaktan çok, kabul gören ve iletişimde beklenen davranış şekilleri ve değerler olarak algılandığı şeklinde değerlendirilebilir. Bu sebeptir ki *sosyal beğenirliği* daha yüksek olan bireylerin, kurum içi iletişimde daha çok kabul gördüğüne inandıkları ve mesajın şeklini içeriğinin önüne geçiren davranış şekli ve değerleri bir ölçüde öne çıkararak soruları cevaplama yoluna gittikleri değerlendirilebilir.

Araştırma modelinde ortaya konulan, *güç mesafesi* ile iletişim boyutları arasındaki anlamlı ilişkiler, yukarıdaki bilgiler ışığında değerlendirilecek olursa; *sosyal beğenirlik* etkisi kontrol edildiğinde, *güç mesafesi* ile *iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur. Yani personel *güç mesafesi* değerleri yükseldikçe mesajın şeklini daha fazla öne çıkarmakta, başka bir ifadeyle iletişimi bir anlamda manipule etmektedir. *İletişimden kaçınma* ve *güç mesafesi* boyutları arasında ise *sosyal beğenirlik* etkisi kontrol edildiğinde anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Yani *güç mesafesi* yüksek bireyler iletişimden daha az

kaçınmaktadırlar. Bu sonuç, yöneticilerin astlarına oranla üstleriyle yaptıkları iletişimi daha değerli ve kişisel olarak daha fazla tatmin edici buldukları yönündeki araştırma bulguları (Bayrak, 1995:120-121) ile açıklanmaya çalışıldığında, *güç mesafesi* yüksek olan bireylerin üstlere daha yakın olma çabasında oldukları, üstlerle iletişimi daha fazla tercih ettikleri ve yukarıya doğru iletişimden daha az kaçındıkları değerlendirilebilir.

Güç mesafesinin belirleyicilerinden biri olan hiyerarşi, haberleşmeyi sistematik olarak kolaylaştırmasına rağmen, bir taraftan da fiziksel uzaklıktan kaynaklanan iletişim engellerini gündeme getirmektedir. Bulduğumuz sonuçlarda *güç mesafesi* ile *iletişimde filtreleme* boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmasa da, Robbins'e (1980:358) göre, aşağıdan-yukarıya iletişimde örgütün her bir kademesinden geçme mecburiyeti olan mesajlar için hiyerarşi, dolayısıyla da her bir örgüt kademesi bozulma kaynağı oluşturmaktadır. Katz ve Kahn da (1966:245), yukarıya doğru iletişimde büyük kısıtlamaların olduğunu belirterek, astların üstlere onları olumsuz etkileyeceği düşünülen bilgileri iletme ihtimalinin zayıf olduğunu ve astların mesajları en ilgili kişiye en nesnel biçimde iletmekten de çekindiklerini söylemektedir.

SONUÇ

Araştırma bulguları, kurum çalışanlarının orta düzeyde bir *güç mesafesi* değerine sahip olduklarını göstermiştir. Bu sonuç, ölçeklerin ve çalışmaların farklılığı nedeniyle bire bir karşılaştırma imkanı olmasa da, Kabasakal ve Bodur (1998), Aycan ve Kanungo (2000), Özen (1996) ve Hofstede (1991) tarafından yapılan çalışmalarda (Türk çalışanlar için) *güç mesafesi* ve *yetkeye duyarlılık* değerleriyle paralellik göstermektedir.

Çalışmaya katılan bireylerin rütbeleri yükseldikçe *güç mesafesi* düzeyleri de artmaktadır. Bu sonucun yanı sıra, subay ve astsubay ikili sınıflamasını yaptığımızda da subayların *güç mesafesi* puanları astsubaylardan yüksek çıkmaktadır.

Kurum içinde, astsubaylara göre daha fazla imkanları ve yükselme fırsatları olan subayların hiyerarşik yapıya yatkınlığının daha fazla olduğunu, alınan farklı askeri eğitim/öğretimin süresinin bu sonuç üzerinde etkili olduğunu söylememiz mümkündür. Bu özellikler subayların *güç mesafesi* düzeylerini yükseltirken, kurum içi güç dağılımına, hiyerarşik yapılanmanın eşit olmayarak sunduğu kaynak ve fırsatlara astsubayların tepkisi, bu statünün sahip olduğu *güç mesafesini* azaltan etmenlerden biri olarak da değerlendirilebilir.

Araştırma bulguları, *güç mesafesi* düzeyinin askeri sınıflara ve birlik türüne (karargah, kıt'a, okul) göre anlamlı şekilde farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, kurum kültürünün askeri sınıf ve birlik türü farklılaşmasının üzerinde egemen bir yapıda olması ve bu kültürün, sınıfa veya birlik türüne göre farklılaşan alt kültürler oluşmasına imkan vermemesi ile bir ölçüde açıklanabilir.

Elde edilen sonuçlar, personelin *güç mesafesi* puanlarının sadece ikinci sicil amirlerinin rütbesi ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğunu, yani ikinci sicil amirinin rütbesi yükseldikçe *güç mesafesi* düzeyinin de yükseldiğini göstermiştir. Bu sonuç, personelin *güç mesafesi* düzeyi üzerinde, ikinci sicil amirinin tavır ve davranış şeklinin etkili ve belirleyici olduğunu göstermiştir. Kurum içinde, birinci sicil amirleri ile genelde benzer imkanların aynı veya yakın ortamların paylaşılması ve üçüncü sicil amirleri ile çok az veya sadece imza yetkisinin kullanımı gibi sembolik ilişkiler içinde olunması, üçüncü sicil amirlerinin davranışlarının, *güç mesafesi* düzeylerinin oluşumunu fazlaca etkilememesinin nedenleri arasında değerlendirilebilir.

Personelin öğrenim durumu ve *güç mesafesi* değişkenlerinin ilişkisine ait bulgular incelendiğinde; lise mezunlarının *güç mesafesi* ortalamalarının, yüksek okul/üniversite mezunlardan daha düşük olduğu, diğer öğrenim kategorileri arasında ise *güç mesafesi* yönünden anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, astsubayların büyük bir çoğunluğunun lise ve subayların büyük bir çoğunluğunun sadece üniversite mezunu olduğu kurumda *güç mesafesi* yönünden farklılaşmayı büyük oranda subaylara verilen askeri eğitim/öğretimin niteliği ve süresinin belirlediği yönündeki tespitleri doğrulamaktadır. Dolayısıyla, *güç mesafesi* değişkenindeki öğrenim düzeyine göre farklılaşma, subay ve astsubay statüleri arasındaki *güç mesafesi* farklılaşmasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Hofstede'nin (1984:79) yüksek güç mesafeli ülkelerdeki çalışanların tamamının güç mesafelerinin yüksek olduğu ve bu ülkelerdeki çalışanların güç mesafelerinin statülerine ve Öğrenim seviyelerine göre çok fazla farklılaşmadığı yönündeki bulguları göz önüne alındığında, aynı çalışmada yüksek güç mesafeli ülkeler grubunda yer alan Türkiye'de yapılacak araştırmalarda çalışanların kurumsal ve demografik özelliklerine göre güç mesafeleri açısından çok fazla farklılaşması mümkün görünmemektedir. Sadece kurum kültürünün ulusal kültürden bir dereceye kadar bağımsız ve

belirleyici olması durumunda farklılaşmaların yakalanabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmadaki kurumsal ve demografik değişkenlere göre *güç mesafesi* puanlarına bakıldığında bu değerlerin, örneklem grubunun ortalamasından fazla farklılaşmadığı gözlenmektedir. Yani örneklem grubunda subay-astsubay ve birlik türüne göre anlamlı bazı farklılaşmalar görülmüş ise de düşük güç mesafeli hiçbir gruba ve kategoriye rastlanmamış olması Hofstede'nin yukarıda bahsedilen çalışma bulguları ile açıklanabilir.

Araştırma bulguları, amirlerinin otorite kaynağını uzmanlık/bilgi gücü temelinde algılayanların güç mesafelerinin, bu kaynağı makam/rütbe gücü temelinde tanımlayanlara göre daha fazla olduğunu göstermiştir. Amirlerinin otorite kaynağını makam/rütbe gücü temelinde algılayan personelin, amirlerinin otorite kaynağına ve otoriter davranışına tepki olarak ve kendi algıladıkları olumsuzlukları en aza indirmek amacıyla *güç mesafesi* düzeylerinin düştüğü değerlendirilebilir.

Amirlerin algılanan otorite kaynakları birlik türü değişkeninde yer alan kategorilerle karşılaştırıldığında; karargahta çalışanların okul ve kıt'alarda çalışanlara göre amirlerinin otorite kaynağını daha fazla uzmanlık bilgi gücü temelinde algıladıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, kıt'a ve okullarda amirlerin astlarına uzmanlık ve bilgi temelinde yaklaşımının daha zor olduğunu, *güç mesafesi* yüksek bir toplum ve kurum olarak bu açığın bir zayıflık olarak görülmesi nedeniyle de astlara daha ağırlıklı olarak makam ve rütbe gücüne dayanan bir otoritenin uygulandığını söyleyebiliriz.

Bulgular, amirlerin algılanan otorite kaynağının Öğrenim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmadığını göstermiştir. Ayrıca genel sonuçlara bakıldığında, personel üstlerinin otorite kaynağını büyük bir oranda makam ve rütbe gücüne dayandığını düşünmekte veya öyle algılamaktadır.

İletişim boyutlarının ortalama puanlarına bakıldığında, kurumda *iletişimde filtreleme* ve *iletişimden kaçınma* davranışlarının orta düzeyde, iletişimde mesajın şeklinin içeriğinin önüne geçmesi davranışının yüksek düzeyde yaşandığı söylenebilir.

İletişim boyutlarını oluşturan üç farklı değişkenin bir birleriyle ilişkisi incelendiğinde ise: *iletişimde filtreleme-iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* değişkenleri ile *iletişimde filtreleme-iletişimden kaçınma* değişkenleri arasında anlamlı, pozitif bir ilişki gözlenirken, *iletişimden kaçınma-iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Yani iletişimde daha fazla filtreleme yapan bireyler, mesajın şeklini daha fazla öne çıkarmakta ve iletişimden daha fazla kaçınmaktadırlar.

Güç mesafesi ile iletişim boyutları arasındaki ilişkiler değerlendirecek olursa ; *sosyal beğenirlik* etkisi kontrol edildiğinde, *güç mesafesi* ile *iletişimde mesajın şeklinin öne geçmesi* boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur. Yani personel *güç mesafesi* düzeyleri yükseldikçe mesajın şeklini daha fazla öne çıkarmakta, başka bir ifadeyle iletişimi bir anlamda manipule etmektedir. *İletişimden kaçınma* ve *güç mesafesi* boyutları arasında da *sosyal beğenirlik* etkisi kontrol edildiğinde anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Yani *güç mesafesi* yüksek bireyler iletişimden daha az kaçınmaktadırlar. Bu sonuç, yöneticilerin astlarına oranla üstleriyle yaptıkları iletişimi daha değerli ve kişisel olarak daha fazla tatmin edici buldukları yönündeki araştırma bulguları (Bayrak, 1995:120-121) ile açıklanmaya çalışıldığında, *güç mesafesi* yüksek olan bireylerin üstlere daha yakın olma çabasında oldukları, üstlerle iletişimi daha fazla tercih ettikleri ve yukarıya doğru iletişimden daha az kaçındıkları değerlendirilmesi yapılabilir. Bu sonuç personelin aynı zamanda üstleri ile iletişimi daha fazla gerçekleştirerek üstleri ile olan mesafeyi ve güç mesafesini azaltmaya çalıştıkları şeklinde de açıklanabilir. Yukarıdaki iki sonuca rağmen, *güç mesafesi* ile *iletişimde filtreleme* değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

Güç mesafesinin belirleyicilerinden biri olan hiyerarşi, haberleşmeyi sistematik olarak kolaylaştırmasına rağmen, bir taraftan da fiziksel uzaklıktan kaynaklanan iletişim engellerini gündeme getirmektedir. Bulgularda, *güç mesafesi* ile *iletişimde filtreleme* boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmasa da, Robbins'e (1980:358) göre, aşağıdan-yukarıya iletişimde örgütün her bir kademesinden geçme mecburiyeti olan mesajlar için hiyerarşi, dolayısıyla da her bir örgüt kademesi bozulma kaynağı oluşturmaktadır. Katz ve Kahn da (1966:245), yukarıya doğru iletişimde büyük kısıtlamaların olduğunu belirterek, astların üstlere onları olumsuz etkileyeceği düşünülen bilgileri iletme ihtimalinin zayıf olduğunu ve astların mesajları en ilgili kişiye en nesnel biçimde iletmeye de çekindiklerini söylemektedir.

İletişimde filtreleme ve iletişimden kaçınma boyutları *sosyal beğenirlik* boyutu ile anlamlı ve negatif bir ilişki içindedir. Yani, *sosyal beğenirlik* düzeyleri yüksek bireylerce *iletişimde filtreleme ve iletişimden kaçınma* daha az beğenilen davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, açıklama dereceleri çok yüksek olmasa da *sosyal beğenirlik* boyutu bu iki iletişim boyutunun oluşumunu anlamlı bir şekilde ve negatif olarak etkilemektedir. Negatif ilişki, kurumda pek de tasvip görmeyen davranış şekillerini sorgulayan bu iki boyuttaki soruların, sosyal beğenirliği yüksek olan bireylerce bir ölçüde kurumdaki veya toplumdaki beklentiler yönünde cevaplandığını göstermektedir.

İletişimde bir diğer boyut olan *mesajın şeklinin öne geçmesi* ile *sosyal beğenirlik* boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür. Yani, personel *sosyal beğenirlik* düzeyi yükseldikçe, iletişimde mesajın şeklini daha fazla öne çıkarmaktadır. Bu sonuç iletişim boyutundaki sorular ile birlikte incelendiğinde, sorgulanan ve mesajın şeklini öne çıkaran davranış şekli ve değerlerin, kurum içinde bir iletişim problemi olmaktan çok, kabul gören ve iletişimde beklenen davranış şekilleri ve değerler olarak algılandığını göstermektedir. Bu sebeptendir ki, sosyal beğenirliği daha yüksek olan

bireylerin, kurum içi iletişimde daha çok kabul gördüğüne inandıkları ve mesajın şeklini içeriği kadar önemli kılan veya içeriğinin önüne geçiren davranış şekli ve değerleri daha fazla tercih ettikleri söylenebilir.

Polatoğlu (1988) tarafından yapılan araştırmada, astların aşağıdan-yukarıya doğru iletişimin gerçekleşme derecesini üstlere oranla daha farklı algıladıkları yönünde elde edilen bulgular örgütlerde iletişimden kaçınmanın ve iletişimde filtrelemenin yaşandığını ancak bunun üstler tarafından tanımlanmasında problemler yaşandığını bize göstermektedir.

Aşağıdan yukarıya iletilmesi gereken bilgiler örgütsel işlerlik açısından nasıl hayati önem taşıyorsa, bu iletişim sürecinde yaşanan problemlere vakıf olmak ve bu problemleri ortadan kaldırmak da aynı şekilde önem taşımaktadır. Ancak, örgütlerin üst kademelerinde çalışan yöneticilerin sorunlara çözüm getirebilmeleri, her şeyden önce sorunun varlığından haberdar olmalarına bağlıdır. Astların sahip olduğu ve örgütsel işlerlik açısından üstlerin haberdar olması gereken bilgiler, örgütsel sorunlar ve astların örgüt politikalarını benimseme dereceleri olarak sıralanabilir.

Güç mesafesi puanları ile aşağıdan-yukarıya iletişimde yaşanan ana problemler arasındaki ilişkiler ve özellikle mesajın şeklinin içeriğinden daha öncelikli bir yere sahip olması ile ilgili tespit, bunun aranan bir özellik olarak algılanması ve iletişimdeki manipülasyonun ana sebeplerinden birisi olması, kurum kültürünü oluşturan kabuller ve değerlerin tartışılması gerekliliğini gündeme getirmektedir.

Sárgut (1994:122), *güç mesafesi* yüksek olan toplumları, unvanların, statülerin ve biçimselliğin büyük önem kazandığı, hiyerarşi ve yukarıdan-aşağıya biçimsel iletişimin öne çıktığı toplumlar olarak tanımlamaktadır. Hodgetts ve Luthans'a (2000:201-204) göre Japonya, Hong Kong ve Singapur gibi ülkelerde, aşağıdan-yukarıya iletişim örgütsel iletişim ve etkinlikte önemli bir yer tutmaktadır. Son yıllarda, özellikle Amerika Birleşik

Devletleri'nde, aşağıdan-yukarıya iletişimin önemini vurgulamaya ve bu iletişimi artırmaya yönelik etkinlikler ve girişimler hız kazanmıştır. Yapılan çalışmalarda göreceli olarak yüksek güç mesafeli ülkeler grubunda yer alan Türkiye'deki örgüt ve kurumlarda da aşağıdan-yukarıya iletişime yeterli önemin verilmediğini vurgulamak sanırım gerçeğe aykırı olmayacaktır. Bunun yanı sıra, aşağıdan-yukarıya iletişimde Türkiye'deki diğer kurumlarda olduğu gibi Silahlı Kuvvetlerde de mesajların pek çok şekilde manipüle edildiğini ve bu konuda gerekli araştırmaların, Ulusal kültür özellikleri de göz önünde bulundurularak yapılmasının, örgüt ve kurumlar için hayati önem taşıdığını kabul etmemiz gerekmektedir.

Aşağıdan-yukarıya iletişimde karşımıza çıkan ve statü farklılığına dayanan iletişim engelleri, yüksek statülü kişilerin daha düşük statüdeki kişilerin kendilerine sunduğu bilgi, düşünce ve önerilere önem vermemesi ve onları dinleyip ele almaması durumunda da ortaya çıkmaktadır. Baird, Post ve Mahon'a (1990:363) göre, bu bakış açısıyla, yüksek statülü bir kişinin fikir ve önerileri, daha düşük statülü bir kişinkinden daha fazla dinlenebilir ve kabul edilebilir olarak algılanmaktadır. Schermerhorn'a (1989:329) göre örgütte aşağıdan-yukarıya iletişimi engelleyen ve yukarıdan-aşağıya tek yönlü iletişimi hakim kılan bir diğer neden ise, yöneticilerin kendilerine gelebilecek olumsuz mesajlardan korunma düşünceleridir.

Aşağıdan-yukarıya iletişimde yaşanan problemler ve tıkanan iletişim kanalları, resmi olarak karşılanamayan iletişim ihtiyacını astların gayri resmi olarak karşılamasına neden olabilmektedir. Bu süreçte astlar, yazılı olarak veya emir komuta zincirini takiben üstlerine iletemedikleri problemleri ve mesajları, gayri resmi olarak, tepki almayacaklarına ve zarar görmeyeceklerine inandıkları, ilgili veya ilgisiz her ortamda (astlarının yanı sıra dahil) dedikodu veya söylenti mahiyetinde dile getirerek, bir şekilde dışarı vurabilmektedir. Bu davranış ise, yoğun yaşanması durumunda kurum içindeki işleyişi, verimliliği ve güvene dayalı ilişkileri olumsuz etkileyebilmektedir.

Problemler yaşanan aşağıdan-yukarıya iletişim sürecinde bazı üstler, mesajların ve problemlerin eksiksiz olarak ve manipüle edilmeden kendilerine iletildiğine inanırken, diğer bazı üstler olumsuz mesajların veya problemlerin kendilerine ulaştırılmasından rahatsız olabilmektedirler. Birinci durumda yöneticilerin iletişimin psiko-sosyal ve örgütsel engellerini görememelerini, ikincisinde ise yöneticilik niteliklerinin olmamasını açıklayıcı faktörler arasında sıralayabiliriz.

Çalışma, diğer pek çok kurumsal ve demografik değişkenden farklı ve bağımsız olarak K.K.K. lığındaki *güç mesafesi* değerlerinin subay ve astsubay statüleri arasında farklılaştığını ortaya koymuştur. Kurumun personel politikalarının belirlenmesinden önce *güç mesafesi* farklılaşmasının ana nedenlerini ve bu farklılaşmanın sonuçlarını ortaya koyacak çalışmaların yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın, kültür boyutlarından *güç mesafesi* ana ekseninde yapılması nedeniyle ve *güç mesafesinin* ağırlıklı olarak aşağıdan-yukarıya iletişimi etkileyeceği değerlendirildiğinden, yukarıdan-aşağıya, yatay ve çapraz iletişim şekilleri model kapsamına dahil edilmemiştir. Yapılacak müteakip çalışmalarda *güç mesafesi* ile bağlantılı olarak bu iletişim şekil ve kanallarının çalışılmasının da gerekeceği değerlendirilmektedir.

Özellikle zaman sınırlılığı, araştırma kapsamına özel ve kamu sektöründen kuruluşlar dahil edilerek karşılaştırmalı bir çalışma yapılmasını engellemiştir. Bu şekilde yapılacak karşılaştırmalı bir çalışmanın gerek Silahlı Kuvvetlerin gerekse diğer kurum ve kuruluşların *güç mesafesi* değerleri ve iletişim yapıları hakkında daha doyurucu sonuçlar ortaya koyacağı muhakkaktır.

KAYNAKÇA

- AYCAN, Zeynep & Rabindra N. Kanungo
2000 "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkisi", Z.AYCAN (Ed.), Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21, 25-53.
- BAIRD, Lloyd S.; POST, James E.; MAHON, John F.
1990 Management, Harper and Row Pub., Inc., New York.
- BAYRAK, Sabahat
1995 Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi(Doktora Tezi)Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- BELGİL, E.Edin
1995 Güç Kaynakları ve Bunların Ortam Faktörleri ile İlişkisi (Yüksek Lisans Tezi)İstanbul: Marmara Üniversitesi
- BOZKURT, Tülay
2000 "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler", Z.AYCAN (Ed.), Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21, 119-138
- CAN,N. ve M.ÇELİKTEEN
2000 "Örgütlerde Görev Yapan Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları:Erciyes Üniversitesi Örneği" ERCİYES ÜNİVERSİTESİ, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi:Bildiriler, 479-494.
- DEMİR, Kamile
2000 "Örgütlerde İletişim Yönetimi", C.ELMA, K.DEMİR (Ed.), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar (135-161), Anı Yayıncılık, Ankara.
- ERGİN, Canan
2000 "Türkiye'deki Örgütlerde Çatışmaların Çözümlemesine İlişkin Çalışmalar", Z.AYCAN (Ed.), Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21, 243-259
- EREN, Erol
1990 Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İ.İ.E. Yay.No:129, İstanbul.

- EREN, Erol
1993 Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,
İstanbul.
- FRENCH, J.R.P. & Raven, B.
1959 "The Basis of Social Power", D.Cartwright
(ed.), Studies in Social Power (Ann Arbor:
University of Michigan), 150-67.
- FRANCESCO, A.Marie & B.Allen GOLD
1998 International Organizational Behavior:
Text, Readings, Cases, and Skills, New Jersey
Prentice-Hall.
- GEÇTAN, E
1979 "Toplulumumuz Bireylerinde Gözlenen Kimlik
Bunalımında Geleneksel Otorite Örüntüsünün
Etkileri" Yönetim Psikolojisi I (TODAİE'ce 7-9
Aralık 1977 tarihlerinde düzenlenen Yönetim
Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumu ardından
yayımlanan bildiriler) Ankara: TODAİE Yayınları,
211-228.
- HALİS, Muhsin
2000 "Örgüt İletişime İlişkin Bir Değerleme", ERCİYES
ÜNİVERSİTESİ, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon
Kongresi: Bildiriler, 529-542.
- HALL, E.T. & Hall, E.
1994 "How Culture Collide", G.R. Weaver (ed.) Culture,
Communication, and Conflict: Reading in
Intercultural Relations, (Needham Heights, MA:Ginn
Press).
- HARRIS, P.R. & Moran, R.T.
1996 Managing Cultural Differences, Houston: Gulf.
- HICKS, Herbert G. & GULLETT, C. Ray
1976 The Management of the Organizations, McGraw-Hill
Book Co., New York.
- HODGETTS, Richard M. & Fred LUTHANS
2000 International Management: Culture, Strategy, and
Behavior (4th ed.), McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, Geert
1984 Culture's Consequences: International Differences
in Work Related Values. (Abridged Edition), London,
Newbury Park: Sage Publications.

- HOFSTEDE, Geert
1989 "Organizing for Cultural Diversity", European Management Journal. December, 7.
- HOFSTEDE, Geert
1991 Cultures and Organizations: Software of the Mind, London, MCGRAW-HILL BOOK COMPANY.
- HOFSTEDE, Geert
1994 "Business Cultures", UNESCO Courier, Apr94, Vol.47 Issue 4,p12.
- KABASAKAL,H. ve Bodur, M
1998 "Leadership, values and institutions: The case of Turkey." Western Academy of Management Kongresinde Sunulmuş Bildiri.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem
1988 İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KATZ, Daniel & Robert, L. Kahn
1966 The Social Psychology of Organizations, New York, John Willey and Sons. Inc.
- KENT, Michael L.& TAYLOR, Maureen
1999 "When Public Relations Becomes Government Relations.", Public Relations Quarterly, Fall99, Vol.44 Issue 3, p18, 5p.
- KIPNIS, D.
1972 "Does Power Corrupt", Journal of Personality and Social Psychology, 24, 33-41.
- KOÇEL, Tamer
1999 İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KOZAN, M.Kamil
1983 "Davranış Bilimleri Araştırmalarında Sosyal Beğenirlik Boyutu ve Türkiye İçin Bir Sosyal Beğenirlik Ölçeği", ODTÜ Gelişme Dergisi,10 (3),1983, 447-478.
- KUTLU, Murat
1999 Effects of National Cultures in Contract Negotiations: A study of Turkish and American Cultures (Yüksek Lisans Tezi). California: Naval Postgraduate School.

- OFFERMAN, Lynn R. & HELLMANN, Peta S.
1997 "Culture's consequences for Leadership Behavior",
Journal of Cross-Cultural Psychology, May97, Vol.28
Issue 3, p342, 10p.
- ÖZEN, Şükrü
1996 Bürokratik Kültür-1:Yönetmel Değerlerin Toplumsal
Temelleri, Ankara: TODAİE Yayınları.
- PAŞA, Selda F.
2000 "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri", Z.AYCAN
(Ed.), Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan
Kaynakları Uygulamaları, Ankara: Türk Psikologlar
Derneği Yayınları No:21, 225-241
- PFEFFER, jeffrey
1981 Power in Organization, Marshfield,Mass.: Pitman
Publishing.
- PFEFFER, jeffrey
1992 Güç Merkezli Yönetim: Örgütlerde Politika ve Nüfuz,
Çev. Elif ÖZSAYAR).
1999 İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- POLATOĞLU, Aykut
1988 "Türk Kamu Örgütlerinde Ast ve Üst Arasında
İletişim" Amme İdaresi Dergisi, Haziran
1988,Cilt:21,Sayı:2, 85-98.
- PREMEAUX, Shane R. ve diğerleri
1991 Management and Organizational Behavior, Richard D.
Irwin Inc., Homewood, Illionis,
- ROBBINS, Stephen P.
1980 The Administrative Process, Prentice-Hall,Inc., New
Jersey.
- ROBBINS, Stephen P.
1998 Organizational Behavior, Prentice-Hall,Inc. New
Jersey.
- SARGUT A.Selami
1994 Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara:
Verso Yayıncılık.
- SCHERMERHORN, John R.
1989 Management for Productivity, John Wiley and Sons,
Inc.

SORRELS, Bobbye D.

1984 Business Communication Fundamentals, A Bell and
Howell Co.

VAROĞLU, A.Kadir; BASIM, Nejat ve ERCİL Yavuz

2000 "Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış;
Analitik Düşünce-Bütünleşik Düşünce Modellemeleri
ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi
Araştırması" ERCİYES ÜNİVERSİTESİ, 8.Ulusal Yönetim
ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler, 421-444.

ZILLIOĞLU, Merih

1993 İletişim Nedir? Cem Yayınyarı, İstanbul.



EKLER

<u>EK</u>	<u>Sayfa</u>
EK-1 Soru Kağıdı	1.1



ARAŞTIRMA SORU KAĞIDI

Bu soru kađıdđ Yüksek Lisans tez çalıŐmasına esas olmak üzere Kara Kuvvetler Komutanlığı personelinin “Güç Mesafesi” düzeyini ve “Güç Mesafesi” düzeyinin kurum içi iletişime etkisini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır.

ÇalıŐmamız, “olması gerekeni” değil “olani” ortaya çıkarmaya yönelik olduğundan, lütfen soruları gerçekte nasıl davrandığınızı veya düŐündüđünüzü yansıtacak biçimde cevaplayınız.

Cevaplayıcı olarak kimliğinizin gizli tutulması çalışmanın temel ilkesidir. Ayrıca, soru kağıdınız bireysel olarak ele alınmayıp, seçilmiş diğer yöneticilerimizin soru kağıtlarıyla birlikte değerlendirilecek ve cevaplarınız araştırma amacı dışında hiçbir Şekilde kullanılmayacaktır. Soru kağıdını lütfen bizzat kendiniz doldurunuz ve isminizi yazmayınız.

Çalışmaya gösterdiğiniz ilgiye teşekkür eder, saygılar sunarım.

Salih AKYÜREK

1. Sınıfınız:

2. Rütbeniz:

3. Sıralı sicil amirlerinizin rütbesi:

Birinci Sicil Amiri :

İkinci Sicil Amiri :

Üçüncü Sicil Amiri :

4. Cinsiyetiniz:

5. YaŐınız:

6. Eğitim durumunuz:

a). Astsb. Sınıf Ok. b). Yüksek Ok./ Üni. c). Yüksek Lisans d). Doktora ve üzeri

			Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Pek Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
17.	GM	Amirlerimin benden daha fazla bilgi ve beceriye sahip olmasını beklerim.	a	b	c	d	e
18.	İ-2	İyi bir iletişimde astın kılık kıyafeti, tavrı ve uslubu en az mesajın içeriği kadar önemlidir.	a	b	c	d	e
19.	SB	Her zaman suçumu kabul eder ve açıkça söylerim.	a	b	c	d	e
20.	İ-3	Bilgi almak veya bilgi vermek üzere ikinci ve daha üst amirlerimin huzuruna çıkmak zorunda olmam beni genellikle rahatsız eder.	a	b	c	d	e
21.	SB*	Bazı işleri baştan savma yaptığım olur.	a	b	c	d	e
22.	İ-3	İyi bir asttan beklenen tavır, üstünün karşısında öncelikle iyi bir dinleyici olmasıdır.	a	b	c	d	e
23.	SB	Hiç kimseyi küçümsemem.	a	b	c	d	e
24.	GM	Yönetimde etkililik için yansız verilerden ziyade yöneticilerin sağduyusu önem arz etmektedir.	a	b	c	d	e
25.	İ-2	İkinci ve daha üst amirlerimle konuşurken, neyi söyleyeceğim kadar, nasıl söyleyeceğim de önemli hale gelir.	a	b	c	d	e
26.	İ-1	İş ortamımda, ikinci ve daha üst amirlerimin hoşuna gitmeyecek olumsuz haberleri kendilerine iletmekten kaçınırım.	a	b	c	d	e
27.		Sizce amirleriniz otoritelerini genelde hangi temele dayandırmaktadırlar. (a) Uzmanlık/bilgi (b) Ödüllendirme (c) Cezalandırma (d) Makam/rütbe					

Tamamen Katılıyorrum	Kısmen Katılıyorrum	Kararsızım	Pek Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
----------------------	---------------------	------------	------------------	------------------

1.	İ-1	İş ortamımda ikinci ve daha üst amirlerimin hoşuna gitmeyecek olumsuz haberleri, kendilerine mümkün olduğunca yumuşatarak iletirim.	a	b	c	d	e
2.	İ-3	İkinci ve daha üst amirlerimle kurum içinde sık sık karşılaşmak beni tedirgin eder.	a	b	c	d	e
3.	GM	Lider ve amirlerin otoriter ve mesafeli davranış şekli, askerlik mesleği ve hiyerarşik yapı için gereklidir.	a	b	c	d	e
4.	İ-2	İkinci ve daha üst amirlerime yaptığım arz ve sunularda, sununun şekli ile sunu aracının tipi (bilgisayar, yansı, arz kartonu vb.) mesajın içeriği kadar önemlidir.	a	b	c	d	e
5.	İ-3	Bir ast, amiri müsaade etmediği sürece kendi görüşlerini beyan etmemelidir.	a	b	c	d	e
6.	SB*	Çoğu kez kendi çıkarımı tanıdıklarımın çıkarından üstün tutarım.	a	b	c	d	e
7.	GM	General, subay ve astsubayların sahip olduğu farklı hak ve ayrıcalıklar, statülerinin doğal sonucudur ve gereklidir.	a	b	c	d	e
8.	İ-2	İkinci ve daha üst amirlerimle konuşurken, aramızdaki mesafeyi temsil eden çeşitli tutum ve davranışlara (ünvanla konuşmak, resmi bir dil ve üslup kullanmak vb.) uymaya özen gösteririm.	a	b	c	d	e
9.	GM	Generaller ve subaylar arasındaki güç eşitsizliği ve mesafe kurumsal düzen için gereklidir.	a	b	c	d	e
10.	SB*	Arkadaşlarımın başarılarından bazen rahatsızlık duyarım.	a	b	c	d	e
11.	İ-1*	İş ortamımda olumsuz haberleri ikinci ve daha üst amirlerime özünü değiştirmeden ve tepki görme endişesi olmadan iletirim.	a	b	c	d	e
12.	SB	Eleştirilmeye hoşgörüyle yaklaşırım ve hiçbir zaman sinirlenmem.	a	b	c	d	e
13.	SB	Yardım ettiğim kişilerden hiçbir zaman karşılık beklemem.	a	b	c	d	e
14.	GM	Silahlı kuvvetlerde yemek yeme ve dinlenme alanları gibi sosyal ve kolaylık tesislerinin personelin statüsüne göre ayrı yerlerde olması ve farklı imkanlar sunması gayet doğaldır.	a	b	c	d	e
15.	İ-3*	İkinci ve daha üst amirlerimin görüşleri ile uyuşmasa da kendi fikirlerimi onların huzurunda serbestçe dile getirebilirim.	a	b	c	d	e
16.	GM	Subaylar ile astsubaylar arasındaki güç eşitsizliği ve mesafe kurumsal düzen için gereklidir.	a	b	c	d	e

