

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Meerbek ABDUMANAP UULU

YETKİ DEVRİ SORUNU VE İZLENİM YÖNETİMİ DAVRANIŞININ ORTAYA  
ÇIKMASINDA İLİŞKİSEL DEMOGRAFİ: ULUSAL KÜLTÜRÜN ETKİSİ

Danışman

Dr.Öğr.Üyesi Işık ÇİÇEK

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı  
Yüksek Lisans Tezi

Alanya, 2018

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Meerbek ABDUMANAP UULU 'n bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr.Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM

Üye (Danışmanı) : Dr.Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Nihan SİDAR

Tez Başlığı: Yetki Devri Sorunu Ve İzlenim Yönetimi Davranışının Ortaya Çıkmasında  
İlişkisel Demografi: Ulusal Kültürün Etkisi

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi :09/11/2018

Mezuniyet Tarihi :..../...../2018

  
Prof. Dr. Harun UÇAK  
Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yetki Devri Sorunu Ve İzlenim Yönetimi Davranışının Ortaya Çıkmasında İlişkisel Demografi: Ulusal Kültürün Etkisi” adlı bu çalışmanın, akademik kurala ve etik değerlere uygun bir şekilde kendi tarafımda yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakça kısmında gösterildiğini, çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

**Meerbek ABDUMANAP UULU**

**İmzası**



T.C.  
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU  
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Meerbek ABDUMANAP UULU
Öğrenci Numarası	20135253008
Enstitü Ana Bilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon
Programı	Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Dr.Öğr.Üyesi Işık ÇİÇEK
Tez Başlığı	Yetki Devri Sorunu Ve İzlenim Yönetimi Davranışının Ortaya Çıkmasında İlişkisel Demografi: Ulusal Kültürün Etkisi
Turnitin Ödev Numarası	

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ..... sayfalık kısmına ilişkin olarak, ...../...../..... tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % .....

alıntılar dahil % ..... 'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

...../...../.....

(imzası)

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı  
Dr.Öğr.Üyesi Işık ÇİÇEK

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ .....	v
TABLolar LİSTESİ .....	vi
ÖZET .....	vii
SUMMARY .....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ.....	x

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YETKİ DEVRİ SORUNU

1.1 Yetki Devrinin Tanımı .....	1
1.2 Yetki Devri Kavramı .....	2
1.3 Yetki Devrinin Unsurları .....	3
1.3.1 Yetki .....	4
1.3.2 Sorumluluk .....	4
1.3.3 Hesap Verme .....	5
1.3.4 Karar Alma .....	5
1.3.5 Yönetim .....	5
1.3.6 Planlama .....	5
1.3.7 Temsil Etme .....	5
1.4 Devredilebilmelerine Göre Yetkiler .....	6
1.4.1 Astlara Devredilebilen Yetkiler .....	6
1.4.2 Astlara Devredilmemesi Gereken Yetkiler .....	6
1.5 Yetki Devri Koşulları .....	7
1.5.1 Yetki Devrinde Amaçların Belirlenmesi .....	7
1.5.2 Yetki Devrinde Sınırların Belirlenmesi .....	7
1.5.3 Yetki Devri Konusunda Tepe Yönetimin Desteği .....	8
1.5.4 Yetki Devrinde Doğru Personel Seçimi .....	9
1.5.5 Yetki Devrinde Bilgi Paylaşımı- Etkili İletişim .....	9

1.5.6 Yetki Devrinde Düzeltici Bir Denetim Yapısı .....	10
1.6 Yetki Devri Süreci .....	10
1.6.1 Astlara Görevlerin Devredilmesi .....	11
1.6.2 Yetkinin Verilmesi .....	12
1.6.3 Sorumluluğun Verilmesi .....	13
1.6.4 Denetimin Sağlanması.....	15
1.7 Yetki Devrinin Faydaları .....	15
1.7.1 Yönetici (Üst) Açısından Yetki Devrinin Faydaları .....	16
1.7.2 Astlar Açısından Yetki Devrinin Faydaları.....	16
1.7.3 Örgüt Açısından Yetki Devrinin Faydaları .....	17
1.8 Yetki Devrinde Karşılaşılan Sorunlar .....	17
1.8.1 Yetki Devrini Kısıtlayan Etmenler.....	18
1.8.2 Yetki Devrinin Derecesini Belirleyen Etmenler .....	21

## İKİNCİ BÖLÜM

### İZLENİM YÖNETİMİ DAVRANIŞI

2.1 İzlenim Yönetimi Tanımı .....	23
2.2 İzlenim Yönetiminin Kavramsal Gelişimi.....	25
2.3 İzlenim Yönetimi Modelleri .....	26
2.3.1 Leary ve Kowalsky'nin İzlenim Yönetimi Modeli .....	26
2.3.2 Giacalone, Riorda ve Rosenfeld'in İzlenim Yönetimi Modeli .....	27
2.3.3 Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli.....	28
2.3.4 Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli .....	29
2.3.5 İzlenim Yönetiminin Siberetik Modeli (Kacmar ve Bozeman) .....	30
2.3.6 Martinko ve Gardner'inn İzlenim Yönetimi Modeli.....	32
2.4. İzlenim Yönetimi Taktikleri .....	36
2.4.1 Saldırgan ve Savunmacı İzlenim Yönetimi Taktikleri .....	40
2.4.2 Kişisel Odaklı, İş Odaklı ve Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri.....	42
2.5 İzlenim Yönetimi Süreci.....	45

2.5.1 İzlenimlerini İnceleme.....	45
2.5.2 İzlenim Oluşturmaya Güdülenme .....	45
2.5.3 İzlenim Oluşturma.....	46
2.6 Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı.....	46

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İLİŞKİSEL DEMOGRAFI

3.1 Farklılık Kavramı .....	47
3.2 Farklılıkların Yönetimi Kavramı .....	49
3.3 Farklılığın Ortaya Çıkma Nedenleri.....	49
3.3.1 Demografik Farklılıklar.....	50
3.3.2 Sosyal ve Kültürel Farklılıklar .....	50
3.4 Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar.....	55
3.4.1 Sosyal Kimlik Kuram.....	55
3.4.2 Benzerlik-Çekim Yaklaşımı (Similarity-Attraction Paradigm) .....	56
3.4.3 Bilgi İşleme Yaklaşımı (Information-Processing Approach).....	56
3.4.4 Örgütsel Demografi (Organizational Demography) .....	57
3.4.5 İlişkisel Demografi (Relational Demography).....	58
3.5 Farklılıkların Yönetiminin Faydaları Ve Sakıncaları .....	59
3.5.1 Farklılıkların Yönetiminin Faydaları .....	59
3.5.2 Farklılık Yönetiminin Sakıncaları.....	60

## DÖRTÜNCÜ BÖLÜM

### ULUSAL KÜLTÜR

4.1 Kültürün Tanımı Ve Temel Özellikleri .....	62
4.2 Kültürü Oluşturan Unsurlar.....	62
4.2.1 İnançlar ve Değerler .....	62
4.2.2 Tutumlar .....	63
4.2.3 Normlar .....	63

4.2.4 Semboller ve Dil.....	64
4.3 Kültürün Özellikleri.....	65
4.4 Ulusal Kültür .....	66
4.4.1 Hofstede'nin Yaklaşımına Göre Ulusal Kültürün Boyutları.....	67
4.4.2 Hofstede'ye Göre Kültürler Arası Farklılıklar .....	74

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **KONU İLE İLGİLİ UYGULAMA KISMI**

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	76
5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	80
5.3. Araştırmanın Modeli .....	82
5.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	85
5.5. Araştırmanın Yöntemi.....	92
5.6. Verilerin Analizi.....	93
5.6.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	93
5.6.2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	105
5.6.4. Bağımsız Değişkenlerin İzlenim Yönetimi Ve Yetki Devri Üzerinde.....	
Açıklayıcı Etkisi.....	109
5.6.5. Türkiye Ve Kırgızistan Örneklemelerinde Ayrı Olarak Şartlı Değişken.....	
Teşhisi İçin Analiz .....	114
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>117</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>129</b>
<b>EK 1-Anket Formu (Türkçe).....</b>	<b>109</b>
<b>EK 1- Anket Formu (Kırgızca).....</b>	<b>114</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil: 1.1 Görev Devri Durumunda Yapısal Bilgi Miktarı .....	14
Şekil: 1.2 Yetki Devri Üçgeni .....	17
Şekil: 2.1 İzlenim Yönetiminde Sosyal Psikoloji Sürecinin Üç Bileşenli Modeli .....	31
Şekil: 2.2 İzlenim Yönetiminin Siberetik Modeli .....	34
Şekil: 2.3 İzlenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Başlıca İlişkiler .....	39
Şekil: 5.1 Araştırmanın Modeli: Yetki Devri Sorunu ve İzlenim Yönetimi Davranışının İlişkisel Demografi Üzerindeki Etkisi .....	84

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo: 2.1 İzlenim Yönetimi Tanımları.....	28
Tablo: 2.2 İzlenim Yönetiminin İki Ögesi .....	31
Tablo: 2.3 İzlenim Yönetimi Süreci .....	33
Tablo: 2.4 İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Davranışları ile İlgili İzlenim Sonuçları.....	46
Tablo: 4.1 Güç Mesafesi Boyutu Özellikleri.....	72
Tablo: 4.2 Bireycilik ve Toplulukçuluk Boyutu Özellikleri.....	74
Tablo: 4.3 Dişil ve Eril Toplular .....	76
Tablo: 4.4 Belirsizlikten Sakınma Boyutu Özellikleri .....	78
Tablo: 5.1 Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	99
Tablo: 5.2 Yetki Devri Yönetiminin 13’lü Anket Faktör Analizi .....	104
Tablo: 5.3 İzlenim Yönetiminin 16’lı Anket Faktör Analizi.....	106
Tablo: 5.4 Ulusal Kültürün 21’li Anket Faktör Analizi .....	108
Tablo : 5.5 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri .....	112
Tablo: 5.6 Bağımsız Değişkenlerin İzlenim Yönetimi Üzerinde Etkisi.....	114
Tablo: 5.7 Bağımsız Değişkenlerin Yetki Devri Üzerinde Etkisi .....	115
Tablo: 5.8 İlişkisel Demografi – İzlenim Yönetimi İlişkisinde Ulus Kültür Moderatör Etkisi .....	117
Tablo: 5.9 İlişkisel Demografi - Yetki Devri İlişkisinde Ulus Kültür Moderatör Etki .....	118
Tablo: 5.10 İlişkisel Demografi – İzlenim Yönetimi İlişkisinde Ulus Kültür Moderatör Etkisi .....	119
Tablo: 5.11 İlişkisel Demografi – İzlenim Yönetimi İlişkisinde Ulus Kültür Moderatör Etkisi .....	119
Tablo: 5.12 İlişkisel Demografi - Yetki Devri İlişkisinde Ulus Kültür Moderatör Etki.120	
Tablo: 5.13 İlişkisel Demografi - Yetki Devri İlişkisinde Ulus Kültür Moderatör Etki. ....	121
Tablo: 5.14 Hipotezlerin Desteklenme Durumu.....	121
Tablo: Türkiyede örneklem alınan kurum ve kuruluşlar .....	126
Tablo: Kırgızistanda örneklem alınan kurum ve kuruluşlar .....	127

## ÖZET

Bu araştırma, kurum ve kuruluşlardaki yönetici-ast arasındaki demografik benzerliklerin yetki devri sorununu ne ölçüde etkilediği ve yönetici-ast ilişkilerinde demografik benzerliklerin izlenim yönetimi davranışının ortaya çıkmasında ne kadar etkileyici olduğu, Türkiye ile Kırgızistan’da yetki devri ve izlenim yönetimi davranışlarının ilişkisel demografiye bağlı olarak ortaya çıkmasında ulus kültürünün düzenleyici rolü olup olmadığı amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın örneklemini Kırgızistan ile Türkiye’deki kurumlarda bulunan beyaz yakalı ve farklı pozisyonlarda çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri IBM SPSS 22. programı kullanılarak yapılmıştır. Tüm veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Frekans Çarpıklık, Basıklık, Histogram, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma), önerilen ilişkilerin teşhisinde ise Korelasyon, Çoklu Regresyon ve Hiyerarşik Regresyon analizinden yararlanılmıştır.

“Yetki devri sorunu ve İzlenim yönetimi davranışının ortaya çıkmasında ilişkisel demografi: Ulusal kültürün etkisi” olarak adlandırılan yüksek lisans tez çalışmasının amacı iki ülke Kırgızistan ile Türkiye’de konumlu yerel işletmelerde sektör ve alt iş kolu sınıflandırmasına gidilmeksizin çalışanların terfi ederek yükselmelerinde yetki devri sorununu, izlenim yönetimi davranışının ortaya çıkmasında ilişkisel demografinin alt boyutları ve şartlı değişken olarak Ulus kültürünün etkisi incelenmiştir. Çalışmada ortaya konan bulgulara göre; bağımsız değişken İlişkisel Demografinin izlenim yönetimi ve yetki devri sorununun ortaya çıkmasında anlamlı etkisi, bireylerin grup üyeleri ile olan benzerlikler boyutunda anlamlı bulunmuştur. Yönetici ile astların demografik özellikler açısından benzerlik ya da farklılığı anlamlı bir etki göstermemiştir.. Türkiye ve Kırgızistan örneklemi ile ayrı ayrı gerçekleştirilen regresyon analizlerinde ulus kültürünün şartlı değişken rolü teşhis edilmemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yetki Devri, İzlenim Yönetimi, İlişkisel Demografi, Ulus Kültürü.

## SUMMARY

This research institutions and delegation issue of demographic similarities between the organizations in the manager-subordinate to what extent the effects and manager-subordinate relationship in the demographic similarities, it is impressive how much of impression management behavior of the nation culture of delegation and impression management behavior between Turkey and Kyrgyzstan in order as to whether regulatory role it is made.

Research institutions in Turkey and Kyrgyzstan's white-collar workers and institutions present in until constitute employees located in different positions. Statistical analysis of the data obtained from the study was carried out by using IBM SPSS 22 program. In the evaluation of all data, descriptive statistical methods (frequency skewness, stickiness, histogram, arithmetic mean, standard deviation), Correlation, Multiple Regression and Hierarchical Regression analysis were used in the diagnosis of the proposed relationships.

"Devolution issue and Impression Management of relational demography in the emergence of behavior: the influence of national culture" called masters thesis The purpose of the two countries, Kyrgyzstan and Turkey in the sector in the position of local businesses and sub-business classifications without going the devolution of the problem of the rise promoted employees in the company, In the emergence of Impression Management Behavior, sub-dimensions of Relational Demography and the effect of conditionally variable Nation culture were examined. As a result of the research by; The independent effect of the relational demographics on impression management and delegation of authority was found to be significant in the dimension of similarities with the group members of the individuals. demographic similarities with the manager of the subordinates in terms of similarities or differences did not show a significant effect .. samples with international culture of Turkey and Kyrgyzstan held in separate regression equations have been diagnosed conditional variables role.

**Keywords:** Delegation, Impression Management, Relational Demography, Nation Culture

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmamın her aşamasında bana cesaret ve destek veren danışman hocam Dr.Öğr.Üyesi Işık ÇİÇEK'e çalışmam esnasında değerli vakitlerini bana ayırarak destek ve teşviklerini hiç eksik etmedikleri için teşekkür eder ve eğitim yaşamım boyunca bilgi birikimleriyle deneyimlerini bizden esirgemeyen saygıdeğer hocalarıma, araştırma süresince her türlü desteği veren sevgili eşime, beni motive eden miniciklerime ve anne babama, arkadaşlarıma ve aileme teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

## GİRİŞ

Bu çalışma odağı iki ülke Kırgızistan ile Türkiye’de kurum ve kuruluşlarda çalışan yönetici-ast ilişkilerinde demografik benzerliklerin Yetki Devri Sorunu ve İzlenim Yönetimi Davranışının ortaya çıkmasında ne kadar etkileyici olduğu, Türkiye ile Kırgızistan arasındaki ulus kültürünün yetki devri ve izlenim yönetimi davranışında düzenleyici rolü olup olmadığını Hofstede kültür modeline göre değerlendirmektir. Ulus kültürünün sadece Kırgız ve Türk kurumlarındaki çalışanlara olan yansımalarından bahsedilmiştir. Söz konusu değişkenleri Kırgız ve Türk kültür boyutunda karşılaştırılarak inceleyen ilk bilimsel çalışma olmuştur.

Yetki Devri Sorunu ve İzlenim Yönetimi Davranışının ortaya çıkmasında İlişkisel Demografinin etkisi, Ulus kültürü şartlı değişkeni rolünün etkisini inceleyen bu çalışmanın literatürü dört bölüm halinde sunulmaktadır.

İlk bölümde Yetki Devri kavramı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Yetki Devri Sorununun İlişkisel Demografi üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırma bulgularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise İzlenim Yönetimi Davranışının sebepleri ve sonuçları irdelenmiştir. Bu kavramın İlişkisel Demografi üzerindeki etkisini ortaya koyan araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde bağımsız değişkenimiz olan İlişkisel Demografi kavramı detaylı bir şekilde literatür kısmında incelenmiştir.

Dördüncü bölümde Hofstede’nin Ulus Kültür değişkeninin özelliklerinin sebepleri ve sonuçları incelenmiştir ve bu ulus kültürünün alt boyutlarına göre iki ülke yönetici-ast çalışanlarının kariyerlerinde karşılaştıkları engellerin etkisi göz önünde bulundurularak bir değerlendirme yapılmıştır.

Beşinci bölümde ise araştırma problemi, amacı, önemi, kapsamı ve sınırlılıkları, araştırma modeli, hipotezleri veri toplama araçları ve araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analiz bulguları incelenmiştir. Kırgızistan ve Türkiye’de konumlanmış çeşitli işletmelerdeki beyaz yakalılara bire bir ulaşılarak veriler elde edilmiştir. Araştırma öncesinde oluşturulan hipotezler, araştırma bulguları bölümünde ilgili analiz bulguları çerçevesinde cevaplandırılmıştır.

Etik ilke gereği veri toplanan işletmelerin ismi belirtilmemiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YETKİ DEVRİ SORUNU

#### 1.1 Yetki Devrinin Tanımı

Yetki devri, modern bir yönetimin temel işlevlerinden biri olmak üzere günümüzde çok karşılaşmaya başlamışızdır. Yöneticilerin görev, yetki, sorumluluk ve iş hacimlerinin her geçtiğimiz gün daha çok fazlalaşması, yetki devrini üsttekiler açısından kullanılması kaçınılmaz bir teknik haline gelerek önem taşımaktadır. Üstlerin örgütlerini verimli ve başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için alt kademelere yetkiyi devretmeleri yönetsel bir mecburiyet haline gelmekle beraber önemli ve de başarılı yöntem olarak kullanılmaktadır. Günümüzde bakıldığında en başarılı yöneticiler, yetki devreden yöneticiler olduğu görülmektedir.

Yöneticinin herhangi bir konuda kendisine yüklenmiş olan karar verme yetkisini öz onay ve isteğiyle yetki devrini kullanarak, belirli şartları taşıyarak aşağı kademelere devretmesidir. Yetki devrinde üsttekiler alt kademelere görev devretme halinde bile sonuçta hala sorumlu olup sadece ihtiyaçtan dolayı ait olan hakkı geçici olarak alt kademelere devretmesi söz konusudur. Bir örgütün başarısına ulaşmasındaki çok değerli ve kıymetli şey bu zamandır.

“Yetki devri, örgütte yetkilerin aşağı kademelere kaydırılmasıyla sağlanan bir organizasyon dalıdır. Özetlenince yetki devri, yönetici seviyesinde bulunan bir yöneticinin yetkilerinden belirli bir bölümün kendi adına kullanmaları için astlarına devretmesidir” (Özalp ve Berberoğlu, 1997, s. 43).

XI.yüzyılda Selçukluların ilim ve devlet adamı olan Siyeru'l-mülk eserindeki Siyasetname'de şöyle demiştir: Hükümdarın yapması gereken en akıllı ve en tecrübeli dosdoğru olanlarla daimi istişarede bulunarak arasından layık olanlara vazifelerinden belirli bir kısmını onlarla paylaşarak havale etmek en akıllıcadır (Akın, 2010, s. 10).

Yetki devrindeki amaçsa örgütün performansını artırmak için kaynakların daha verimli kullanarak daha çok sorumluluk sahibi olmaya teşvik eden bir yönetim anlayışıdır. Kurum içinde işbölümüne, sorumlulukların belirlenmesine, uyumsuzlukların giderilmesine ve örgütün amaç ve hedeflerinin çizilebilmesine geniş bir ölçüde yetki devri yardımcı olmaktadır (Zeytinoğlu, 1974, s. 18).

Wells'in görüşlerine dayanarak yetki devri, örgütte bulunan bir veya birden fazla anlamlı görev ya da sorumluluğun astlara devredilerek verilmesidir (Wells, 1993, s. 28).

Diğer bir başka tanıma göre de yetki devri, bazı görevlerin yerine getirilerek başarıya ulaşmasında, sorumluluğun bir yönetici veya örgütsel birimden bir diğerine devredilmesi veya aktarılmasıdır (Aşkun, 1970, s. 80).

Yöneticilik başkalarına iş vererek ona emir yağdırmak veya gözetmenlik yapmak anlamına gelmez. Yöneticilik, ast ve üst arasında karşılıklı ve verimli bir ilişki kurabilmektir. Yapılan anlaşma sadece sorunları çözmek değil herhangi bir fikri ve düşünceyi paylaşmak ve yeni öneriler getirerek farklı çözümler geliştirebilmektir. Çıkan ve/veya çıkacak olan fikirleri üretirken mutlaka yöneticiyle danışılır ve böylece yöneticinin kontrolü altında yola çıkarak yeni gelişmeleri ortaya koymak gerekir. Verilen sorumluluk duygusundan çalışan hoşlanır ve böylece birey olarak gelişir, çalışmaya daha istekli ve bağlı olur bununla birlikte kişinin motivasyonu artar. Paylaşarak yapılan etkili görevlendirme önem taşıyan işlere daha çok zamanla daha hızlı karar üretilmesini sağlamaktadır.

Genel olarak yöneticiler aşağıdaki nedenler sebebiyle yetki devrine mecbur kalmaktadırlar:

- Söz konusu konuda yeterli bilgi ve tecrübesi olmadığından,
- Kişisel olarak üzerinde çalışmak istemediği bir konu olduğundan,
- Devredecek olan kişiler işi kendisinden daha iyi yapabileceklerindedir.

Bu konularla ilgili ileriki başlıklarda daha detaylı incelenecektir.

Günümüzde kullanılan yetki devrini bu hayat yaşamının yönetimde vazgeçilmez bir parçası olduğunu gün geçtikçe daha çok görüyoruz. Nedenleri ise de yöneticinin kendisine yüklenen sorumluluklar o kadar çok olduğundan yetki devrine gitmemek kesinlikle işlerin yavaşlamasına, duraklamasına ve kesinlikle sapmasına yol açabilmektedir. Özellikle bir astın üzerinde çalıştırıldığı bir faaliyetin sonuçlarından dolayı hesaba çekiliyor ise o faaliyetle ve işlemle ilgili karar verme ve hayata geçirme yetkisine de sahip olması gereklidir. Bir elemanın herhangi bir faaliyetten ya da iş ve işlem sebebiyle hesaba çekilmesi ve sorgulanması yetki devri yapılmadan yapılıyorsa bu haksızlık olacaktır. Çalışan ancak kendi iradesini kullanarak karar vererek yaptığı işlerden sorumlu tutulmalıdır (Genç, 1998, s. 128).

Yetki devri sonucunda astların yöneticiden, yaptıkları işlerden ve en önemlisi örgüt içinde bulunduğundan böylece memnuniyetleri artmış ve etkinlikleri ve verimlilikleri sağlanmış olacaktır.

## 1.2 Yetki Devri Kavramı

Bir yöneticinin sahip olduğu karar verme ve uygulama hakkını kendisi kullanmaksızın, başka birisine (ast) devretmesi ve karar verme haklarını astların kullanabilmesiyle yetki devri gerçekleşir (Koçel ve diğerleri, 1991, s. 100). Bundan dolayı yetki devri, bir kişilerarası ilişki olarak gözükmemektedir.

Dawson'a (1995, s. 258) göre yetki devri, bulunan bir yetkinin kısmen veya tamamen başkasına devredilmesi olarak tanımlar. Operasyonel ya da yönetsel karakterde bir ya da birkaç anlamlı görev ve sorumluluğun bir ya da bir kaçın asta verilmesi yetki devrinden bahsediliyor demektir. Tanımda verilecek görevin önemli olması şartıyla yetki devrinin sadece basit düzeyde ya da rutin görevlerin dağıtılması olmadığına vurgu yapmaktadır (Wells, 1993, s. 12).

Yönetimde etkinliğin bir aracı olarak ifade ettiği yetki devrini önemli görevlerin devredilmesi, başta üstün onaylaması kaydıyla ya da onaylama olmaksızın kararlarla ilgili yetkinin ve sorumluluğun verilmesini içeren bir süreci kapsadığını belirler (Yukl, 1998, s. 38). Yukarıda sorumluluğun devredilmesi astların işin sonuçlarından dolayı yöneticiye karşı sorumlu olması ve hesap verebilme imkanın taşır. Önemli bir ayrıntı ise yetki devrinde yetkinin devredilmesi yöneticide olan sorumlulukları ortadan kaldırıldı anlamına gelmemektedir. Bunun yanı sıra devrettiği yetkinin, yetki devrinde üstün gerekli duyduğu zaman devrettiği yetkiyi kendisine geri alabilme söz konusudur. (Bursalıoğlu, 1982, s. 270).

## 1.3 Yetki Devrinin Unsurları

Yetki devrinin amacı çalışanları güçlendirmek değildir. Sadece olan bilgi ve motivasyonu yüzeye çıkararak çalıştıkları iş yerinde kendi işinin patronu gibi hissetmeleri için verimli bir şeyler yapabilmektir. Yetki devrinde yetki, sorumluluk alma, hesap verme, karar alma, yönetim, planlama ve temsil etme gibi alt unsurları vardır. Bu unsurları tek tek aşağıda inceleyecek olursak;

### 1.3.1 Yetki

Bir görevin başka birine devredilmesinde ilk başta ve en önemli unsurlarından biri yetki olup, yetki olmaksızın yetki devri yapılması ve gerçekleştirilmesi söz konusu olamaz. Yukarıda da önce kısaca belirtildiği gibi yetki devri üstün herhangi bir alanda kendisine

verilmiş olan karar verme yetkisini, belirli bir parçasını veya kısmını kendi isteği ile belirli şartları taşıyarak astlarıyla paylaşmasıdır. Görevlerin yapılabilmesine denk bir yetki ile mümkün olabildiği gibi gereğinde asta verilen yetkide değişiklikler yapılabilmektedir. Çözüm kararlarıyla ilgili yetki, sadece işletme içerisinde yukarı kademelerle danışılabilmeyle beraber devredilebilir. Kararlar ile faaliyetler bir üst tarafından alınmaktadır; dolayısıyla faaliyetlerin işleyişini değiştirme söz konusu olamaz. Ancak yetkilerde bir değişme söz konusu olabilir.

### **1.3.2 Sorumluluk**

Yetki devrinin ikinci unsuru sorumluluktur. Sorumluluk ise yetkiyi kullanmaktan doğan etkidir. Sorumluluk: yetkinin bir sonucu ve temel tamamlayıcısı olup, kullanılan yetki her durumda sorumluluk doğmaktadır. Yöneticiler ne kadar yetki devri gerçekleştirse bile ait oldukları yetkiye bağlı olarak yükümlülük taşımaktadırlar ve sorumluluk yetkinin doğal bir sonucu ve temel tamamlayıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır (Gödek, 1999, s. 49).

### **1.3.3 Hesap Verme**

Hesap vermek yetki devrinin başarı ya da başarısızlığın olumlu veya olumsuz sonuçlarını ifade etmekte ve görevin olumlu ya da olumsuz sonuçların açıklıkla ortaya konması gerekmektedir. Örgüt içinde çalışmasıyla ilgili sorumluluk ve bu çalışmayı yerine getirme yetkisi verildiği zaman belirlenmiş bir vakit içinde amaçlara ulaşması beklenir. Hesap vermekle düşünülen işte bu beklentidir ama bir yönetici yetkiyi devrettiğinde sorumluluğunu azaltması mümkün değildir. Aynı şekilde, kendi üstündeki yetkilere karşı hesap verme durumu da yetkiyi devretmek süretiyle azaltılarak değiştirilemez. Böylece bir yöneticinin astlarına devrettiği yetki ve verdiği görevlerden dolayı doğrudan kendi üstüne hesap verme durumu devam eder (Aşkun, 1970, s. 72).

### **1.3.4 Karar Alma**

Yetki devri, bir anlamda üstün karar alma hakkını, belli konularda geçici olarak ya da sürekli olarak astına vermesidir. Karar almak, hiyerarşik kademelerce tercih kullanabilme olanağı veya seçim yapabilme özelliğinin taşımasıdır (Oluç, 1963, s. 103). Sorunun çözümünde ölçülebilen ve değerlendirilebilen alternatiflere bakıldığı zaman çözüme en yakın olan doğru kararların alınması gerekmektedir. Ancak, kabul edilen kararın hatasızlığı söylenemeyecek olup bu kararlar belli ölçüde hata payına sahip olacağı da söz konusudur. Ayrıca alınan grup kararların daha isabetli olabileceğinin göz önünde bulundurulması gerekir. Alınan bazı kararlarda kararın alınacağı kademe önemli görülmeyle beraber üst kademelerde kararın önem

derecesi alt kademelere nazaran daha önemlidir. Yetki devriyle alt kademelerin sorun çözümünde katılımları sağlanmaktadır.

### **1.3.5 Yönetim**

Yetki devrinde kullanılan bir başka önemli unsur da yönetimdir. Önemli olan bu unsur yönetimin eşgüdümü için kullanılan önemli bir araç olup örgütün başarısında kişisel çabaların yanında birbiriyle bağlantılı olan kademelerde görev alanlar arasındaki ilişkinin sağlanması son derece önem taşımaktadır. Dolayısıyla hangi kararların ne kadarın alt kademelere devredilmesi gerektiği yönetimce saptanması, belirlenmesi ve karar verilmesi gerekmektedir.

### **1.3.6 Planlama**

Yetki devri, örgütün amaçlarına ulaşarak gerçekleştirmek için oluşan planlı bir faaliyet olmaktadır. Ancak, amacı gerçekleştirmek için birçok alternatif içerisinde en iyisini seçerek planlı bir davranışı gerektirmektedir. Kademelerin üst bölüm yönetiminde örgüt amacı belirlenmekte ve belirlenen amaçlar her alt kademede bölümlerin amaçlarını belirlemesine temel oluşturmaktadır. Bu durumda en önemli sorun, her karar yetkisinin onu en iyi şekilde verebilecek kademe ve bölümlere verilmesinin önemidir (Kenzie, 1987, s. 45).

### **1.3.7 Temsil Etme**

Yetki devrinde kullanılan son unsur ise temsil etmektir. Ast, üstün temsil yeteneğidir ve böylece yetki devri ile üstü temsil eden belirlenir. Görevlendirilen görevle ilgili yetkiye ait sorumlulukta temsil eden ile birlikteler. Görevlendirilen ya da üstü, bu devredilen yetki kadar temsil edeni sorumlu tutabilirler.

## **1.4 Devredilebilmelerine Göre Yetkiler**

Yetki devrinde önceden çözümlenmesi gereken hangi yetkilerin ast kademelere devredilmesi ve hangilerinin de bizzat yöneticide kalması gerektiğinin belirlenmesidir. Devredilmesi gereken ve devredilmesi gerekmeyen yetkileri önceden belirlemek her durumda mümkün olmamakla beraber konuyla ilgili kesin ilkeleri ortaya koymak mümkün değildir. Devredilecek ve devredilmeyecek yetkileri örgütün ve yetkiyi kullanacak astın durum ve yeteneğine göre ayarlamak çok akıllıcadır. Her açıda ve her yerde uygulanabilecek olan bazı ana ilkeler bulunmaktadır ve bunları inceleyecek olursak.

### 1.4.1 Astlara Devredilebilen Yetkiler

Hangi yetkilerin devredilebilir olması ve ne tür yetkiler olması gerektiği konusunda araştırmacılar arasında az çok olsa bile tartışılmaktadır. Kısaca astlara devredilebilen yetkilere inceleyecek olursak;

**Tekrarlanan ve rutin işler:** Çalışanlara devredilmesi kolay olan yetkiler rutin ve her gün tekrarlanan mutad işlerle bağlantılı görevlerdir. Her gün tekrarlanan işler ne kadar yoğun oluyorsa görev devredilmeye o kadar iyi aday demektir (Wells, 2000, s. 106). Bu tip görevlerde alınması gereken kararlar çokta düşünülmeden alınabilmesi gereken basit kararlar olup, standartlaşmaya elverişlidir. Bunun gibi kolay görevlerin zaten yoğun bir şekilde çalışan yöneticilerde kalması kurum için zarar vererek astlara devir edilmesi daha faydalıdır. Örneğin: analiz etmek, veri toplamak, raporlamak ve bunların harcamalarını takip etmek gibi işler bu grup içerisinde yer almaktadır.

**Tekniksel olan işler:** Yöneticiler alanında söz sahibi olmadıkları tekniksel nitelikte olan işleri astlarına devretmeleri mantıklı ve akılcıdır. Böylece uzman ilgilisi alanına etkili olduğu için söz konusu işi herkesten daha iyi yapabilecektir. Örneğin: mühendislik, teknisyenlik vb. Eğerde bir çalışan üstünün zayıf olduğu bir konuda ondan daha bilgili ve tecrübeli ise yetki devretmek daha yararlı ve akılcıca olacak demektir. Bordeaux'a göre yöneticinin yapmış olduğu iş diğerlerinin düşüncesine göre daha iyi yapılabilecekse bu işin devredilmesi gerekir. Sonunda yöneticinin temel özelliği “iş yapmış olmak” değil, “işin yapılmasını sağlamak” olacaktır (Erdost, 2002, s. 51).

**Astların gelişmesine imkan sağlayan işler:** Astın görevini zenginleştirecek, örgütte gelişmelerini sağlayacak ve yeteneklerini, kapasitelerini test edebilecek nitelikteki işler devredilmelidir (Gardner ve Davis, 1965, s. 23). Genelde astlarda yalnızca önemi olmayan ve sıradan işlerin alt kademelere devredildiği ve yaratıcılık gerektiren önemli işlerinse alt kademelere devredilmediği için çok ta haksız sayılmayacak bir yargı oluşmuş durumdadır. Yöneticiler yetkilerini devrederken bu hususa özen göstermeleri ve örgütün beşeri sermayesinin gelişmesine katkıda bulunacak olup, böylece başarıya yol açacak gibi önemli yetkileri devretmekten kaçınmamalıdır. Rekabetin gelişmiş bu ortamında örgütün devamlılığını sürdürebilmesi, verimlilik ve kalite hedeflerine ulaşabilmesi için örgütte bulunan ast personellerin zamanı kontrol edebilmesi, bu zamanla geçtikçe daha çok kendilerini geliştirerek işlerin büyüyerek rekabette öne çıkmalarında astlarda kendi katkı ve paylarını buldurması da çok önemlidir.

#### 1.4.2 Astlara Devredilmemesi Gereken Yetkiler

Yönetimde yetki devri verimlilik ve etkinlik için önem taşıyan bir araç olsa da her şartta ve her konuda yapılmaması önerilir. Örgütte yetki devri sonunda bir fayda sağlayacaksa yapılmalı aksi takdirde yapılmaması tercih edilir. Yanı sıra herhangi bir durum olursa olsun yetki devrin yapılmaması tercih edilen çeşitli yetkiler de vardır ve kısaca inceleyeceksek:

- **Maliyeti Yüksek Olabilecek Yetkiler:** Örgüt için ciddi bir kararın alınmasının geri dönüşte sebep olacağı maliyet örgüt için gerçekten yüksek bir miktarda olacaksa bu kararın astlara devredilmemesi önemlidir. Maliyetin maddi olabileceği düşünülürken, örgütün saygınlığı söz konusu da olabilecektir. Ancak yönetimce ele alınarak belirlenmesi gereken ve telafisi mümkün makul bir miktara kadar olan mali konular şüphesizce astlara devredilebilmektedirler.
- **Zaman Kaybına Yol Açacak Yetkiler:** İşin belirli tarihe yetiştirilmesi söz konusu olduğu zaman devredilecek görevi asta anlatmak üstün işi bizzat kendisinin yapmasından daha fazla zaman alacaksa bu durumda devir pratik olmayacaktır ve böylece yetki devri söz konusu olmayabilir (Wells, 2000, s. 102).
- **Özellikle Yöneticilerde Kalması Gereken Yetkiler:** Örgütte bazı yetkilerin sadece yöneticide veya ona direkt bağlı yardımcılarında kalması gerekmektedir. Örgütte belirli bir sorumlulukların yalnızca yönetici tarafından yerine getirilmesi istenilebilir. Örneğin; **Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon ve Denetim yetkisidir.**
- **Yetki Devretme Yetkisi:** Örgütte yönetici yetki devretme yetkisini asla astına devretmemesi söz konusudur. Şayet böyle bir ihtiyaç ortaya çıkacak olursa ilk başta yapılan yetki devri işlemi son verilmeli ve daha sonra üst ile yeni alt kademe arasında tekrar yetki devri işlemi yapılmasıyla ilgili tekrar istişarede bulunmaları gerekir. Dolayısıyla, üstten bağımsız olarak alt kademelere yapılacak olan yetki devri, yönetici ile ast arasındaki sıralı kontrol ve etkin denetim bağının bozulmasına neden olabilir. Dolayısıyla yönetici tarafından devrettikleri yetkilerini herhangi bir dönemde değiştirme ve tamamıyla geri alma konularındaki imtiyazlarını muhafaza etmelidirler.

#### 1.5 Yetki Devri Koşulları

Yetki devri, başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için çeşitli koşulların gerçekleşmiş olmasına bağlı kalmaktadır. Koşulları genel olarak aşağıda inceleyecek olursak:

### 1.5.1 Yetki Devrinde Amaçların Belirlenmesi

Organizasyonda yetki devri ile amaçların açık ve net bir şekilde ortaya konması başarılı bir yetki devri süreci yaşanması açısından son derece önemlidir. Yönetici tüm tabloyu biliyor olabilir ama bu konuda astlar da bilgilendirilmeli ve yetki devredilen kişiye işin yürütülmesi için gerekli ve önemli şartlarla ilgili bahsedilmelidir (Keenan, 1997, s. 35). Yanlış algılamayı önleyecek şekilde amaçların tam ve eksiksiz bir şekilde ortaya konmasıyla astların yeni görevlerle nelerin istendiğini anlayabilir ve karar verirken yetki devriyle hangi amaçlara ulaşabileceğini tahmin edebilirler. Böylece üstler de kendi açılarından başarılı olabilmeleri için gerekli davranış biçimlerini belirleyeceklerdir.

### 1.5.2 Yetki Devrinde Sınırların Belirlenmesi

Yöneticiler yetki devrini gerçekleştirirken devredecekleri yetkilerini öngördükleri sınırlarla birlikte astlarına bilgi vererek yetki devrini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Sorumluluk devreden yönetici genelde yapılacak olan işlerin ve verilecek kararların gözden geçirilmesiyle bu kararların işletmenin genellikle nispi önemini ve bunlar için harcanacak olan zamanı dikkate almaları lazım. Verimli ve sağlıklı bir örgütü oluşturmak için aşağıdaki kriterlere önem vermek gerekir (Gödek, 1999, s. 54):

- ✓ Yöneticilere net ve açıkça belirlenmiş sorumluluklar paylaşılmalıdır.
- ✓ Sorumluluklar her daim yetki ile birleştirilmelidir.
- ✓ İlgili bütün kişilere bilgi vermeden bir görevin yetki sorumluluğuyla hiçbir değişiklik yapılmaması şarttır.
- ✓ Organizasyon içinde bir mevkide oturan hiçbir yönetici veya çalışan birden fazla kaynaktan emir almaması gerekmektedir.
- ✓ Verilen emir astlar için asla sorumlu olan yöneticinin yukarısından verilmemelidir.
- ✓ Eleştiriler astlara özel olarak ulaştırılmalıdır
- ✓ Terfi, maaş değişiklikleri ve disiplin işlemi direkt sorumlu elemanın üstü durumundaki yöneticiden makul görülmelidir.
- ✓ Herhangi bir çalışanın veya yöneticinin bağlı bulunduğu üstünden habersiz olarak aynı anda bir başkasına yardımcı gerekmemeli ve beklentisi olmamalıdır.
- ✓ Çalışması düzenli denetim gerektiren bir yöneticiye gerektiğinde bağımsız bir denetim yapabilmesi için gerekli kolaylıklar ve yardım sağlanmalıdır.

### 1.5.3 Yetki Devri Konusunda Tepe Yönetimin Desteği

Örgütte yetki devrinin başarılı bir uygulamanın mühim bir konularından biri de doğru elemana uygun olan yetkiyi verebilmek olmasıdır. Devredilebilecek yetkinin birden daha fazla aday olduğu takdirde yetkinin hangi çalışana verilmesi gerektiğiyle ilgili karar aşamasında ortaya çıkar. Örgütün hedefleri doğrultusunda hangi elemanın ilgili konuda daha da başarılı oluyorsa yetki o adama devredilmesi gerekmektedir. Böyle bir durumda yetkinin devredileceği şahıs seçilme sürecinde yapılması gereken işin özellikleri ise işi üstlenecek kişinin yetenekleri, uzmanlık alanı ve kapasitesi daha önce çalışmaları ve sorumlulukları verilen talimatlara ve ortaya çıkan problemlere gösterdikleri çözümler de dikkatle incelenmesi gerekir. İşin gerektirdiği yetenek, beceri ve bilgilere sahip olan personel seçilmeli ve onların devredilen yetkiyle işler konusunda motive olmalarına özen duymaları gerekir. Eğer yetki devri için uygun kişi seçilmemişse ve bu kişi göreve gerektirdiği gibi hazırlanmamışsa sonuç verimli olmayacağı baştan kesindir (Badawy, 1984, s. 28). Bundan dolayı yönetici, yetkiyi devrettiği zaman işi düzenli ve eksiksiz yapacaklarına emin oldukları kişiye yetkiyi devretmeleri gerekir.

### 1.5.4 Yetki Devrinde Doğru Personel Seçimi

Başarılı bir uygulamanın yetki devrinde önemli bir diğer tarafı da dürüst ve doğru personele doğru işi verebilmek/devredebilmektir. Ayrıca, böyle bir durum yetkiyi devredebilecek birden daha fazla namzet olduğu zaman yetkinin hangi çalışana devredilebileceğine yönelik karar aşamasında belli olacaktır. Yönetici bir işi devredebileceği en uygun ve belirli niteliklere sahip astı bulmak için organizasyonun amaçları doğrultusunda hangi personel ilgili konuda daha başarılı olabilecekse yetki o personele devredilmesi gerekir. Ancak bu durumdan sonra sağlıklı bir yetki devri gerçekleştirilebilir (Yenel, 1998, s. 39). Yetki devredilecek personel seçilirken yapılması gereken işin özellikleriyle ilgili işi üstlenecek kişinin uzmanlık alanı da, yetenekleri ve daha önce yapmış olduğu çalışmaları ve sorumluluk düzeyini, verilen talimatlara ve ortaya çıkan problemlere gösterdikleri tepki ve çözüm önerilerini de dikkate alarak tercihle seçilmelidir. Her görev astın kaldırabileceği oranda bir karmaşıklığa sahip olmalıdır (Blair, 1992, s. 167).

### 1.5.5 Yetki Devrinde Bilgi Paylaşımı- Etkili İletişim

Yetki devri sürecinin başarılı olma nedenlerinin biri de haberleşme yollarının etkinliği ile doğrudan bağlantılıdır. Yöneticiler yetki devri uygulandıktan sonra astları ile olan iletişimlerini koparmamalı ve tam tersine onlara yetkiyi kullanmaları konusunda gereken desteği vermeleri, herhangi bir sorun ortaya çıktığı zaman yönetici, astlarını kendisiyle

görülebilmeleri konusunda cesaretlendirerek teşvik etmeleri gerekir. Örgüt içinde hem yatay hem de dikey iletişim yolları sürekli açık tutulması lazım. Şunu unutmamamız lazım eğer, yöneticiler tarafından astlara verilecek sürekli destek astların yetkiyi kullanma konusunda sık sık üstlere başvurmalarına sebep olabilir. Böylece üst-ast ilişkisinde aşırı ve yetersiz iletişim arasında bir denge sağlanmalıdır.

### **1.5.6 Yetki Devrinde Düzeltici Bir Denetim Yapısı**

Örgütün yetki devri aşamasında başarının önemli olan bir gereği de devir sonrası oluşturulan düzenli incelemeler olup, kontrolle aksaklıkların ortaya konması ve düzeltici tedbirler alınması gerekir. Denetimlerin oluşmasıyla astların sıkıntı duydukları konular varsa belirlenir ve asta yardımcı olunarak, gelecek olan şikayetlerin önüne geçilmiş olunur.

Denetimin yerine getirirken dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta ise denetimlerin sert ve eleştirel biçimde yapılmaması olup bazen bu tarz bir yaklaşımlar astların yetki kullanımını konusunda cesaretlerinin kırılmasına neden olabileceğine de önem vermeliyiz.

### **1.6 Yetki Devri Süreci**

Bu sürecin gerçekleştirilmesi başta bir yetki devri ihtiyacının ortaya çıkmasıyla başlar ve sırasıyla devredilecek olan görevler ve görevlere bağlı olan devredilecek yetkiler belirlenmektedir. Bu aşamadan sonra denetim süreci işleme geçer.

Yetki devri de birebir diğer başka yönetim etkinlikleri gibi özenle planlanması ve izlenmesi şart olan karmaşık ama önemli prosestir. Ondan dolayı böyle bir süreç, hızlı bir şekilde tepkisel olarak planlanarak yola çıkılmamalı. Bu süreç, dört farklı fakat büyük bir oranda birbirleriyle ilişkili faaliyetleri içermektedir (Özalp ve diğerleri, 2006, s. 142).

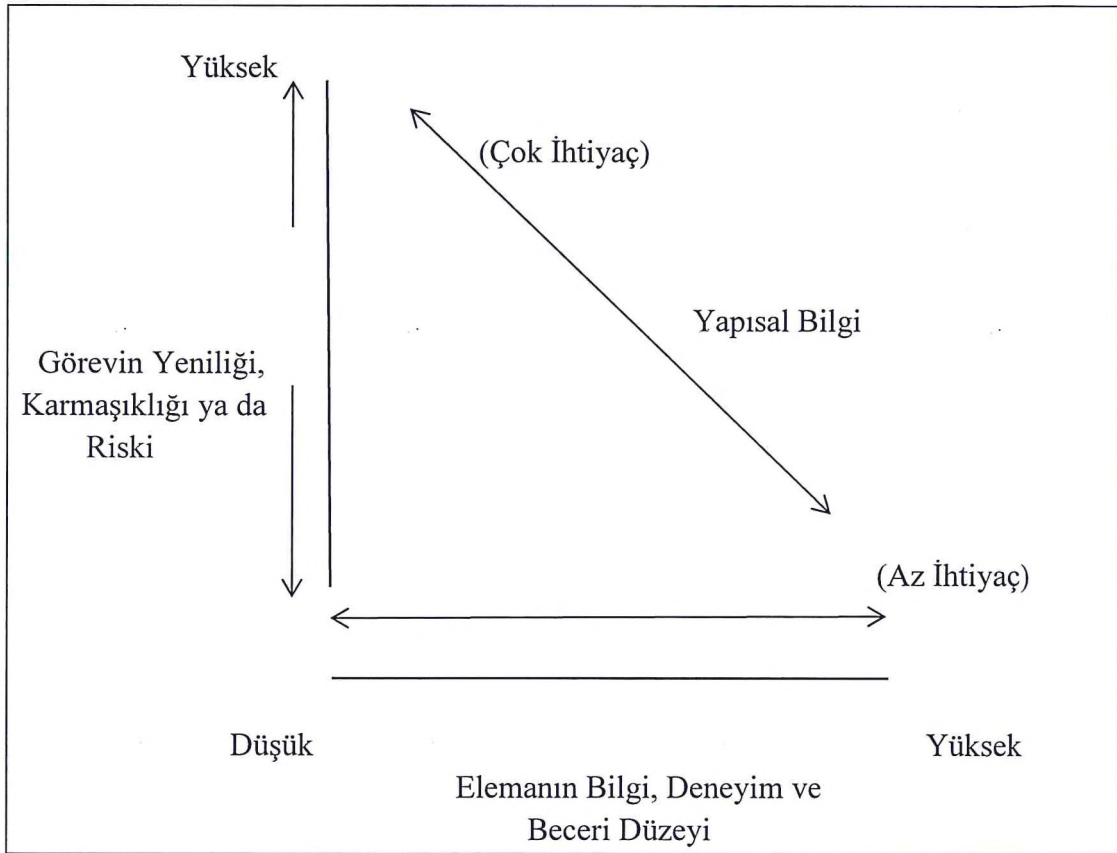
#### **1.6.1 Astlara Görevlerin Devredilmesi**

Bu süreçte, bir üstün belirli bir görev veya görevleri kendi astına vermesiyle yola çıkılır. Üstün ne tür görevlerin astlara devredilmesine karar verirken bu görevleri nitelik ve nicelik açısından sınıflandırılıp ona bakarak dağıtması gerekmektedir (Özalp ve diğerleri, 2006, s. 142). Görevlerin devredilmesiyle yapılacak işlerin tam olarak ne yapması gerektiğini ve görevin ne zaman tamamlanarak nelerin beklendiğini açık ve net bir şekilde astlara bildirmeleri söz konusudur (Sarıçay, 2015).

Kurumun amaç ve hedeflerinin gelişebilmesi için işlerin yapılmasında kullanılması gereken bilginin hızla astlara bilgi verilmesi beklenir. Bilginin paylaşımı olmadan devri

alacak olan astın, neden ve nasıl sorumlu olduğunu bilmezler. Bilgi paylaşılınca astlara ne ölçüde güven duyulduğunu bildirir ve astlara görev vermenin bir başka yolu da bilginin paylaşımı ve böylece durumu açık ve net bir biçimde anlayan çalışan işe daha sorumlu yaklaşır, böylece astların organizasyona güven duymalarına ve şirket patronuymuş gibi bağlı davranmalarına sebep olacaktır. Bilgiye tam sahip olan astlar yönlendirilmeye gereksinim duymaksızın, düzenli bir şekilde işlerine başlarlar. Sürekli gelişme ancak yetenek ve becerilerini kullanan bilgi sahibi astlar için geçerli olup sürekli gelişerek risk alma, yanlış yapma ve geçmişte yapılan şeyleri değiştirmek çalışanların kendi becerileri ve yeteneklerini kullanmaya teşvik eder. Yetki devir alan kişi görevleri üzerinde bilgiye tam sahip olmadıklarında ve organizasyon içinde kendilerini güvende hissetmediklerinde tüm yeteneklerini gösteremezler (Rodoplu, 2001, s. 7-8).

**Şekil 1.1 Görev Devri Durumunda Yapısal Bilgi Miktarı**



**Kaynak:** Wells, 1993, s. 69-70

Yukarıda göstermiş olduğumuz şekil, yetki devri kararları ve değişik durumlarda ne kadar yapısal bilgi ve talimat gerekebileceği konusunda bir yaklaşımı göstermektedir. Grafiğin solundaki dikey eksen, görevin yenilik, karmaşıklık ya da risk derecesini temsil etmektedir.

Astların üzerindeki baskının ve belirsizliğin kaldırılması görevin yeniliği ve öteki görevlerle benzerliği açısından tanımlanabilir olmasıyla da yakından ilgilidir. Daha önce hiç karşılaşılmayan ve öteki tanıdık görevlerle çok az yakınlığı ve benzerliği olan bir görev, son derece yeni bir görev olarak tarif edilebilir. Böylesi bir görev, gerek görev gerekse kesin bilgi açısından rutin olarak yerine getirilen diğer görevlerle ters düşmeyecek ve çalışanların rollerinde belirsiz durumlar yaratmayacak şekilde tanımlanabilir. Böyle bir görev grafiğin dikey ekseninde oldukça yukarısında kalacaktır. Rutin olarak yerine getirilen ya da öteki görevlere benzeyen görevlerse grafiğin dikey ekseninin altında bulunulacaktır. Aynı şekilde işin karmaşıklığı ve riski fazlaysa, yine grafiğin üst kısmında yer alacaktır. Tam tersi durumda ise grafiğin aşağı kısımlarında bulunulacaktır. Görev devrinde iletilmesi gereken yapısal bilgi miktarı çalışanların bilgi, deneyim ve kişisel becerilerinden de etkilenmektedir. Etkili bir devir için yönetici, göreve ve çalışana bağlı bu durumların karşılıklı etkileşim içerisinde olduğunun farkında olmalıdır (Wells, 1993, s. 69-70). Birçok yönetici neyi görevlendirip, neyi görevlendirmeyeceğini sistematik olarak planlamaz. Sonuç olarak işler yanlış belirlenir ve yanlış kişi tarafından, genel olarak da yöneticinin kendisi tarafından yapılır (Nelson, 2004, s. 129). Bu durumda yönetici ağır iş yükü altında ezilir veya yetki devir alan çalışanın bilgisi olmadığı bir işle boşa zaman harcayarak bireysel dolayısıyla örgütsel başarısızlığı tetikler.

Verimli bir devir için yönetici görevle bağlı ve durumsal ihtiyaçların ve bu gereklerle bireysel elemanın yetenekleri arasındaki karşılıklı etkileşimin farkında olmalıdır. Kendisinden karmaşık ya da yeni bir görevi yerine getirilmesi istenen deneyimsiz bir çalışana çok az yapısal bilgi ve talimat vermek, ya görevin önemsiz olduğunu ya da yöneticinin çalışana karşı büyük güven duyduğu anlamına gelebilir. Diğer bir deyişle çalışan eğer yöneticinin verdiği görevdeki belirsizlikleri aşamazsa, görevin başarısız olması ya da astın görevden veya işten soğuması gibi olumsuzluklar ortaya çıkabilir. Buna karşılık basit ya da rutin bir işi yerine getirmesi istenen deneyimli bir çalışana biktırıcı ölçüde ayrıntılı açıklamalar yapmak, ya da görevin görüldüğünden çok daha önemli olduğu veya yöneticinin çalışana güvenmediği anlamına gelecektir. Bu durumda da çalışan işi tamamen talimatlara uyarak yapmaya çalışacak ve yaratıcılık yeteneklerini otomatikman kısıtlayacaktır (Wells, 1993, s. 70-71).

### 1.6.2 Yetkinin Verilmesi

Yetki devrinin verilmesi için yapılar ve yöntemler oluşturulur ve bunlar çerçevesinde nelerin yapılması gerektiği konusunda çalışan personeller o yetki hakkında bilgiye sahip olacaklar. Kurallar yeni olunca çalışanları sorumluluk almaya, sahiplenmeye motive eder. Yetki devri gerçekleşmesiyle sınırlar içinde herkesin sorumluluk alarak, özerklik içinde

hareket etmeyi öğrenmesine yardımcı olunması gerekmektedir. Böylece, çalışan personellerin hareket etme özgürlüğünün bulunduğu ve aynı zamanda yaptığı şeylere göre değerlendirileceği anlamına gelecektir. İşleri yapa bilmek için standartlarının ve tanımlarının belirlenmesine kadar, çalışanın içinde özgürlüğün olması ve yenilikçi düşüncelerini hayata geçirebilmesi de çok önem taşır. Sorumluluk almakla beraber kararlara katılım ile artı değer yaratmak için her geçen gün standartların yükseltilebileceğini bilmek de teşvik edicidir. Yetkinin verilmesi ile çalışanlar gün geçtikçe gelişirler, yeni şeyler ve düzeltmeler benimseyerek etkin bir hale gelirler (Rodoplu, 2001, s. 257-258).

Yetki verme kademesinde gücün mevkiler arasındaki dağılımını açıklayan bir kavram olmakla beraber, bu durum her bir mevkide gerçekleştirilmekte olan işleri içeren kararları açıklamaktadır. Yetkinin verilmesiyle uzman kadrosunda çalışanların yaptıkları işle ilgili kararlarda bağımsız olmadan karar alabilmektir. Yetki kademesi, devir alan çalışanların yaptıkları işte üstlerine danışmadan karar alabilmektir. Bununla birlikte kararlara katılım, kurumun hepsin ilgilendiren konularla ilgili çalışanlara söz hakkı tanınmasını ifade etmekte iken yetki kademesi çalışanlara yaptıkları işle ilgili konularda söz hakkı tanınmasını göstermektedir. Sonuç olarak çalışana işi ile ilgili kararlarda üstünlük kullanabilme yetkisinin verilmesidir (Altıntaş, 2007, s. 156-157).

### **1.6.3 Sorumluluğun Verilmesi**

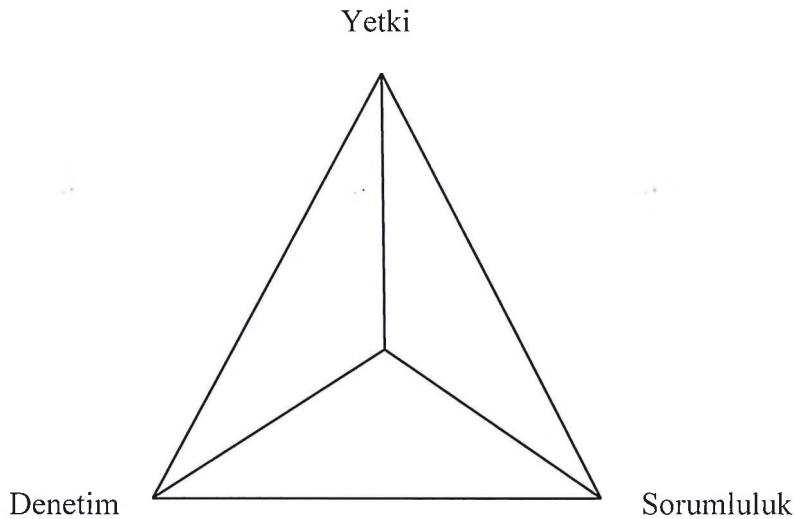
Sorumluluk, yetkiyi devir alanın kendisine verilen faaliyetleri yerine getirme yükümlülüğüdür. Yönetici, yetkiyi devretse bile sorumluluktan kurtulmaz, yönetici yetkisini devredebilir ama sorumluluğunu bütünüyle devredemez. Yetkiyi devir alan ise verilen yetkiyi kabul ettiğinde sorumlu hale gelmektedir (Özalp ve diğerleri, 2006, s. 142).

Birçok yönetici işte ve sorumlulukta birilerinden yardım ve destek isterler. Fakat gücü, etkiyi ve yetkiyi beraberinde getiren bir konumu paylaşmada istekli değillerdir. Oysa astlar açısından uygun bir seviyedeki yetki olmadıkça sorumluluk yüklenmek tatminkar olmayan sonuçlara ve hüsrana yol açabilir (Nelson, 2004, s. 87). Bu yüzden sorumluluk yetki devrinin ayrılmaz bir parçası olarak gelmektedir. Birey bir görevi kabul ettiği anda sorumluluk kendiliğinden doğacaktır. Yöneticiler yetki devrederken sorumluluktan kaçamazlar tam tersine devredilen yetkidir, sorumluluk devredilmez ancak devredilen yetki ile beraber astların yetkileri kullanılmasından doğan sorumluluk da ortaya çıkar (Akat ve diğerleri, 2002, s. 229). Buna karşın genel olarak çalışanlar, yetkili kılınmaya gönüllü olmalarına karşılık, sorumlu kılınmaya pek istekli görünmezler. Çünkü sorumluluk almak, yapılan işin sonuçlarına katlanmayı da birlikte getirir (Başaran, 2002, s. 89).

Yöneticilerin, yetki devrin ve sorumluluğun üzerine aldıkları işleri tamamlamaları konusunda denetime tabi tutulmalıdırlar. Performans denetlendiğinde, çalışanlar sorumluluğu üzerine aldıkları görevleriyle ilişkili kararları ve yapılan işleri sürekli denetlemeye tabi tutarlar. Bu yolla yöneticiler hem kendi performanslarını hem de çalışan performans ve faaliyetlerini değerlendirebilirler. (Özalp ve diğerleri, 2006, s. 142).

Örgüt çalışanın göstereceği performans ölçütlerini açıklamakla, çalışanın iyi performansın ne olduğunu bildiğinden emin kılar. Performans ölçütleri size ve çalışanlarla performansı takip etme şansını tanır ve değerlendirmede bir temel oluşturacaktır. Performans ölçütlerini belirlemek, ölçme ve geri bildirim için bir mekanizma sağlayacaktır. Performansı ölçmek, performans hedeflerini belirleyerek belirlenen hedefler ile ulaşılan performansı karşılaştırmak ve böylece ulaşılan performans ile gösterilen hedefler arasındaki farkları hesaplayarak bu farkların ortadan kaldırılması için harekete geçmek yönetimini denetim işlevini getirmesinin işlemidir (Coşkun, 2006, s. 28-29).

**Şekil: 1.2 Yetki Devri Üçgeni**



**Kaynak:** Özalp, 2006, s. 142

**Şekil 1.2** de gösterildiği gibi sonuç olarak yetki devri sürecinden beklenen sonucun alınabilmesi için; yukarıdaki şekilde görülen üçgenin uçlarındaki yetki, sorumluluk ve denetim dengesi sağlanabilmelidir. Yeni ve/veya eski görevler çalışanların anlayacağı şekilde belirlenmelidir, yapılacak işe yeterli yetki verilmeli, yetkiyle dengeli sorumluluk paylaşılmalı ve performans ölçütleri çerçevesinde yeterli denetim mekanizmaları geliştirilmelidir (Özalp ve diğerleri, 2006, s. 142).

#### 1.6.4 Denetimin Sağlanması

Yöneticinin denetim yetkisini devretmemesi ve bu yetkiyi bizzat kullanması bir örgüt için çok önemlidir. Teorik olarak bir yöneticinin bütün memurlarını kontrol edebilmesi ileri sürülürse bile, uygulamaya gelince bu çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Örgüt büyüdükçe üst yönetici her personeli izlemeye yetecek kadar zamana sahip olamaz ve üst yöneticiye hiyerarşik olarak bağlı gözetim kademelerin oluşması mecburi hale gelir. Bir yetki devri gerçekleştiği zaman denetim sisteminin kurulması kaçınılmaz hale ulaşır. Yetki devri gerçekleşip bazı görevleri devretmesiyle devreden yönetici yine de devrettiği yetkinin sorumluluğunu üstlenmektedir.

#### 1.7 Yetki Devrinin Faydaları

Yönetimde yetki devrinin birçok faydaları ve yararları bulunur. Başka birinin aracılığıyla iş yapmak olan organizasyon, sadece yetki devri ile gerçekleşir. Bir örgüt içerisinde bulunan yöneticinin işi iş yapmak değil, iş yaptırmaktır başkalarına. İş yaptırmakta yetki devretmekle mümkündür ve yetki vermek, kişilere yapacak görev vermek anlamına gelir. Örgütte yetki vermeyen yönetici yönetmiyor, bizzat iş yapıyor demektir. Zira yöneticinin bütün beceri ve yetenekleri arasında en önemlisi yetki devri gerçekleştirilebilmektir (Mackenze, 1987, s. 153).

Örgüt içinde alt kademelere ve ast yöneticilere yetki devretmenin yararları çoktur. Alt kademe yöneticilere, gerek kendi gözlerinde ve gerekirse astların gözünde meşruiyet sağlayabilir. Zira yalnızca yönetici unvanı taşımak insana fazla bir saygınlık kazandırmamakla beraber eğer bu yöneticiler karar verme ve imza etme yetkisine ve yöneticilerinin desteğine sahip değilse, astlarını yönetme ve kontrol etme yeteneği önemli ölçüde kısıtlanmış olacaktır (Genç 1998, s. 127).

Yetkilerinden bazılarını yöneticiler astlarına vererek fazla görev yükü altında kalmaktan, işten bulanmaktan işlerin altında ezilip kalmaktan kurtulmuş olacaktır. Yönetici, yetki devretmekle daha önemli işlerin yapılabilmesi için zaman kazanmış olacaktır. Böylece, yöneticilerin ayrıntılarla günlük rutin iş ve işlemlerle uğraşması önlenmiş olacaktır (Apuhan, 1997, s. 68-69).

Profesyonel dürüstlüğün gerçekleşmesinde yetki devrinin katkısı büyüktür ve yeni bir girişimcilik kültürünün şekillenmesine katkıda bulunacaktır. Yetki devri tekniğinin

sağlayacak olduğu faydalar üstler, astlar ve örgüt için sağlanacak faydalar şeklinde ele alınmaktadır. Kısaca inceleyecek olursak;

### **1.7.1 Yönetici (Üst) Açısından Yetki Devrinin Faydaları**

Üsttekiler için yetki devrinin daha çok çeşitli bir şekilde faydaları vardır. Yetki devri başarılı bir şekilde gerçekleşirse öncelikle yöneticilerin altında kalarak ezilmekte olan yüklerinin azalmasını sağlamak ve onların günlük tekrarlanan rutin işlerden kurtularak daha çok vakitlerin başka önemli olan görevleriyle verimli çalışmasını sağlar. Küreselleşen bu devirde yöneticiler her ne ölçüde ciddi kararların altına imza atıyorsa bile bunların yanında her gün tekrarlanan rutin işleri de takip etmek zorunluğu ile karşı karşıya gelmektedirler. Üste ve örgüte yararı olmayan bu tarz işlerin alt kademelere devredilmesi, yöneticiye fazla zaman kazandıracak ve yöneticilerin örgütün genel işleriyle, koordinasyon, planlama, temsil, kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarına daha çok zaman ayırabilmeleri için imkan doğacaktır. Vakti doğru değerlendirebilmek günümüzde en değerli ve verimli kaynaktır, dolayısıyla etkin kullanılması başarı için oldukça bir önem taşımaktadır. Devredilen yetki devri bu tarz tali görevler ve kararların yetki devralan kişiler tarafından boş ve sıradan kabul edilmesini gerektirir. Üsttekiler için tali olan bir konu astlar için yeni becerileri geliştirmelerini sağlayabilmektedir (Straub, s. 21).

Yeni başarılı bir yetki devrinin yöneticilere kazandırdıkları zamanı çalışanlarıyla ilgilenme, sık sık temasta bulunma ve karşılıklı iletişimi güçlendirme imkanı sağlamak için kullanılması daha çok faydalı olacaktır. Başarılı bir yetki devri yöneticinin hareketlerini, elinden geleceği işlerin sınırından kontrol edebileceği işlerin sınırına doğru yayar ve böylece tesirli olabileceği alanı genişletir. Başka bir açıdan, üstün her konuda kendisini sorumlu tutması, her şeyi görerek kontrole tutma mecburiyetinde olması ve her şeyden haberdar olmak istemesi gibi davranışları engeller.

### **1.7.2 Astlar Açısından Yetki Devrinin Faydaları**

Yetki devri nedeniyle yöneticiler astlara çeşitli mesuliyet yükleyerek onların kendilerini geliştirmelerini sağlayarak gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkmasında yardımcı olur. Astların böylece üstünlük yapması, sorumluluk yüklenebilmesi, karar alması, girişimde bulunması ve sorun çözme gibi beceri ve bilgilerini artırmak için bir fırsat doğar.

Yetki devrinin üstlenen astın, kendisine güvenildiği hissi ile daha çok motive olarak morali yükselir ve daha istekli çalışmaya özen gösterir. Dolayısıyla astın örgüte olan bağlılığı

da böylece artmış olacaktır. Yeni yöneticilerin yetiştirilmesinde yetki devri örgüt için önemli bir fırsattır.

### 1.7.3 Örgüt Açısından Yetki Devrinin Faydaları

Sonuç olarak yetki devri işlemlerin daha alt kademelerde gerçekleştirilmesinin astlar ve üstlerin dışında örgüt açısından birçok faydaları vardır. Öncelikle yetki devri sorunların imzayla üst makamlara intikal etmeden alt kademelerde hızlı bir şekilde çözülmesini sağlamaktadır. Az kişiyle muhatap olarak hizmet alanlar herhangi bir gecikme olmadan işlerini daha hızlı bir şekilde bitirir. Örgüt içinde gereksiz yazışmaların da azalmasını sağlayarak yazışmalardan kaynaklanan maliyet kademelerin azalmasıyla olabilecektir. Karar alma ve iletişimdeki çok sayıda basamağı ortadan kaldırarak ve elemanların yetki ve karar için çoğu kez beklemeleri gereken zamanı en aza indirerek örgüt için verimliliğe yol açmış olur (Yenel, s. 29).

Örgütte yetki devri, insan kaynaklarını daha iyi kullanabilmek için imkan sağlayacaktır. Böylece yetki devreden ve yetki devralan organizasyon için daha verimli ve faydalı olur. Yetki devri sonucu rutin işlerden muhafaza olacağı için yöneticiler, örgütün asıl amaçlarının gerçekleştirilmesine daha fazla önem ve vakit ayırır. Dolayısıyla belirli işlerin alt kademelerde değerlendirilmesine ve tamamlanmasına sonradan kontrol etmesine imkan vermektedir. Böylece örgüt içinde denetim kolaylaştırarak verimliliği artıracığından söz edebiliriz.

### 1.8 Yetki Devrinde Karşılaşılan Sorunlar

Bir örgüte yetki devrinin gerçekleştirilmemesinin önünde çeşitli engeller bulunur. Bunlardan bazıları: üstlerden ve astardan kaynaklanan engeller ve yasal engeller olarak sıralanabilmektedir. Başta olarak yetkiyi elinde bulunduran yöneticinin tutumu gelmektedir. Yetki devrinde önümüze çıkan engellerin belki de en önemli ve en çok karşımıza çıkanı da güvensizlik olup her şeyi etkileyebilmektedir.

Üstlerin, astlarının kişiliğine, deneyim eksikliğine olan güvensizliği yetki denetimine ilişkin tutumunu büyük bir derecede etkilemektedir. Karşılıklı güven olmadan yetki devri başarıya ulaşamaz ve ulaşılsa bile belli noktada başarısızlığa kavuşur (Elma, 2000, s. 189). Yetki devrinin örgütlerde büyük çoğunluğunda gerçekleşemediği gözlemlenmektedir. Yetki devrini engelleyen ve karşılaşılan bazı sorunlar bulunmaktadır. Bazılarını açıklayacak olursak;

### 1.8.1 Yetki Devrini Kısıtlayan Etmenler

İşlerin daha hızlı ve daha verimli yapılmasını amaçlarsa bile yetki devri her zaman ve her örgütte bu sonuca ulaşamamaktadır. Nedeni ise yetki devrinin sınırlayıcı çeşitli engellerle karşı karşıya gelmesidir. Engeller, örgütte çalışılan kişilerden, örgüt yapısından, işin esasından kaynaklanan engeller olabileceği gibi çevresel ve hukuksal etmenlerden kaynaklanan engellerde olur. Elinde bulunan zamanı doğru bir biçimde yönetebilen yöneticiler; daha çok işi halletmekle beraber daha az stres yaşamakta, daha düzgün ilişkilere sahip olmaktadır. Çevresinde bulunan fırsatları kullanabilmekle beraber kendileri ve yaşamları hakkında daha iyi hissetmekte ve yapmak istedikleri şeyleri yerine getirebilmek için daha çok boş vakte sahip olabilmektedirler. Eğer tam tersi olup, zaman kaybına yol açıyorsa bir yetkili, o zaman örgüt açısından zarara doğru iniş var demektir. Yetki devretmemeye yol açan çeşitli nedenler vardır. Bunları aşağıda kısaca incelemeye çalışacak olursak.

#### 1.8.1.1 Örgütte Görev Alanların Kişiliklerine Bağlı Yetki Devri Engelleri

Yetki devrinin önündeki aşılması zor olan engeller bizzat yöneticilerin kendilerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin örgüte bakış ve işe yaklaşım gibi çalışanları algılama tarzı da görev ve yetki devretmeyi böylece etkileyebilmektedir.

##### 1.8.1.1.1 Yetki Devredenin (Üstün) Kişiliğinden Kaynaklanan Engeller

Bir yöneticinin, devredildiği görevden dolayı kendi üstlerine karşı yine kendisi sorumlu olacağından dolayı astlarına güven duygusu hissetmiyorsa yetki devri gerçekleştirilemez. Dolayısıyla verimli bir yetki devri zaten ast ve üst arasında “güven” duygusu olduğu zaman gerçekleşir. Bu nedenle yöneticiler yetki devrettiklerinde astlarının istenmeyen şeyler yapabileceklerinden ve bundan kendilerinin yükümlü olabileceklerinden korkmaktadırlar ve mümkün oldukça yetki devrinden kaçınmakta yada çok az yetki üstlenmektedirler (Aytürk, 2000, s. 88). Çoğu yönetici yetki devrine kabaca bakar ve bunu sadece işlerini azaltan bir rahatlama olarak görürler (McConnell, 1995, s. 71).

Yöneticinin karar verme yetkisinin elinde olma isteği yetki devri için başlıca engel olabilir. Böyle bir istegide aşağıdaki gibi çeşitli nedenler doğurmuştur;

- Üstün İşleri Daha İyi Yapabileceklerini Düşünür ve Astlarına Güvenmezler,
- Denetimi Kaybetme Korkusu,
- Yerinden Olma Korkusu,
- Astların Gelişmelerini İstememesidir

### 1.8.1.1.2 Yetki Devralanın (Astın) Kişiliğinden Kaynaklanan Engeller

Yetkiyi devralan personelin gerçekten de bilgisiz ve yeteneksiz ya da astın yeterli deneyimi bulunmayabilir veya görev/iş için gerekli ve yeterli bilgi ve eğitime sahip değildir ama ast verilen bir işten ve yetkiden çeşitli nedenlerle kaçınabilir ve sorumluluktan kaçan ve sorumluluk hiç almayan biri de söz konusudur. Yönetimde karara hiç katılmamış ve sorumluluk almamış, hep pasif kalarak eleştirilerden kaçmak isteyebilir. Aynı zamanda yöneticisine aşırı derecede bağlı olabilir ve her şeyi üstüne bırakan ve her şeyi üstüne götürerek çok fazla işi olan ve ayrıntılarla fazla uğraşan bir kişi de olabilmektedir (Onaran, 1974, s. 15). Yetki devralan astın, yetki devri böylece örgüt içinde yetişmenin bir aracı olduğunu bilmeyebilir veya yetişmek, yükselmek istemeyebilir; yetki devrini ek iş ve külfet sanarak kaçma da bilmektedirler. Yetki devrinin sınırlarını ve sonuçlarını bilmeyerek; azarlanma, beğenilmeme, reddedilme korkusu hep astın yanında bir korku olarak bulunabilir.

- Güven eksikliği,
- Yetkinin Karmaşıklığı,
- İsteksizliktir.

### 1.8.1.2 Örgüt Yapısından Kaynaklanan Yetki Devri Engelleri

Örgütün yapısal bir özellikleri de yetki devrini kolaylaştırır ve aynı anda zorlaştırabilmektedir. Örgüt içinde yetki devri yapabilmesi için önce görev sonradan ise yetki ve sorumlulukların her kademedede belirlenmiş olması gerekmektedir. Bir görevin ayrıntılı ve net bir şekilde belirlenmemesinden yetki devri gerçekleştirilemez. Nitekim birçok örgütte yetki devretmek istedikleri takdirde hangi konuları devredeceklerini bilmedikleri için yetki veremeyen yöneticiler de bulunmaktadır. Ancak bir teşkilatta görev ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması, yetki devrini engelleyen faktör haline gelmektedir. Yöneticilerin yetki devretmedeki başlıca karşılaştıkları sorunlar;

- Devredecek Eleman Bulamama,
- Politika ve Prosedür Yetersizliği,
- İletişim Sistemlerinin Yetersizliğidir.

### 1.8.1.3 İşin Niteliğinden Kaynaklanan Engeller

Sınırlandıran bir başka husus da yetki devrini bizzat devredilmesi gereken işin niteliği olup, yöneticinin özel bir bilgiye veya uzmanlığa sahip olarak bazı işlerin, astların yanlış yapma riskinin fazla ve bunun doğuracağı sonuçların ağır olduğunun düşünülmesidir. İşin

gizliliği ya da hassas bir konu olması gibi işin niteliğinden kaynaklanan öyle özellikler vardır ki bu işleri devretmek söz konusu olması mümkün değildir.

#### 1.8.1.4 Hukuksal Engeller

Yetki devri konusunda hukuki bir engel çıkılması halinde yetki devri yapılamaz ve bu engel en önemli faktör olarak karşımıza çıkar. Hukuki olarak bakıldığında bir yönetici mevzuatla izin verilmiş konularda ancak yetkilerini devretmesi halinde işi gerçekleştirebilir. Kamu hukuku ile ilgili kanunla bir yöneticiye verilmiş yetkilerin bu yetkili tarafından başka bir personele devri veya başka makamlarca kullanılmasına izin verilmesi kesinlikle yetki devrine yol açmaz (Onaran, 1974, s. 15). Hukuka göre yetki devri yapmak isteyen yöneticilerin görevlerin, kendi makamlarına göre sıralı ilk ast makama devretmek zorunda olduklarına ilişkin bir kural bulunmamaktadır. Yetki devri gerçekleşecekse ilk sıralı ast makam atlanarak daha ast makamlara yetki devredebilmek daha üst makamın denetim yetkisini işlevsiz hale getireceğinden idarenin bütünlüğü ilkesine uygun değildir. Makamın üst bölümündekiler, makam olarak astlara göre yetkiyi kullanmaya daha yeteneklidirler. Sebebi görevle ilgili daha yakından takipte bulunarak işin niteliklerinden daha çok haberdardırlar. Bir yetki devrinde yetki devreden ile yetki devralan arasında yer alan sıralı makamların devredilen yetkiler üzerinde denetim yapıp yapamayacakları ve devredilen yetkiden çıkacak olan sorumluluğu yüklenip yüklenmeyeceklerinin belirsizliğinden dolayı ciddi sorunlar doğabilecektir. Psikolojik açıdan kendisi atlanılarak yetki devri yapılan ast makamının moralin, motivasyonun ve verimliliğine olumsuz yönde etkilenebileceği söz konusudur. Böyle sebeplerden dolayı hiyerarşik kademelerin atlanması suretiyle ilk sıralı ast makamın altındaki makamlara yetki devri gerçekleştirmek etik olarak uygun olmayabilir.

Birtakım mesleklerde örneğin hakimlik, hekimlik ve mali müşavirlik gibi mesleklerde işleri kimin yapması gerektiği çeşitli hukuksal yasalarla gösterilmiştir. Hakim, hekim, savcı ve avukatların yapması gereken görevlerin birçoğu yükseköğrenim görmüş olsalar bile başka insanlar tarafından gerçekleştirilemez (Gödek, 2006, s. 64).

#### 1.8.1.5 Çevresel Engeller

Üstler, basit ve her gün tekrarlanan olsa bile, çevre ve etkisiyle ilgili birçok işi bizzat üstlenmek, yürütmek isterler veya tam tersine mecbur kalırlar (Onaran, 1974, s. 17). Üzerinde büyük bir çevre baskısı olur veya Vatandaşın Cumhurbaşkanı'na kadar herkes bizzat sorumluluyla bağlantı kurarak, işlerin hepsin ondan sormak isteyebilirler. Devlet sorumluları her gün telefonla ya da bizzat giderek her şeyi yöneticiden sorabilirler ve bu durumda yönetici

astlarına yetki devri yaparsa zor durumda kalır ve sorunlar doğarak küçük bir nedenle kendi yerinden kalka bilirler.

Toplumdaki yetki ve otorite anlayışından dolayı da ne kadar basit görev olsa bile yetki devrine gidilmemektedir. Genelde anlayışa göre üst düzeylerde çalışmakta olanların yetkilerinin fazla olması lazım. Dolayısıyla, yetki devreden bir üstün, işe yaramaz, işten anlamaz, kendi iş yapmaz, beceriksiz kişi olarak algılanabilmeleri de söz konusudur. Böylece üstler, astlarına yetki devretmekten kaçınmakta ve günlük, basit işlerin içinde mecbur zorlanmaktadırlar. Türk kamu yönetiminde bir üst düzey yöneticiler arasında yapılan araştırmalar sonucunda, yetki devrini engelleyen etmenler olarak en çok;

- ✓ Eğitim/bilgi/beceri eksikliği
- ✓ Tecrübe eksikliği
- ✓ Güvensizlik ve
- ✓ Mevzuat engeli olduğu belirlenmiştir.

Ast yöneticilerde olan çekingenlik, üstlerin mali sorumluluğu, gelenekler, kararlarda uyum sağlama kaygısı, denetim güçlüğü, koordinasyonun aksaması, personelin yetersizliği de yetki devrini engelleyici etmenler arasında yer almıştır (Cem, 1976, s. 124).

Aslında çevrenin etkisiyle ilgili başlıca etkenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Devletin ekonomik hayata yaptığı müdahale,
- Sendika ilişkilerinin yarattığı sorun,
- Devletin vergi alanında aldığı kararlar olarak sayılır.

### 1.8.2 Yetki Devrinin Derecesini Belirleyen Etmenler

Gelişmiş hayatın bu günlerinde işletmeler veya örgütler çeşitli nedenlerle o kadar büyümüşlerdir ve çalışma sahaları o kadar çeşitlenmiştir. Böylece bir tepe yöneticinin ya da bir yönetim kurulunun yönetim alanının sınırlarını aşan bir büyüklüğe gelmiştir. Bu nedenlerle yetki devri kaçınılmaz hale gelmiştir. Sadece üst yönetici yetkilerini devretme aşamasında devredeceği yetkilerini ne ölçüde devredecekleri konusunda çeşitli faktörleri göz önünde bulundurmak ve buna göre yetki devrini gerçekleştirme halindedirler. Bir üstün örgütte ne derecede yetkilerini astlarına devredebileceklerini belirleyen etkenleri aşağıdaki şekilde kısaca inceledik:

### 1.8.2.1 Örgütün İklimi

Örgütün iklimi veya kültürel ortamı yetkinin nasıl ve ne derecede devredileceğini etkileyen başlıca etkenlerden birisi olarak karşımıza çıkar. Örgütler veya işletmeler geleneksel olarak bu konuda demokratik bir tutum göstermekte ve karar alma yetkisini alt basamaklara kadar verebilmektedir. Bazı konularda ise çok sıkı merkezilik anlayışları ile yönetilmektedir.

### 1.8.2.2 Başka Etkenler

Belirli bir çevrede yetki devretme derecesini etkileyen başka etkenler de bulunmaktadır. Örneğin; kararların örgüte ve yetki devredene göre taşıdığı söz konusudur. Böyle durumda çok kez izlenmesi gereken ise, alınan kararların yetki devreden kişisel ihtimamına bırakılıp daha az önemlilerinin ise astlara verilmesidir. Buna benzer örgütlerden, sadece önemsiz kararlar için üstün astına güvenebileceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak, bu tür görevler devrediliyor ise, o durumda yapay bir yetki devri söz konusu demektir. Alınan kararların işletme açısından son derece hayati önem taşıması durumunda üstün kişisel yargısını başkasına bırakmakta çok yavaş davranması gerekebilmektedir.

### 1.8.2.3 Yetki Devri Derecesini Etkileyen Faktörler

- ✓ Yetki devredilen personel, yetkinin içerdiği kararlara ilişkin bilgi ve tecrübeye ne ölçüde sahiptir?
- ✓ Yetki devredilen kimse gerekli bilgi ve tecrübeyi elde etme kapasitesine ne ölçüde hazır?
- ✓ Yapılacak olan işlerde dakik ve süratli davranmanın ne ölçüde önemli olduğunu çevre koşullarındaki yapılacak hata ile meydana gelecek gecikmelerin bedelinin ne olacağı
- ✓ Bulunan faaliyetler arası koordinasyonun gerekliliği ve aciliyet derecesi
- ✓ Tepe yöneticilerinin iş yoğunlukları bilgiyle, yetenek ve tecrübelerinin seviyesi
- ✓ Üst yöneticilerinin yönetim felsefeleri özellikle vazgeçilmeyen yönetici tipinde bulunup bulunmadıkları
- ✓ Yetki devrinin sağladığı moral ve motivasyon ve de diğer faydaların değerleri (Eren, 2003; s. 266).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İZLENİM YÖNETİMİ DAVRANIŞI

#### 2.1 İzlenim Yönetimi Tanımı

Sosyal bir varlığa sahip olan insanlar, çevresiyle olan ilişkilerde ve diğer insanlarla karşılıklı bir etkileşim halindedirler. Etkileşim insan karşındaki kişiye yönelik çeşitli izlenimler oluşturmakta ve edindiği izlenimler, ilişkilerin gelişmesinde tespit edici olmaktadır. Genelde izlenim yönetiminde kişilerin diğer bireyler üzerinde oluşturdukları bu izlenimleri etkilemeye çalıştıkları bir süreç veya diğer bireylere ulaştırılan bilgiler yoluyla bireylerin algılama ve davranışlarını değiştirmeye yönelik girişimler olarak ifade edilir ( Bolino ve Turnley, 1999, s. 78 ).

İzlenim yönetimi, insanların algılamalarını temel gösteren tanımların yanında yönlendirme ve kontrolü de temel alan tanımları bulabiliriz. İzlenim yönetimini genelde insanların başkalarının üzerinde edindikleri izlenimleri etkilemeye yönelik bir taktik, süreç veya diğerlerine iletilen bilgiler yoluyla diğer kişilerin algılama ve davranışların etkilemeye yönelik girişimler olarak karşımıza çıkmaktadır (Basım ve diğ., 2006, s 2).

İzlenim yönetimiyle bağlantılı en çok konuşulan konuların başında da“izlenim yönetimi davranışlarının” ele alınış bir şekli olmaktadır. Bilim insanları, davranışların değişmeyen davranışlar olduğunu ve kişilerin bu davranışları bilmeden alışkanlıkla sergilemekte olduğunu diğer bireyler ise izlenim yönetimi davranışlarının belli bir durumlarda gerçekleştiğini ve bireyin duruma yönelik bir rol çizdiğini öne sürdürmektedirler (Andrews, 1999, s. 143).

Literatüre bakıldığında izlenim yönetimiyle ilgili pek çok tanımlarla karşılaşırız. Bilim araştırmacıları tarafından yapılan izlenim yönetimi tanımları kısaca aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2.1: İzlenim Yönetimi Tanımları**

Leary ve Kowalsky	“Bir bireyin, diğer bireylerin kendisine ait izlenimlerini kontrol etme sürecidir”	Leary ve Kowalsky,1990, s. 3-4.
Rosenfeld, Giacalone ve Riordan	“Bir bireyin diğer bireylerin kendisine ait izlenimlerini kontrol etme amacı doğrultusunda kullandığı yöntemlerdir”	Özdemir,2006, s. 24.
Goffman	“Günelik durumlar içinde bireyin kendini başkalarına sunuş tarzı, başkalarının onun hakkında biçimlendirdikleri izlenimleri ve bireyin onlarla birlikteyken yapabileceği ve yapamayacağı şeyleri düzenleyiş ve kontrol etme biçimidir”	Ünalı,2005, s. 14-15.
Montaglianive Giacalone	“Sosyal güç kazanmak amacıyla sosyal etkileşimi, bilinçli ve aktif olarak yönlendirmektir. Bireylerarası etkileşimi kolaylaştırıcı otomatik yöntemlerdir”	Montaglianive Giacalone,1998, s. 598-608
Kaplan,Pourciau ve Reckers	“Bir bireyin, arzu edilen kimlik ve imajı diğer bireylerde oluşturmak için kullandığı taktikleri içermektedir”	Kaplan ve diğ., 1990, s. 63-93.
CrittendenveBae	“Bireylerin diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını bilinçli veya bilinçsiz olarak yönlendirme ve kontrol etme girişimleridir”	Özdemir, 2006, s. 26.
KacmarveCarlson	“Bir bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etmek için belli bir imajı, bilinçli veya bilinçsiz olarak oluşturması ve sergilemesi girişimleridir”	Kacmar ve Carlson, 1994, s. 682.
Bozemanve Kacmar	“Bireylerin kendi imajlarıyla ilgili istedikleri sonuca ulaşmak için, sözlü veya sözsüz davranışlar kullandıkları bir süreçtir”	Bozemanve Kacmar, 1997, s. 9.

**Kaynak:** Doğan ve Kılıç, 2009, s. 56

İnsanların izlenimlerini bilinçli ve amaçlı olarak veya bilinçsiz ve amaçsız olarak da yönetebilmesine göre bazı tanımlamalar vardır. Giacalone ve Montagliani (1998), Becker ve Martin (1995) izlenim yönetimini sosyal bir güç oluşturmak amacıyla sosyal etkileşimi, bilinçli ve aktif yönlendirme olarak tanımlamışlar. Ayrıca, bireyler arası etkileşimi kolaylaştıran otomatik yöntemler olduğunu ifade ederek öne sürmüşlerdir. Carlson ve Kacmar (1994) kişilerin, başka diğer kişilerle kendisiyle alakalı izlenimlerini kontrol edebilmek adına belli bir imgeyi bilinçli veya bilinçsiz oluşturması ve sergilemesi teşebüsü olarak izlenim yönetimine tarif getirmiştir. Araştırmacı Schlenkers’in araştırmasına göre (1986) izlenim yönetimi “doğruluk veya arzulanan sosyal etkileşimlerde oluşturulan izlenimlerin kontrolü amacı doğrultusunda bilinçli ya da bilinçsiz girişimlerdir” diye vurgulamıştır.

Sonuç olarak ele alacak olursak izlenim yönetimi tanımlarında ortak ve farklı noktalar olduğu öne sürülmektedir. Bazılarında bu tanımların insanların algılarını etkilemeye yönelik davranışlar olduğu vurgulanırken bazılarındaysa izlenimlerin bilinçli veya bilinçsiz amaçlarla

gerçekleştiği belirlenmektedir. Başka bir yandan ise yönlendirme, izleme ve etki veya kontrolün vurgulandığını da fark edebiliriz (Akdoğan ve Aykan, 2008, s. 8).

## 2.2 İzlenim Yönetiminin Kavramsal Gelişimi

İzlenim yönetimi kısaca kişinin başkaları tarafından algılanma biçimini kontrol etme süreci olarak tanımlanabilir (Leary ve Kowaski, 1990, s. 45). İzlenim yönetimi, kendini stratejik biçimde ifade etme olarak belirtilmekte ve izlenim yönetimi davranışı olarak tanımlanmaktadır (Jones, 1990, s. 80). İzlenim yönetimi çalışmalarının psikoloji ve sosyoloji alanlarında da aynı zaman diliminde ancak birbirinden bağımsız olarak başlamışlardır. Bağımsız başlatılan o zamandan beri izlenim yönetimi alanı tartışma kaynağı olarak günümüze kadar gelmektedir (Demir, 2002, s. 10).

Çalışmalarda izlenim yönetimi, psikoloji ve sosyoloji alanlarında aynı zaman diliminde ve birbirinden bağımsız olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmacılar, izlenim yönetimini seçilmiş hadise, kişi ve roller olarak sınırlamıştır (Avolio ve Gardner, 1998, s. 32-48). Konuya geniş bakıldığında izlenim yönetimi sosyal tutumun her düzeyinde görülür. Böyle algılayan bilim insanları izlenim yönetiminin aldatıcı bir yönü olmadığını öne sürmüştür (Demir, 2002, s. 10). Böyle bir bakışla bakıldığı zaman, izlenim yönetimine sosyal oluşumların bir gerçek görüşle bakan Goffman ve diğer sosyolog arkadaşlarının da yazıları yol arkadaşlık etmiştir (Avolio ve Gardner, 1998, s. 32-59). Öz kişilik sunumu veya izlenim yönetimi çalışmalarının alan başlatıcısı olarak Goffman'a atıf yapılmaktadır (Araz, 1998, s. 8).

Goffman'la bir dönemi paylaşan Psikolog Edward Jones (1964) da izlenimler ile ilgili çalışmalar yaparak insanların hangi tür davranışları daha çok onayladığı üzerinde çalışmıştır. Laboratuvar araştırmalarında 1960'lılarda gerçek ilişkilere ilişkin verileri gözlemlemek için izlenim yönetimi davranışlarını eleme ya da kontrol etme ihtiyacı duyularak aynı dönemin 70'li yıllarda ise izlenim yönetimine ilişkin bilginin çoğalması ile birlikte davranışlar üzerinde ne kadar önemli bir rol oynadığı fark edilmeye başlamıştır. Aynı yıllarda izlenim yönetimi bakış açısının laboratuvar merkezli deneysel sosyal psikoloji çalışmalarında yaygın olarak incelendiği bahsedilmektedir (Demir, 2002, s. 12). Sosyal psikologlar 1980'li yılların öncesinde izlenim yönetimini çevresel bir kavram olarak değerlendirmiş ve kendi başına köklü bir kişilerarası süreç olarak kabul etmişlerdir (Weigold ve Schlenker, 1992, s. 128). Sonraki yıllarda Giacalone ve Rosenfeld tarafından yayınlanan iki kitap izlenim yönetiminin örgütsel alanda özgün bir şekilde değerlendirilmiştir. 1980'liyıldan sonra örgütsel alanda

lider üye etkileşimi ile birlikte iş görüşmeleri ve performans değerlendirme gibi çeşitli değişkenler üzerinde izlenim yönetiminin etkileri ortaya çıkmıştır (Bozeman ve Kacmar, 1997, s. 12).

Kavramın günümüzde bireyler arası etkileşimin temel noktalarından biridir. Yönetim, sosyal psikoloji, örgütsel davranış, sosyoloji ve iletişim ile birlikte politika bilimleri gibi pek çok bilim alanında çok değişkenlerle birlikte ilişkilerin ve etkilerin de araştırıldığı, incelendiği bir kavram haline gelmektedir. İzlenim yönetimi davranışlarını etkileyen bireysel ve örgütsel değişkenlerin neler olabileceği ve bu kapsamda izlenim yönetiminin nasıl değerlendirileceği önem vurgulamaktadır. Literatüre bakıldığı zaman, teori ve araştırmalara göre izlenim yönetimi üç bölümden oluştuğu söylenebilmektedir; birincisi Jones ve Goffman'ın çalışmaları olup, ikinciyse sadece ilk çalışmalarını genişletilip derinleştirildiğiyle sosyal psikolojinin merkezine alınan çalışmalardır. Dolayısıyla, izlenim yönetimi kuramının anlamlı ve uygulanabilir bir sosyal kavram haline getirildiği çalışmalardan oluşur.

### **2.3 İzlenim Yönetimi Modelleri**

İzlenim yönetimi edebiyatında yer alan çalışmalar, kavramın bir süreç olarak ve izlenim yönetiminin aşamalarını içeren bir bütünlük içerisinde incelendiğini göstermektedir. Süreç olarak bakıldığında izlenim yönetimini belirlemeye yönelik farklı farklı modeller geliştirilmiş ve geliştirilen bu modellerin izlenim yönetimi sürecinin adımlarını da kapsadıkları ve bir bütünlük sergiledikleri görülür. Modelleri ayrı başlıklar halinde aşağıda incelenmiştir.

#### **2.3.1 Leary ve Kowalsky'nin İzlenim Yönetimi Modeli**

Leary ve Kowalsky, izlenim yönetimine ilişkin teorik bir model oluşturmuş ve modeldeki öğeleri, izlenim oluşturmaya güdülenme ve izlenim oluşturma olarak belirtmiştir. Model bu iki öğe değişik ilkelerine göre işleyen kişisel ve durumsal özelliklere göre farklılık yaratmakta olup alt süreçler olarak ele alınmakta. İnsanların öncelikle belli izlenimleri oluşturmaya güdülenmekte ve ardından diğer kişilerin kendisine ait izlenimlerini etkilemek için davranışlarını değiştirmektedir. (Leary ve Kowalsky, 1990, s. 34-37).

**Tablo: 2.2** İzlenim Yönetiminin İki Ögesi.

İZLENİM OLUŞTURMAYA GÜDÜLENME	İZLENİM OLUŞTURMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İzlenimlerin amaçlara uygunluğu</li> <li>• Amaçların taşıdığı önem</li> <li>• Gerçekleşmesi istenen ve var olan imge arasındaki farklılık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öz kişilik kavramı</li> <li>• İstenen ve istenmeyen kimlik imajları</li> <li>• Rolün gerektirdikleri</li> <li>• Var olan veya olması istenen sosyal imge</li> </ul>

**Kaynak:** Leary ve Kowalsky, 1990, s. 36.

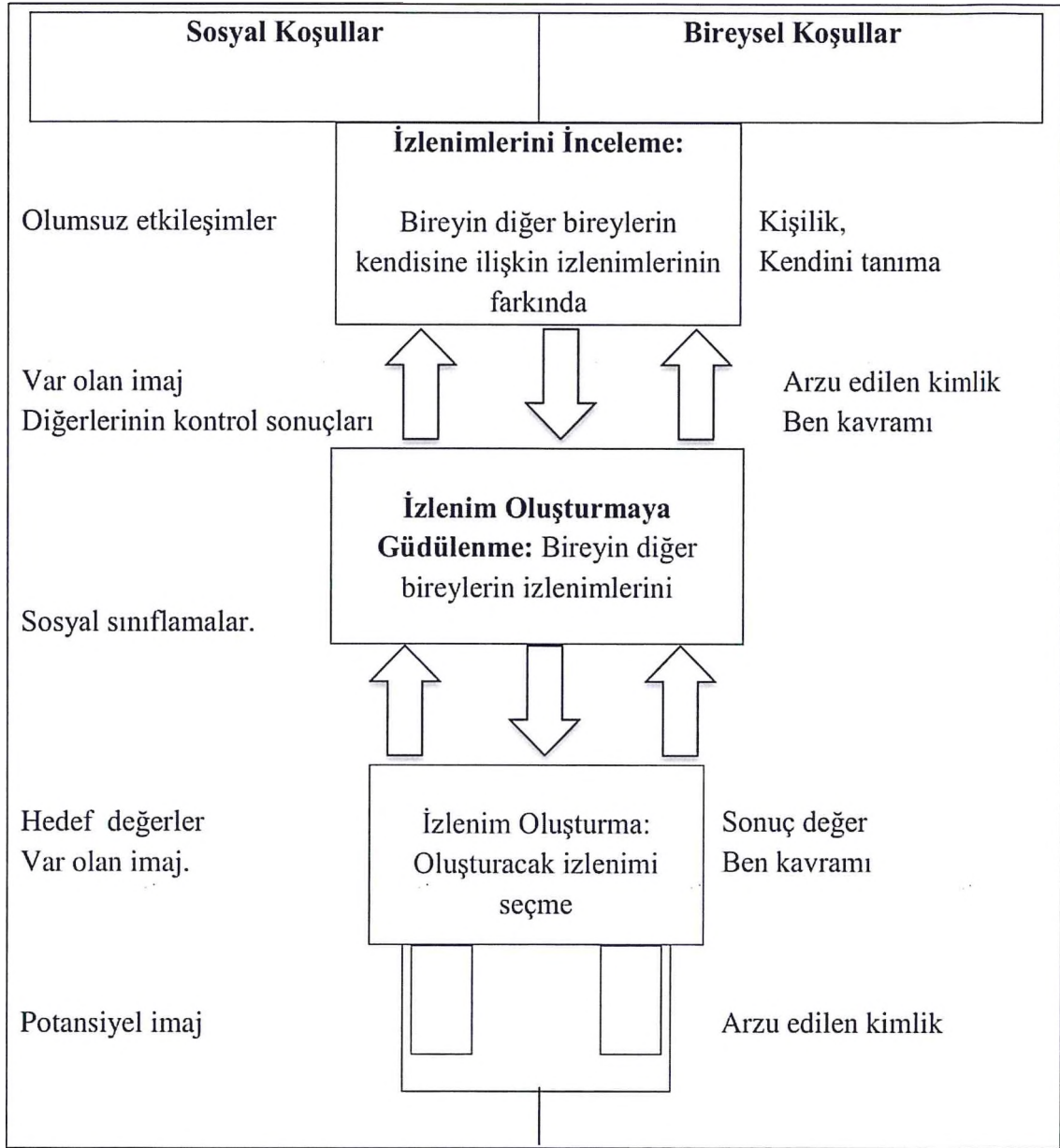
**İzlenim Oluşturmaya Güdülenme:** Kacmar ve Bozeman'ın (1997) çalışmalarına göre, kişiler iki nedenle izlenimleri oluşturmaya güdülenmektedir. Birinci güdüsü, kendini geliştirerek aktörün arzuladığı sosyal kimliği ortaya koymak için amaçlarını belirleyerek faaliyete geçirebilmesi olarak görülmektedir. Bir sonraki güdüsü bireyin kendini doğrulamasını içerir. Ayrıca, birey oluşturduğu sosyal kimlikle ilişkili geri bildirimleri kullanarak kendini doğrulatmak arzusudur.

**İzlenim Oluşturma:** İzlenim oluşturma, bireylerin başka bireylerle fikir ve davranışlarında bir değişim oluşturmada kullanılan davranışsal stratejilerle ilgilenmektedir. Sosyal etkiye odaklı bir süreç olan izlenim oluşturma, bireyin belli amaçlara ulaşmada çevresindeki diğer bireylerin düşünce ve davranışlarını değiştirmek için kullandığı taktikler yer almaktadır (Rao ve diğerleri, 1995, s. 149).

### 2.3.2 Giacalone, Riorda ve Rosenfeld'in İzlenim Yönetimi Modeli

Rosenfeld ve arkadaşları tarafından geliştirilen izlenim yönetimine ilişkin üç bileşenli model, Kowalsky ve Leary'nin modeline benzemekle birlikte, birtakım farklılıklarla da karşılaşılmaktadır. Modelde Leary ve Kowalsky'nin modelindeki izlenim oluşturmaya güdülenme ve izlenim oluşturma öğelerine ek olarak izlenimleri izlemeye de önem gösterilmiştir (Özdemir, 2006, s. 28).

**Şekil: 2.1 İzlenim Yönetiminde Sosyal Psikoloji Sürecinin Üç Bileşenli Modeli**

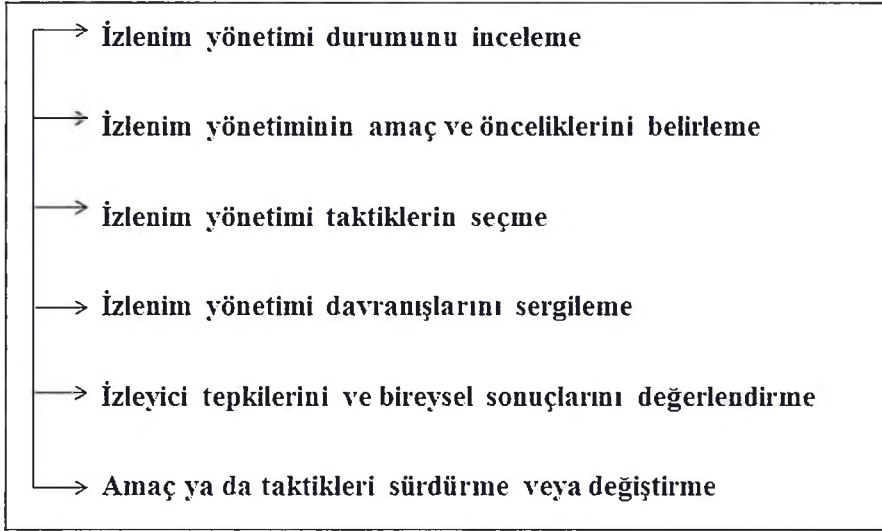


**Kaynak:** Özdemir, 2006, s. 28

Leary ve Kowalsky'nin çalışmalarında (1990) izlenim, izleme konusuna değinilmiştir. Fakat izlenimleri izleme, izlenim oluşturmaya güdülenme başlığı altında ele alınarak Rosenfeld ve arkadaşları izlenim incelemeyi ayrı bir başlık altında incelemiştir (Özdemir, 2006, s. 28).

### 2.3.3 Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli

Rosenfeld ve Martinko (1991) diğer arkadaşlarının modeline benzer detaylı bir izlenim yönetimi modeli geliştirmişlerdir.

**Tablo: 2.3** İzlenim Yönetimi Süreci

**Kaynak:** Martinko, 1991, s. 32.

Modele göre kişiler öncelikle bir durum tanımlaması yapmaktalar. Aşamada bu durumda, hedef ve kişisel özellikler incelenmekte olup, inceleme sonucunda elde edilen veriler ışığıyla izlenim yönetimi maksat ve önceliklerini tespit edilmektedir. Belirlenen amaçlardan sonra, amaçlar yönünde en uygun ve doğru olan izlenim yönetimi taktiği seçilmelidir. Taktik uygulamaya konulmakta olup uygulama sonucunda hedefin reaksiyonu ve sonuçları değerlendirilmektedir. Taktiğin başarılı olup olmamasına göre maksat ve taktikler değerlendirilmektedir (Martinko, 1991, s. 22-48).

### 2.3.4 Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli

Sampson (2000), izlenim yönetimini dokuz aşamalı olarak ele almıştır, kısaca aşağıdakilerdir:

**Adım 1:**Hedefleri tanımlama, durumdan neyin elde edilmek istendiğini ortaya koyma

**Adım 2:**İzlenim yönetiminde bulunulacakları tanımlama

**Adım 3:**Uygun araç ve taktiklerin seçimi

**Adım 4:**İzlenim yönetimi taktiğinin uygulanması

**Adım 5:**Tepkilerin alınması

**Adım 6:**Hedeflere ne kadar ulaşıldığının (hangi bireysel sonuçların elde edildiğinin) tespit edilmesi

**Adım 7:**Uygulanan taktiklerin gelen tepkiler doğrultusunda yeniden biçimlendirilmesi

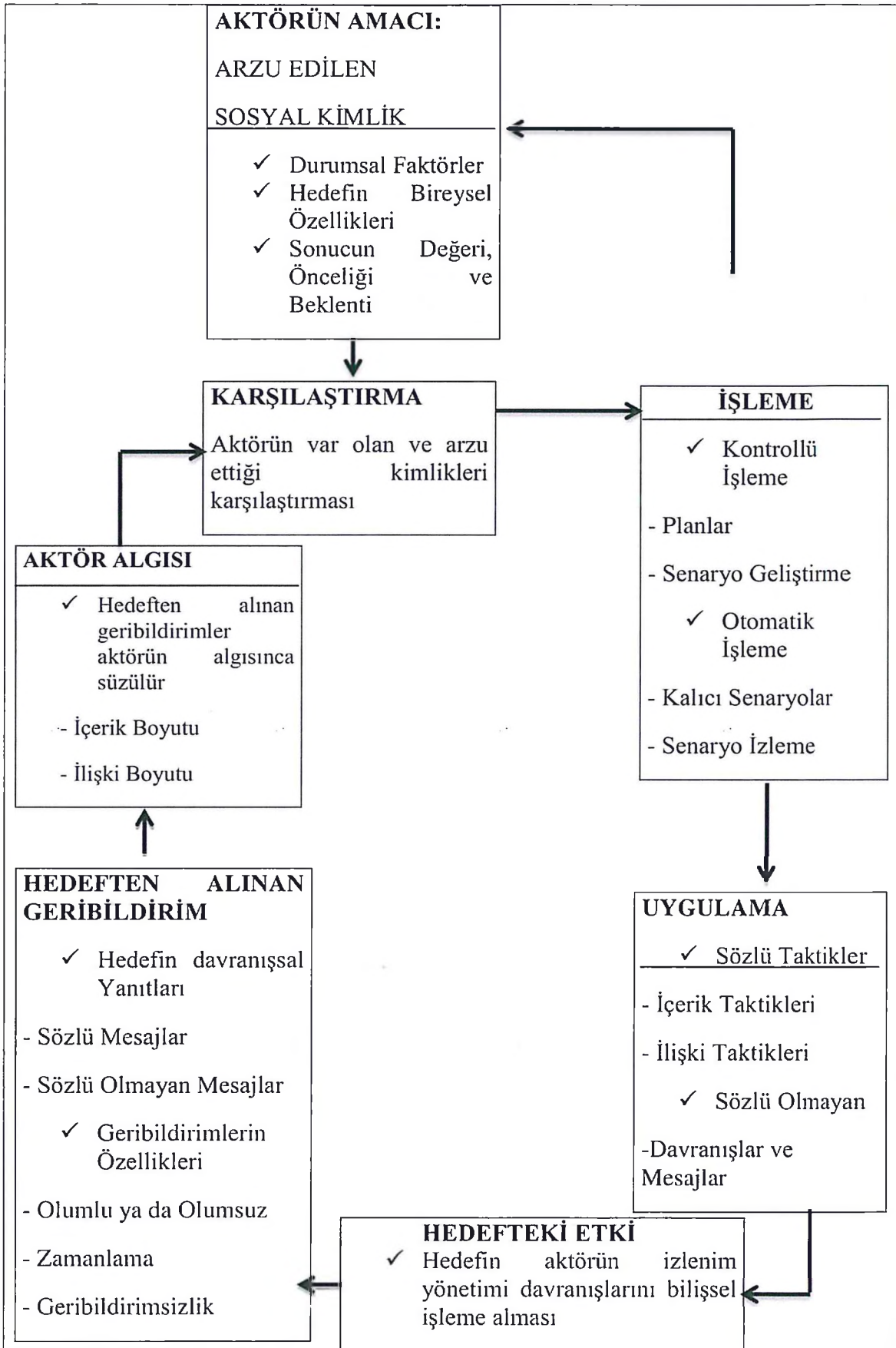
**Adım 8:**Yeni hedeflerin belirlenmesi

**Adım 9:**Döngü halinde bu uygulamaların tekrar edilmesi (Doğan ve Kılıç, 2009, s. 62).

### **2.3.5 İzlenim Yönetiminin Siberetik Modeli (Kacmar ve Bozeman)**

İzlenim yönetimi için Kacmar ve Bozeman, kendilerinden önceki modellerden daha farklı bir bakış açısı ile siberetik bir model geliştirmişlerdir (Özdemir, 2006, s. 29).

Şekil: 2.2 İzlenim Yönetiminin Siberetik Modeli



**Kaynak:** Bozeman ve Kacmar, 1997, s. 12.

Kacmar ve Bozeman (1997) izlenim yönetiminin sibernetik modeline göre izlenim yönetimine motive etme, şahsın amaç ve doğrultusunda arzu ettiği sosyal kimlikle hedeflediği şahıslardan aldıkları geribildirimler arasındaki oluşan benzersizlikten ortaya çıkmaktadır. İki tarafın karşılaştırma sonucunda bu fark oluşmaktadır ve bireyin oluşan imajı planladığı veya arzu ettiği yönde, kullanılarak oluşturulan taktikler devam ettirilmektedir. Dolayısıyla, bir farklılık söz konusuysa alternatif bir taktik arayışına girilmektedir. Eğer senaryo, geliştirme veya çeşitli planlar takip etmekte ve belirlenen taktiğe göre davranan şahıs, ortaya koyarak sergileyen davranış neticesinde hedefin tepkisini bekler ve bu tepki üstünde düşünülerek şahsın ulaşmayı istediği imaj ile mukayese etmektedir. Sonuç olarak bir sonraki adımın ve etkileşimin devamını belirlemek kalmaktadır.

### 2.3.6 Martinko ve Gardner'inn İzlenim Yönetimi Modeli

Bu iki insan tarafından geliştirilen izlenim yönetimi modeli Goffman'ın sosyal etkileşimlere ilişkin tiyatro tarzıyla perspektifini yansıtmaktadır. Modelde kişiler diğer insanlara karşı olumlu intiba oluşturmak için performans sergileyen aktörler olarak gösterilmektedir. Aktörün ve hedefin özellikleriyle çevrenin özellikleri ile koşullar bir tür uyarıcı görevi üzerine almaktadır. Martinko ve Gardner'in bu modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir ve ilgili izahlar aşağıda incelenmektedir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi; şahsiyet özellikleri, aktör ve hedefin tanımlanan durumlara bağlı yorumlarını etkilemekte ve aktör de bu durum tanımlarını kullanarak en mutabık izlenimleri ortaya koyarak davranışlarını seçmeye çaba göstermektedir. Uygunluğun seviyesi yükselince, aktörlerdeki olan arzu ettiği izlenimleri yaratma ve hedef gruptan uygun yanıtlar alma olasılığı da yükselecektir (Gardner ve Martinko, 1988, s. 324).

Çevresel ortamı fiziksel koşullar aynı anda örgüt kültürü ve işin özellikleri ortaya koymaktadır;

- Fiziksel faktörler: telefonlar, mobilyalar, sertifikalar, dekor, duvarlar vs.
- Örgüt kültürü: politikalar, stratejiler, semboller, hikaye ve efsaneler vs.
- Örgütün içerisindeki temel değerlere ve normlara saygı göstermemek, hoş görülmeyen intibaların oluşmasına ve örgütsel yaptırımların uygulanmasına bir nedendir. İşin özellikleri, bireyin oluşturacağı imajla yakından bağlıdır. İşleri yapabilmek için gerektiren yetenekli personeller, rutin ve sıradan işleri yapanlara göre daha fazla güçleneceklerdir (Beyer ve Trice, 1984, s. 660).

Aktördeki yaş, cinsiyet ve ırk gibi fiziksel özellikleri bir başkaları üzerinde oluşturacağı izlenimleri etkilemekte. Örgütte, lider için pozitif izlenimler oluşturan işgörenler yakın grup içerisinde yer almaktadır. Lidere yaklaşmak arzu eden uzak grup üyeleri ise izlenim yönetimi davranışına başvurmaktadır (Erdem ve Özdevicioğlu, 2008, s. 36).

Aktörde bulunan motivasyon da izlenim yönetimi aşamasında incelenmesi gereken önemli bir hususu ortaya çıkarmaktadır. İzlenim motivasyonu; ulaşmak istedikleri amaçların aktör açısından değeri, aktörün şimdiki bulunan imajını ve gelecekte oluşturmak istediği imajı içerdiğinden kişinin ne sebepten başkalarını etkilemek istediğini açıklamaya yardımcı olur. Bu gayelerden bazıları ise; adaletli olma, acıma duygusunun olması, rekabetçilik ve esasında diğer bireyler tarafından sevilme ihtiyacı da çekici ve farklı görünme isteği bulunur. Başka-başka kültürlere ve sosyal çevreyle ilişkili olsa da genelde çoğu insanda, verimlilikten pay alma veya kendine mal etme ya da buna rağmen başarısızlıkların mesuliyetinden muaf olma isteği de bulunur ( Rosenfeld, 1990, s. 496). Kişilerin hangi motivasyonla izlenim yönetimi tutumuna başvurduğunun belirlenmesi zor bir süreçtir ve izlenim yönetimi davranışının ardındaki motivasyonun belirlenmesinde, tutumlarının gözden geçirilmesini böylece uygun hale getirecektir (Özdevicioğlu ve Erdem, 2008, s. 37).

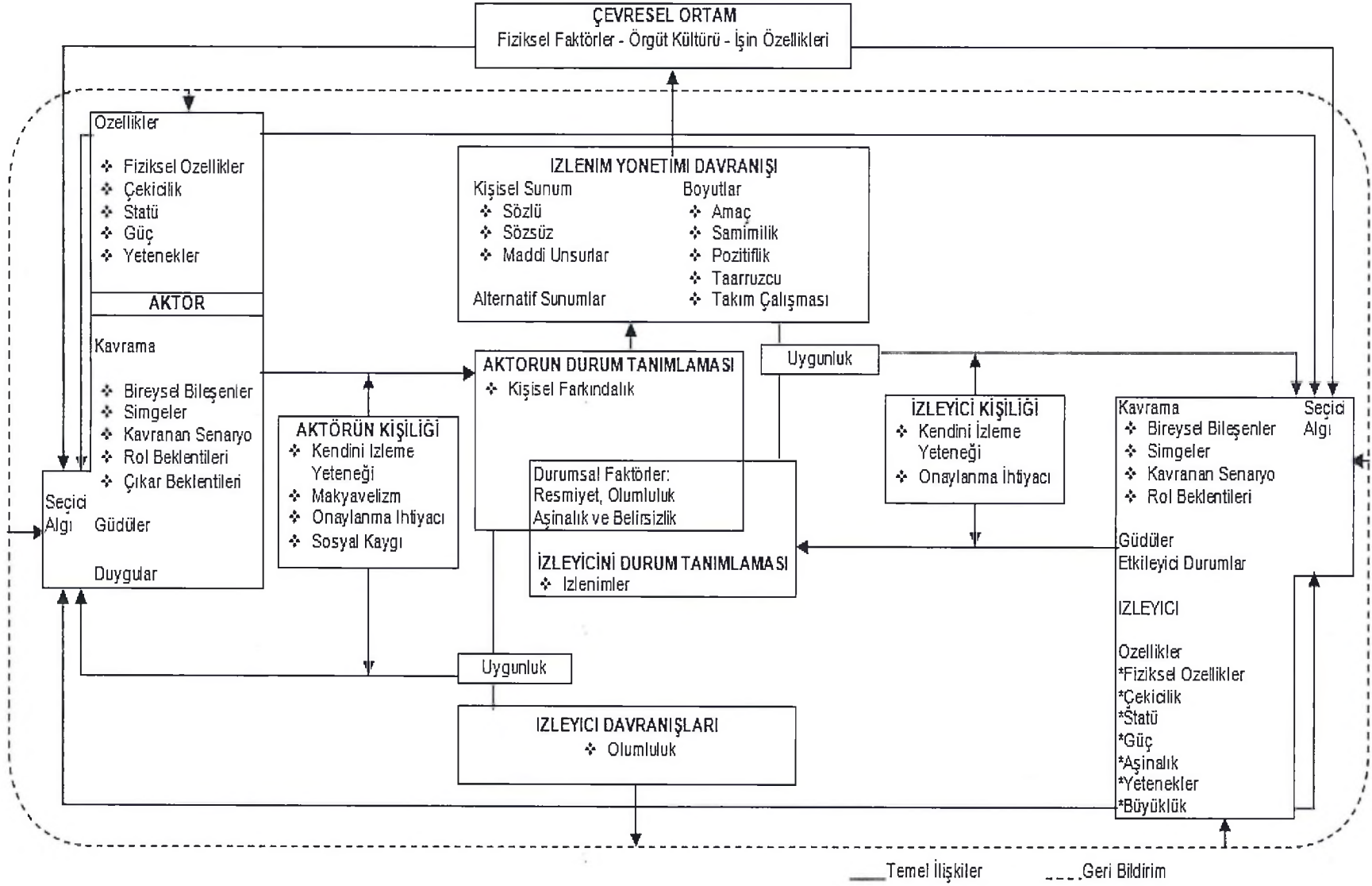
İzleyicinin özellikleri ise izlenim yönetimi davranışının nasıl gerçekleşeceğine yönelik etki etmektedir. Zanna ve Pack (1975), izleyicinin çekiciliğinin oluşturulmak istenen izlenimle çok yakından ilgili olduğunu öne sürmüşlerdir. Aktör, çekici birini etkilemek istediğinde, çekici olmayan başka birine oranla izlenim yönetimine daha fazla başvurmaktadır. Jones (1964) araştırmasında yüksek bir statüye ve daha fazla güce sahip bireylerin aktör tarafından hedef grup olarak seçildiğini söylemiştir. İzleyici gruba aşinalık da aktörün algısını etkileyen diğer bir özellik olarak önümüze çıkmaktadır(Erdem, 2008, s. 38).

Aktördeki kavrama yeteneği bazı faktörlerden etkilenmekte olup bireysel faktörler, bireyin planlı şekilde yapmadığı ancak onun başkaları tarafından; yetenekli, baskın, silik, rekabetçi gibi şekillerde algılanmasına sebep olan psikolojik davranıştır. Örgütün üyeleri bazı girdileri de durumları ve davranışları da açıklamaya yardımcı olacak simgeler kullanmaktadır (Gardner ve Martinko, 1988, s. 331). Örgütün çalışanları lider, ast, avukat, teknisyen vb. gibi çeşitli rollere sahiptir. Bu rolleri aktörler, gerektirdiği senaryoları öğrenerek, grubun hedef rolle ilgili beklentisini tatmin etmektedirler. Çıkar beklentisine göre birey, istediği amaca ulaşmak için çabalamaktadır. Dolayısıyla bulunan sonuçlara göre, izlenim yönetiminin öğrenilen bir davranış olduğu söylenebilmektedir. Hedefin değişmediği ve benzer

davranışlara benzer tepkilerle karşılaştığında da bu öğrenilmiş olan davranışlara örnek olarak gösterilebilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009, s. 66).

İzlenim yönetimi sürecinde başarılı olup olmadığı şahısın hedefi üstünde kendisiyle ilgili olarak istediği imajı bırakıp bırakmadığına ve böyle bir davranış sonucunda istediği ödülü elde etmiş olup olmamasına göre değerlendirilir. Planladığı gelirlere yetişememiş ve hedef doğrultusunda olumsuz bir izlenim bırakmış ise, şahısın izlenim yönetimi süreci başarısızlıkla sonuçlanmıştır diyebiliriz (Crane ve Crane, 2002, s. 28). Eğer birey, olumlu bir izlenim oluşturmakla birlikte aynı zamanda aktörün tam anlamıyla yapmak istediği imajın oluşmaması da söz konusudur. Böylece, aktörün uyguladığı taktiklerin hedef tarafından farklı algılanmasından kaynaklanmaktadır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008, s. 41).

Şekil: 2.3 İzlenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Başlıca İlişkiler



## 2.4. İzlenim Yönetimi Taktikleri

İzlenim yönetimi alanı incelendiği zaman izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin farklı kategoriler sınıflandırıldığını görebiliriz. Örnek belirtecek olursak; Schütz (1998) izlenim yönetimi taktiklerin, kendini tanıtmaya yönelik, saldırgan, korunmaya yönelik ve savunmaya yönelik taktikler biçiminde, Andrews (1999) söz konusu taktikleri, kendini tanıtmaya yönelik, kendini savunmaya yönelik ve çağrışım taktikleri biçiminde sınıflandırmışlardır. Birey tarafından kullanıldığı izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin Tedeschi ve Norman da yapılmış bir diğer çalışmalarında ise söz konusu taktikler kendini tanıtmaya yönelik ve kendini savunmaya yönelik taktikler biçiminde ayrılmıştır (Demir, 2002, s. 34).

Kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri bireyin sosyal kimliğini geliştirmek için oluşturularak kendini sevdirmek, niteliklerini tanıtmak, örnek birey olmak, yardım istemek ve vurgulama biçiminde sıralanabilmektedir (Demir, 2002, s. 41). Savunmaya yönelik taktikler ise bireyin imajını korumak için oluşturulmuştur ve kötü bir performansa tepki olarak kullanılabilir (Gardner ve Martinko, 1988, s. 334). Söz konusu taktikler ise, açıklama yapmak, engel olmak ve özür dilemek biçiminde sıralanabilmektedir (Demir, 2002, s. 52).

Literatür açısından bakıldığında zaman izlenim yönetimi taktikleri iki farklı yönde incelenmektedir. Birincisi saldırgan ve savunmacı izlenim yönetimi taktikleri, bir diğeri ise birey ve yönetici odaklı ve iş odaklı taktikleri içermektedir.

### 2.4.1 Saldırgan ve Savunmacı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Jones (1990) izlenim yönetimi taktiklerin saldırgan ve savunmacı izlenim yönetimi taktikleri olarak ikiye ayırır. Bu taktikte saldırgan daha çok öngörülen olumlu imajı destekleyerek onu geliştirmek girişimi olup, işçinin kariyeriyle ilerlemesinde yardımcı olabilecek bir kimlik oluşturmasında kullanılır. Bir sonraki taktik olan savunmacı, bireyin kariyerinde olumsuz yönde etkileyerek herhangi bir durum veya davranışın arkasından zarar gören imajı kurtarmak amacıyla kullanılır (Andrews ve Kacmar, 2001, s. 143). Çalışanlar elde etmek istedikleri kazanımları ve içinde buldukları durum ve davranışlara göre farklı imajlar sergileyerek farklı taktikler uygulamayı tercih ederler (Doğan ve Kılıç, 2009, s. 122).

#### 2.4.1.1 Saldırgan İzlenim Yönetimi Taktikleri

Kişinin arzuladığı amaçlara ve içerisinde buldukları ortama göre farklı imajlar sergilemekte ve bundan dolayı diğerlerinden farklı taktikleri kullanmayı ön sıraya koyarlar.

İzlenim yönetiminde saldırganlık, olumlu imajı destekleyerek onu geliştirme girişimi olarak görülür. Dolayısıyla, kişinin kariyer amacında ilerlemesinde yardımcı olabilecek bir kimlik oluşturmasına böylece imkan sağlamış olur. Saldırganlık izlenim yönetiminin taktikleri ise yağcılık (kendini sevdirmeye), kişisel reklam, örnek davranış sergileme, yalvarma (acındırma), gözdağı verme olarak sıralayabiliriz (Hardaway, 2010, 68).

Saldırgan izlenim yönetimi taktiği, kişinin belirlenen bir grup üzerinde etki yaratmak için kullanılır (Doğan ve Kılıç, 2009, s. 72). Bu taktikte, arzu edinilen izlenimlerin oluşturulmasının bir saldırgan yolu olarak karşımıza çıkmakla beraber olumlu yönde izlenim bırakmak amacıyla kişinin kendisini daha az pozitif izlenimler bırakan insanlar ile yüzleştirme ve alaycı ifadeler kullanarak üçüncü şahıs hakkında eleştiriler yapmak veya eleştiri içeren sorular sorarak olumsuz yönde değerlendirmelerde bulunan kişilerin yapmış olduğu eleştirileri çürütme gibi davranışlar sergilemektedir (Ünaldı, 2005, s. 22).

#### **2.4.1.1.1 Yağcılık (Kendini Sevdirmeye)**

Jones'a (1990) göre, Yağcılık taktiği en temel ve en yaygın izlenim yönetimi taktiği olarak karşımıza çıkar. Bu taktiğe yönelik davranışta, karşısındaki kişinin, cemaatin kabul ettiği normal nezaket kurallarının ve sosyal normların ötesinde nazik davranışlar ile etkilenmesiyle ilgilidir. Bireylerin kendini sevdirmeye davranışlarındaki güdüler sahip oldukları gücü korumak veya daha da çoğaltmaktır. Bu amaca ulaşmak için yağcılık davranışlarının herkese açık değil, bir perde arkasında uygulanması ve motivasyon unsurlarının gizlenerek yürütülmesi gerekir. Yağcılık izlenim yönetimi taktiği, ancak hedeflenen şahıs olup biten hepsine, gösterilere samimi olduğuna inandığı zaman başarı olduğu anlamına gelir (Liden ve Mitchell, 1988, 84).

Yağcılık izlenim yönetimi taktiğinin sadece birey için değil, örgüt açısından da çok önemli olduğunu ve örgütün işleyiş açısından da çok faydalı olduğunu belirlemek mümkündür. Kendini sevdirmeye örgüt içinde ve dışında bireyler arasında ilişkilerin verimli çalışma ortamının gelişmesine katkı sağlayarak çalışanların güdülerini daha da olumlu yöne etkilemekle beraber örgütteki verimliliğin artmasını sağlar.

#### **2.4.1.1.2 Bireysel Reklam**

Kişisel reklam taktiğinde, literatür niteliklerini tanıtmaya taktiği olarak da karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin önemli bir çoğunluğu çevresindekiler tarafından yetenekli ve bilgili-becerikli olarak algılanmak isterler. Dolayısıyla diğer başkalarından farklı ve üstün olduklarını kanıtlamak arzusunu taşırlar. Böylece bu arzu yalnızca başkalarına değil,

genellikle kendilerine de ispatlayarak göstermek istedikleri bir arzu olup, diğer yandan ise başkaları tarafından becerikli olarak algılananların çoğunlukla daha az sevildikleri ortaya çıkmaktadır. Toplum övünen insanları pekde iyi karşılamazlar (Özdemir, 2006, s. 27).

Bireysel reklam genelde şahısların başarılarını vurgulama ve beceriklilerini abartarak gösterme davranışlarını ifade eder (Thompson, ve Robins, 2003, s. 344-383). Bireysel reklam yönetim taktiğini kullanan birey ya da bireyler kendisini yetenek ve bilgili, zeki birisi olarak algılanması için gerekli nitelikleri göstermektedir (Jaja, 2003, s. 82). Kendinin bireysel niteliklerini tanıtmada kişiler, başka diğer kişilerden kendisini yetenekli olarak göstereceği işler yapmak isterler. Bundan dolayı bireyin niteliklerini tanıtmaya arzusu yüksek olduğu zaman, işinde performansı daha yüksek dereceye çıkmaktadır. Yağcılık taktiğine benziyor ise de farklı amaç ve kriterlere sahip olmaktadır. Yağcılık (kendini sevdirmeye) izlenim yönetim taktiği sempatik görünmek amacı ile yola çıkarken, bireysel reklamcılığı yapmada amaç ise yeterli bir insan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireysel reklam taktiğini kullanan kişi, diğer bireylerden kendini gerek genel olarak, gerekirse özel yetenek açısından başarılı ve yetenekli olarak görmelerini sağlamaya çalışırlar. Böylece diğer kişilerin saygısını kazanmak, diğer yandan terfi ve ücret artışını sağlayan birisinin imajını göstermeye çalışırlar. Bazı bireyler öz yetenek ve becerilerinden abartılı bir şekilde sergilediği zaman etrafındaki insanlar doğal olarak da bunun kanıtlarını ve sonraki aşamalarda da performans sonuçlarını görmek isterler. Bundan dolayı da belli bir performansı sergileyemeyen bir bireyin niteliklerini gösterme taktiğini göstermek veya kullanmak her ortamda çok uygun sayılmamaktadır (Basım ve diğ., 2010, s. 542).

#### **2.4.1.1.3 Örnek Olma**

Örnek birisi olarak kendini izletmek isteyen kişiler örgütte kurullarla, ahlak değerlere bağlı olarak çok zor görevleri almaya kendi rızası olan kişiler olarak tanınma çabasını sergilemektedirler. Örnek olma taktiğini kullanan birey dürüst, gerçekçi, disiplin ve fedakar sahibi olarak görünerek kendisiyle ilgili ahlaksal bir değer yaratmak istemektedirler (Rozell ve Gundersen, 2003, s. 129). Örnek birey olma taktiğinde bazen istenmeyen sonuçlarla da karşı karşıya gele bilinmektedir. Örnek olma taktiği sergileyen aktörün arada örgüt içerisinde ikiyüzlü olarak algılanabilmektedirler (Gilbert ve Jones, 1986, s. 609).

#### 2.4.1.1.4 Yalvarma

Bu taktiği kullanan birey, kendi zayıf yönlerini başkalarını etkilemek amacıyla kullanırlar. Birey sempati kazanmak için zayıf olan ve desteğe, yardıma muhtaç olduğunu belirtmekte ve etrafındaki şahıslardan yardım alabilmek için çaresizlik rolün oynamaktadırlar. Yalvarma taktiğine başvuran bireyler, zayıf kaldıklarını ilan ederek sosyal sorumluluk normu olarak herkese belli olan güçlü bir kuralı aktif hale getirme çabasının uygulamaktadırlar. Sosyal sorumluluk deyince, insanların ihtiyacı olanlara destek çıkararak yardım etme anlamına gelmektedir. Bizim kültürümüze de yakışan bu olduğu için bireyler, birilerine yardım istendiği zaman isteyerek ya da istemeyerek te olsa yardımcı olmaya çalışan bir toplum olduğumuzdan dolayı, bizim zayıf yönlerimizi bize karşı bir kural olarak karşımıza koymaktadırlar. Yalvarma taktiği bundan dolayı kişisel reklam taktiğinin tam tersidir (Demir, 2002, s. 50). Yalvarma taktiği aynı zamanda zor olan sorumluluklardan uzaklaşmak için de başarısızlıkların gerekçesi olarak görülmektedir. Bu taktiğin en önemli yönü de duygu sömürüsüdür.

Jones ve Pittman, bu taktiğin bulundurduğu riskler nedeniyle bireyler, genellikle son bir çare olarak bunu kullanmaktadırlar. Bu taktik, örgüt ortamında ve iş paylaşımında haksızlıklara da yol açabilir. Bundan dolayı yöneticiler, birlikte çalıştığı takım liderlerinin işçilerini yakından izleyip tanınmaları ve doğru olan tavırları yüzeye çıkarmaları gerekir (Ünalı, 2005, s. 30).

#### 2.4.1.1.5 Gözdağı Verme

Gözdağı verme taktiğinde, şahsın sahip bulunduğu bireysel özellik doğrultusunda diğer bir şahıslar üzerinde güç uygulaması olup aynı zamanda siyasi bir uygulama olarak da sayılmaktadır (Lewis ve Neighbors, 2005, s. 128). Kişiler gözdağı verme taktiğiyle diğerler başkalarından daha güçlü oldukları izlenimini vermeye çalışır ve kendi hedefleri üzerinde başkaları açısından ürkütücü ve tehditkar algılanmak isteyerek ve görünerek sosyal bir güç elde etmeye çalışır (Basım ve Tatar, 2006, s. 88). Genellikle böyle bir taktik güçlü bir tarafın uyguladığı davranıştır. Böylece, davranışta bulunan şahıslar diğerlerini ürküte korkutarak güçlü birisi olarak gözükmeye çalışırlar. Genellikle üst kademedeki bireylerin diğer bireyler üzerindeki gücünü ifade etmek amacıyla bu davranışı gösterdikleri görülmektedir. Gözdağı verme davranışı, izlenim yönetiminde bilinen bir davranış olarak karşımıza çıksa bile; üst düzey bireyler böyle bir davranışın olumsuz yönde etkileyebileceği konusunda uyarılarak hatırlatılmaktadır. Toplumda yükselme göstermek isteyerek gözdağı verme davranışını

kullanan kadınlar genellikle cinsiyet rollerine olumsuz bir davranış sergileyebilmektedirler. Bu davranışı sergileyerek gözdağı veren kadınlar, olumsuz ve erkeksi bir role sahip olmaktadır. Böylece, toplum genelindeki gözünde, erkeklerden daha ılımlı olan izlenimi silmektedir (Willkinson, 2011, s. 143).

Zamanla bireyler edindikleri tecrübeler sonunda belirli durumlar karşısında nasıl bir davranış sergilemesi gerektiğini öğrenirler. İzlenim yönetimi taktikleri kullanan şahsın, sergilemiş olduğu bireysel taktiklere veya yaşanmış geçmişte kalan başarısızlıklarından dolayı, uygulamış olduğu taktik, davranış ve yeteneklerine güvenmeksizin toplumda başkalarına veremediği güven yetersiz kaldığına inandığı bir durumda saldırgan izlenim yönetimi taktiklerini uygulamaktan vazgeçerek savunmacı izlenim yönetimi taktiklerini uygulamaya başlarlar (Doğan ve Kılıç, 2009, s. 75).

#### **2.4.1.2 Savunmacı İzlenim Yönetimi Taktikleri**

İzlenim yönetimi taktiklerinin ikincisi savunmaya yönelik davranışlardır. Bu taktikte, şahsın algılanan tehditlerin azaltmaya yönelik çalışma çabasıdır (Jaja, 2003, s. 84). Savunmaya yönelik taktikler, bireyin negatif bir durumla veya toplumdaki çevresi tarafından olumsuz yönde tanınma durumuyla yüz yüze gelen durumlarda tepki olarak sergilemiş olduğu davranıştır. Başka bir ifadeyle savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiği, aktör, toplumdaki diğer kişilerin kendisine karşılık olumsuz değerlendirmelerinden kaygı duyduğu zaman gerçekleşebilmektedir (Demir, 2002, s. 51). Bu taktikte iki ana yöntemle karşılaşırız. Bunlar; rapor vermek ve diğeri özür dilemektir. Savunmacı izlenim yönetimi taktiğinin başlıca bu iki ana yöntemlerini aşağıda inceleyecek olursak:

##### **2.4.1.2.1 Rapor Verme**

Rapor deyince, çevredeki izleyiciler tarafından oluşturulabilecek olumsuz değerlendirmeler ve bunun bir cezayla sonuçlanması ihtimalini azaltmak için, negatif durumda, yaşanan başarısızlığın negatif etkilerini azaltarak düzeltici taktiklerinin kullanımına yol açar. Genelde rapor verme veya açıklama yapmak olarak bildiğimiz bu eylemlerde olumsuz olan olayın arkasından gerçekleşen sözlü doğrulama girişimlerini gösterir. Verilecek raporların genelde etkili olabilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı muhatap tarafların verdiği bu davranışların dürüstçe algılanması gerektirir. Bununla birlikte raporda olumsuz değerlendirmeler yapmaktan ve çatışmalara girmekten kaçınılması gerektirir. Sebebi rapor vermede, amaç doğru ve haklı olduğunu kanıtlamak olmayıp, izlenen olumsuz yöntemlerden

kaçınılması söz konusudur. Olumsuz duruma bağlı herhangi bir gerekli olan rapor verilmediği takdirde, şahıs muhtemelen kınanır veya cezalandırılır (Demir, 2002, s. 53).

Rapor verme taktiği de kendi içinde masumluk ve bahane bulmak için haklı olmak gibi yöntemlere başvurabilmektedir. Masumluk: işçinin zor bir durumla bağlantısı olmadığını savunmasıdır. İşçinin bağlantısı olduğuna dair kesinlik gösteriyorsa, bu durumda bahane bulma gibi davranış gerçekleşir. Bu durumda, bireyin olumsuz durumla bir bağlantısı olduğunu kabul eder, sadece olup bitenlerin görüldüğü gibi olmadığını anlatmaya çaba gösterir. Bahane bulma taktiğinde ise, herhangi bir olumsuz olaylar için bahane bulma, elinde olmadığını ve kontrol dışında olduğunu öne sürer veya suçu başkalarına yükleme aynı anda başkalarıyla bir suçu paylaşmak gibi üzerindeki sorumluluğu birkaç kişi arasında paylaşırma davranışlarıyla kendini savunabilmektedir. Haklı olmada ise, kendinin olumsuz olaylarda gerçekleşenlerin sorumluluğunu kabul eder ama çevresindekileri koruma amacıyla olduğunu belirterek kendine olumsuz bakıp değerlendirenlerin de olayla ilgili aynı şekilde davranacak oluklarını belirtir. Rapor verme taktiğinde en çok üst kademede olanlar daha çok otoritelerini sürdürme amacıyla bu taktiği izlemektedirler (Demir, 2002, s. 58).

#### **2.4.1.2.2 Özür Dileme**

Bu taktiği kullanan birey genelde istenmeyen olayların pişmanlığını belirtir ve dile getirir. Dolayısıyla, böyle bir olay ve eylemin tekrarlanmayacağına dair davranış sergilemektedir (Akdoğan ve Aykan, 2008, s. 13). Savunmaya yönelik özür dileme taktiğinde, birey olumsuz eylemle bağlantılı dürüst davranır ve düzeltmeye çaba göstereceğini ifade eder veya cezası ne ise çekmeyi göze alır.

Verimli bir izlenim yönetimi davranışı için savunmacı taktiklerin aynı anda saldırgan izlenim yönetimi taktikleriyle birlikte yürütmelerinde fayda vardır. Savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerine, şahsın izlenim yönetimi davranışında bulunması sonunda yüzleşeceği zarar, eylemin sonucunda elde edeceği başarıdan fazla ise bu yolu izlemektedirler (Doğan ve Kılıç, 2009, s. 75).

İzlenim yönetimi taktikleri ve ilgili izlenim girdileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo: 2.4** İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Davranışları ile İlgili İzlenim Sonuçları

Saldırgan izlenim yönetimi taktikleri			
Taktik	Davranış	İstenen imaj	İstenmeyen imaj
Yağcılık	Kendini Sevdirme, İyilik Yapma	Sevimli	Yağcı
Bireysel Reklam	Performans, Övülme	Becerikli	Kibirli
Örnek Olma	Meşgul Görünme	İşine Adanmış	Üstün Görme
Yalvarma	Yardım İsteme	Yoksul	Tembel
Gözdağı	Korkutma, Sınırlılık	Korkutucu	Emir Veren
Savunmacı izlenim yönetimi taktikleri			
Masumluk	Olay veya Bağlantıyı Yalanlama	İmajı Koruma veya Tamir Etme	Yalancı, Sahtekâr
Bahane Bulma	Olayı Kabul Etme, Sorumluluğu Almama	İmajı Koruma veya Tamir Etme	Beceriksiz, Yalancı
Haklı Olma	Olayı Kabul Etme Ancak, Sonucunu Farklı Nedenlere Bağlama	İmajı Koruma veya Tamir Etme	Beceriksiz, Yalancı
Özür Dileme	Sorumluluğu Alma	İmajı Koruma veya Tamir Etme	Samimiyetsiz, Zayıf

**Kaynak:** Crane ve Crane, 2002, s. 28

#### 2.4.2 Kişisel Odaklı, İş Odaklı ve Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Wayne ve Ferris (1990) bilim insanları tarafından geliştirilen bu sınıflandırmaya göre kişinin kendisi odaklı ve iş odaklı, üçüncüsü yönetici odaklı izlenim yönetimi taktiklerine ayırmaktadırlar (Akgün, 2009, s. 88). Sınıflandırılan bu üç taktik izlenim yönetimi davranışının yönlendirildiği hedefe göre yapılmakta olup, belirlenen hedefi seçtikten sonra saldırgan ve savunmacı izlenim yönetimi taktiklerinden de faydalanılmaktadır.

##### 2.4.2.1 Kişisel Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Bireyin kendisi odaklı izlenim yönetimi taktiği, işçinin başarılı ve iyi bir birey olduğu imajı yaratmak amacıyla yapılan yaklaşımları içerir. Çevresindeki topluma veya hedeflediği gruba birey, bireysel özelliklerini ve de üstünlüklerini göstermeye çaba gösterir. Uygulanacak olan bu taktikte sözlü iletişime geçine bilinir veya sözlü olmaksızın bir takım davranışlar sergileyerek de uygulanabilir. Kültürel farklılıklarda kendine has yöresel kıyafetler tercih edilmesi bile kişisel imaj oluşturmaya etkili yöntem olarak uygulanabilir (Doğan ve Kılıç, 2009, s. 77). Bazen bireyin kendisi odaklı izlenim yönetimi taktiği kimi durumlarda övünmek

olarak ta algılanabiliyor. Bundan dolayı da hoş karşılanmaya bilir. Kariyer yönetimine gelince tam tersine olup, kurumsal şirketlerde olumlu etkiler bırakmaktadır. Kişisel odaklı izlenim yönetimi taktiği sayesinde kişi, hedeflenen grup tarafından çalışkan ve üretici aynı zamanda yardımsever olarak görülebilecektir (Zivnuska vd., 2004, s. 630).

Bireyin kendi odaklı izlenim yönetimi taktiği kullanan kişi, yapmış olduğu başarılarından üstündeki liderinin sürekli bilgisi olmasını birey kendisi sağlar (Xin, 2004, 166). Bundan dolayı çalışan işçi, liderin bulunduğu ortamlarda özellikle işine ve topluma sadık birisi olarak ve kendini sürekli geliştiren, herkesten daha fazla çalışan biri gibi görünerek üst kademe tarafından diğer çalışanlara örnek hususunda tanıtılmaktadır. Eğer bir işçi kendi reklamını yapmaksızın ama çok çalışkan ve pek te başarılıysa ama lidere sürekli kendini tanıtmıyor, hatırlatmıyor ise, liderin gözüne hiçte öyle değilmiş gibi algılanabilmektedir. Dolayısıyla, lider tarafından çalışkan gibi görünen bir diğer işçini örnek göstermeye devam edecektir. Böyle bir durum sebebiyle liderler kendi personellerini yanlış tanımakta ve bu durum iş tatminsizliğinin artmasına, lider ile çalışanın arası açılmaya, motivasyonun düşmesine, adaletin olmamasına en önemlisi çalışanların arasında çatışma ve böylece örgüt içi verimliliğinin düşmesine neden olacaktır (Erdem, 2008, s. 49).

#### **2.4.2.2 İş Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri**

İşe odaklı izlenim yönetimi taktiklerinde, kişilerin yönetici üzerinde olumlu bir görüş yaratması amacıyla uygulanır. Bireyler performanslarının daha üst seviyede görünmesini sağlayarak bu taktiklere başvurmaktadırlar. Erkenden işe gelmek ve geç çıkmak gibi imaj yaratarak çok çalışkanmış gibi görünmek te bu davranışlardan biridir (Doğan ve Kılıç, 2009, s. 129). Daha genç çalışanların yaşlılarla göre kıyaslandığı zaman; dinamik genç bireylerin iş deneyimindeki göreceli eksiklikleri nedeniyle izlenim yönetimi taktikleriyle daha ilgili oldukları görülebilir. Başka birilerin onları çalışma sahasında nasıl gördüğü ve nasıl klişeleştirdiği ve iş ortamına kendilerini kanıtlamak için mücadele ettiklerinden dolayı oldukça fazla önem taşımaktadır (Ryan, 2010, s. 227).

İş odaklı izlenim yönetimi taktiği ile birey, işle ilgili konularda kendini geliştirerek daha fazla performansa sahip olmayı amaçlar (Barsness vd., 2005, s. 403). Birey pozisyonundaki görevlere yetişebilmek için daha fazla performans sarf etmektedir. Bu taktiği uygulayan bireyler genelde kendisinin sorumlu olmadığı ama olumlu sonuçlar doğuracak görevlerde yer almak istemektedirler. Kendisinin sorumluluğunda olup ta olumsuz sonuçlanan işleri ise olduğundan daha iyi ve olumlu göstermeye çalışırlar. Böylece birey, liderin

kendisiyle ilgili olumlu izlenimler bırakmaya çalışır (Xin, 2004, s. 166). Bazen bu olumlu izlenim ve davranışların ödüllendirilebilmesinde somut ve gözle görülebilir bir şeylerin ortaya çıkması gereklidir. Bu taktikler genelde bireysel reklama dayanarak çoğu zaman bireyin itici olarak algılanmasına da neden olabilir (Bolino vd., 2006, s. 285).

İş odaklı izlenim yönetimi taktiği, lideri daha fazla rahatsız etmeksizin diğer çalışanlara da fırsat vererek uygulandığı zaman daha verimli olabilmektedir. Lider, tüm çalışanları arasındaki dengeye önem vererek adalet konusunda gerçekçi olması gerekmektedir. Çalışma hayatında görev ve statülerin kesin çizgilerin birbirinden ayırt edilmediği ve işçiler kendilerini iş ortamında aynı seviyede görmeleri ve nedeni neyse hiçbir çalışanın ayrıcalıklı bir duruma düşmemesi verimlilik açısından çok önemlidir (Erdem, 2008, s. 49).

#### **2.4.2.3 Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri**

Yöneticiye odaklı izlenim yönetimi taktiklerinde, işçi tarafından yöneticiyi memnun etmek yoluyla işle ilgisi olmayan davranışları sergilemektedir. Örnek getireceksek; yönetici hayatıyla ilgilenerек bu yönde jestler yapmak veya başkalarının gözüne girme davranışları sergilemek bu taktiklerden biri sayılır. Bu taktik, kişinin iletişim ve destek konusunda isteklilik düzeyini yansıtır (Özdemir Yaylacı, 2006, s. 107).

Çalışan tarafından kullanılan bu taktik, tümüyle hedef açısından sevmeye yönelik olarak sergilenmekte ve iyilik yapmak ve övmek gibi davranışların tümünü kapsar (Signh ve Vinnicombe, 2001, s. 185). Yönetici odaklı izlenim yönetimi taktiğinde astlar, yöneticinin özel hayatıyla ilgilenerек ona bireysel iyilikler yapmakla gözüne girmeye çalışırlar. Böylece birey yöneticiye karşı sevgisini göstermiş gözükcektir.

Yönetici odaklı izlenim yönetimi taktiğini kullanan bir ast, genellikle liderle aynı fikirde olduğunu, hoşuna giden davranışlar sergileyerek üstündeki lidere hoş görünmeye çalışır ve zamanla lider bu işçinin iyi bir örgüt üyesi olduğunu savunur. Bazen işçi liderle konuyla ilgili aynı fikir ve düşüncede olmayabilir ama liderin gözüne girmek amacıyla aynı fikirdeymiş gibi yaklaşım sergileyebilmektedir. Eğer bu durum lider tarafından anlaşılırsa, işçi için iyi bir sonuç olmayabilir. Bundan dolayı çalışan hangi taktiği kullanırsa kullansın kendi dürüstlük ve kişiliğiyle bağdaşmayan davranışlar sergilememesi gerekmektedir (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008, s. 48-49).

Genelde bireyler izlenim yönetimi taktiklerini kullanırken dikkat etmeleri gereken birkaç önemli noktalar bulunmaktadır. Çalışan öncelikle hedeflediği amaç üzerinde oluşturmak istediği imaj konusunda gerçekçi olarak, sonuçlarını düşünerek hareket etmeleri önemlidir. Birey, hangi taktiği uygulaması gerektiğine karar verirken hedeflediği amaç hakkında yeterince bilgi sahibi olmalıdır. Amaç hakkında bilgi edindiği zaman uygun olan taktiği seçme bilme imkanına sahip olur. Çalışanın yanlış izlenimler oluşturmasıyla hem kendi açısından hem de örgüt açısından olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Bundan dolayı herhangi bir davranış sergilerken bireyin dürüst ve kendi gerçekçi kişiliği doğrultusunda davranmaları önemlidir (Crane ve Crane, 2002, s. 33).

## **2.5 İzlenim Yönetimi Süreci**

İzlenim yönetimi süreci aşağıdaki gibi üç bölümde incelenmektedir:

### **2.5.1 İzlenimlerini İnceleme**

İzlenim yönetiminin birinci aşaması olan izlenimlerin incelenmesi kişinin çevresindeki diğer bireylerle kendisiyle alakalı algı ve değerlendirmelerine duyduğu ilgiyle davranışlarını içermekte ve kişi eyleme girmeden önce başka kişilerin algı ve değerlendirmelerini tetkik etmektedir. İzlenimlerini incelemede çift yönlü bir iletişim şahsın, hedef birey ya da bireylerin algı ve beklentilerini, mesajlarını, mesajlara tepkisini ve geribildirimleri değerlendirilmesi ile başlar (Elwell, 1998, s. 22-71). Bu bir tür kendini değerlendirme süreci olarak bir bireyin davranışlarını düzenlemede temel oluşturmaktadır (Taylor ve Neter, 1995, s. 1278-1288). Geri bildirim aktörün izlenimlerine ilişkin bilgi edinmesi ve istediğini alması açısından oldukça önemlidir. Böylece hedeften edinen bilgi ve geribildirime verilen anlamın, istenilen izlenimlerin hedefi yönünde yorumlanır ve bireyin geribildirime verdiği önemle tepkisi de bu doğrultuda olur (Demir, 2002, s. 25). Sonuçla bakacak olursak izlenimlerin farkına varmak ve özellikle belli bir kimliğin oluşumu açısından oldukça önem taşımaktadır.

### **2.5.2 İzlenim Oluşturmaya Güdülenme**

Bireylerin biri biriyle ilgili izlenimlerini önemseddiği ve bu izlenimleri neden etkilemeye çalıştıkları araştırmacıların da yanıt aramaya çalıştığı sorular arasındadır. Bireyler için oluşturdukları izlenimler diğer başka bireylerin kendilerine ilişkin algılar ve değerlendirmeler önemli olup ayrıca, bu durum bireyleri, genelde çevrelerindeki diğer

bireylerin gözünde belli bir izlenimler oluşturacak şekilde davranmaya güdüler (Martin ve Leary, 1999, s. 1092-1111).

Bozeman ve Kacmar ise bu konuda iki önemli güdü olduğunu vurgulamıştır: Kendini geliştirme ve diğeri de kendini doğrulamadır. Arıca, Taylor ve Neter (1995) izlenim yönetimine ilişkin üç güdü üzerinde odaklanmışlardır: Bireyin kendisine ilişkin doğru bilgiye sahip olma arzusu, kendini övme ve son üçüncü güdü ise kendini düzenlemedir (Demir, 2002, s. 27).

### **2.5.3 İzlenim Oluşturma**

Birey diğerlerinin izlenimlerinin farkına vararak arzu ettiklerini yönetmeye güdülendikten sonra onlara kimlikleri oluşturmayı çabalayacaktır. Çevresinde bulunan diğer başka bir bireyin kendisine ilişkin algılarına yönelik kaygıları yükseldiğinde çeşitli ve başka taktikler kullanarak ortaya çıkan algıları değiştirmeye çalışır (Demir, 2002, s. 30). İzlenim oluşturmada bireysel değerler, toplumsal değerler ve bireyin hedef değerleri bu sürecin önemli birer hususu olarak ortaya çıkmaktadır (Rowatt, 1997, s. 5-62).

### **2.6 Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı**

Çalışma ortamı, çalışanların izlenim yönetimi davranışına başvurmalarına sebep olmaktadır. Hedeflenen pozisyonu elde etmek ve performansa ilişkin olumlu bir şeyler duyma, övünme gibi özel faydaları içerir. Böyle bir hedefler, bireyin motivasyonu artarak amaçlanan hedefleri elde etmek için olumlu izlenimler bırakmasına ve davranışları kontrol ederek farklı eğilimlere girmesine sebep olabilmektedir (Higgins, Judge ve Ferris, 2003, s. 89). Örgüt içerisinde izlenim yönetimi, kazanılan maddi ve sosyal faydaları arttırmak ve bireysel saygı otoritesini yükseltmekle herkesçe kabul edilmiş kimlik kazanmak amacıyla bu davranış taktiklerini uygulamaktadır. Bireyler örgütlerde izlenim yönetimi davranışı oluşturmakta ne kadar kontrollü davranırlarsa o kadar örgüt içi yararlılardan faydalanabilmektedirler. Bir örgüt için, çalışanın ne kadar gerçekçi veya yapmacı olursa olsun, ne şekilde izlenim davranışlarını kontrol ediyorsa etsin, örgüt için bireyin davranışlarının sonucu önemlidir (Erdem, 2008, s. 51-53).

Örgütlerde izlenim yönetimi davranışlarının kullanımı cinsiyete göre de farklılık yaratabilmektedir. Kadınların içgüdüsel olarak daha duyarlı olmaları ve erkek tarafta kadınlar ikinci sırada kaldıklarından iş çevresinde bazı toplum ve gruplara dahil olamamaktadırlar. Bundan dolayı da aynı toplumda bulduklarında erkeğe göre farklı izlenim yönetimi taktiği

uygulamaya mecbur kalmaktadırlar. Powellin (1993) yılında yapmış olduğu araştırma sonucunda erkek ve kadın personellerin izlenim yönetimi davranışlarıyla herhangi bir farklılık bulunmadığı incelenmiştir. Böylece de izlenim yönetimi davranışının kurum içi ortama ve atmosfere, iletişim kalitesine, bulunan kültürler arası farklılığa da bağlı bulunduğunu açıklamıştır (Erdem, 2008, s. 51).

İzlenim yönetimi örgütte çalışanlar arasında olumlu bir taraftan olumsuz sonuçlar bırakabilmektedir. Bireyler, hedeflediği izlenimleri oluştururken başka bir bireylerin izlenimlerine olumsuz etki verebilmektedirler. Bundan dolayı izlenim oluştururken dikkatli ve önemli yaklaşımlar sergilenmesi gerekmektedir. İzlenim yönetimini, kendi aralarında biri birilerini çok iyi tanıyan bireyler arasında kullanırken daha gerçekçi ve kişiliği dışına çıkmaksızın gerçekçi duygularla içtenlikle davranılması çok önemlidir. Eğer ki izlenim yönetimi ilk defa veya oldukça az kullanılmış bireyler arasında oluşturulacaksa daha verimli neticeler elde edilebilir. Sonuç olarak bakacaksak, bir organizasyonda belirli bir pozisyona veya kariyere çıkmak isteyen bireyler başkaları arasında özelleşmek ve liderin gözüne girmek amacıyla izlenim yönetimi taktiklerini uygulamaya çalışırlar (Higgins, Judge ve Ferris, 2003, s. 102).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İLİŞKİSEL DEMOGRAFI

#### 3.1 Farklılık Kavramı

Dünya üzerinde benzeri türlere mensup olan varlıkların hepsine genel anlamda bakıldığı zaman birçok benzer özelliğinin var olması gibi birçok farklı özellikleri de vardır. Kendi türünün benzerleri olan insanlar insan olmanın gerekliliklerini paylaşırken başka bir yandan bakıldığında bireyler ve gruplar olarak diğer insanlardan farklılaştıran kültürel, çevresel, sosyal farklılıklar olduğu gibi özellikleri de bulunmaktadır.

Farklılık, öncelikli olarak cinsiyet, yaş, dil, etnik yapı, kültürel geçmiş, engelli olup olmama, cinsel tercih ve inançla ilişkilendirilmektedir. Ayrıca, eğitim düzeyleri, meslek işlevleri, sosyo-ekonomik geçmiş, kişilik profili, coğrafik durum, medenî durum veya diğer kariyer sorumluluklarını kapsamaktadır. Farklı bireylerin bir arada çalıştığı örgütlerde bireyler birbirlerinden farklı yaşam anlayışları ve bakış açıları edinmektedir. Bazılarına göre farklılık yeni bir yaklaşım, renkli bir oluşum, yeni fikirler anlamına gelse de bazıları farklılığı örgütün başarısını engelleyen bir faktör olarak görebilmektedir. Esasında örgütteki farklılıklar rekabet açısından bir üstünlüktür. Farklı insanlar benzer problemlere farklı çözüm yolları önerebilmektedir.

Literatüre bakıldığında “farklılık” kavramı, bireyler arasındaki insani özelliklerin farklılığına işaret eder ve daha açık bir ifade ile farklılık, herhangi bir grup, topluluk veya örgüt içinde insanların farklı kimlik, coğrafi ve etnik köken, arka plan, deneyim, inanç, değer yargıları, yaş, cinsiyet, demografik yapı, iş deneyimi, fiziksel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, kişilik, yaşam stili, eğilimleri ve benzerlerinin bir karışımıdır. Farklılık artık sadece mecburiyetten kabul edilen bir şey olmaktan öte, aynı zamanda da yüksek bir pozitif değer rütbesine de çıkarılmaktadır. Çağdaşlığın çoğul ve çoğulcu dünyasında, ilke olarak bütün yaşam biçimlerine izin verilmektedir. Daha doğru bir ifade ile söylenirse hiçbir yaşam biçimi, herhangi başka bir yaşam biçimini yok sayacak kadar bariz ve baskın olma hakkını elde edemeyecektir: Farklılık bir baskı olmaktan çıkıp, eylem ve çözüm gerektiren bir sorun olarak yorumlandığı zaman, farklı yaşam biçimlerinin barış içinde birlikte yaşamaları, düşman güçlerin geçici bir dengesi olmaktan başka bir anlamda olanaklı hale geliyor (Budak, 2008, s. 398-400).

Geniş anlamda bakıldığı zaman farklılık; etnik köken, din, renk, uyruk ve ekonomik statüye bakılarak insanlar arasındaki farklı benzer olmayan davranışlar, değerler ve yaşam yolları olarak bilinmektedir.

### 3.2 Farklılıkların Yönetimi Kavramı

Farklılık kavramının, örgütsel davranış alanındaki tanımı, Luthans (1995)'a göre bir kurumun ya da organizasyonun üyeleri; yaş, cinsiyet, ırk ve/veya eğitim bakımından birbirlerinden farklı olduklarında ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanmaktadır. İnsanları birbirinden farklılaştıran ve onlara benzeten, bireye özgü içsel ve dışsal tüm özellikleri ifade eder ve “insanlar arasındaki ırk, kültür, cinsiyet, yaş ve fiziksel yeterlilikler vb. açısından var olan farklar” şeklinde tanımlanır. Farklılıkların iyi yönetilmesi için işletmeler açısından da işgücünün tümü için potansiyel faydalar yaratmakla beraber; maliyetlerin azaltılması, kaynağın sağlanması, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme gibi alanlarda çeşitli ve farklı faydalar sunabilmektir. Toplum açısından da farklılıkların yönetimine bakıldığı zaman; farklı grup ve üyeler arasındaki işbirlikleri ve iletişim geliştirmeyi, bireylerarası ve kültürlerarası anlayışın gelişmesine yardımcı olmaktır. Böylece dünya barışına da katkı sağlayacağı öngörülmüştür (Sürgevil, 2010, s. 196-197).

Bir başka deyişle farklılıkların yönetimi, “çalışanların farklılıklarını ve benzerliklerini değerlendirmek, böylelikle çalışanların performanslarının tümünü kurumun stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak bir biçimde kullanabilecekleri bir iş çevresi yaratmak ve bu iş çevresini sürdürme haline getirmektir” (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005, s. 1).

### 3.3 Farklılığın Ortaya Çıkma Nedenleri

Farklılıklar yönetiminin tarihsel açıdan gelişimine bakarsak işletmeler tarafından 1960'lı yıllardan sonra bilinse de sosyolojik açıdan tarihi çok daha eskidir. Farklılıkların yönetimi kavramı ilk olarak Amerika'da ortaya çıkmıştır. Tarihsel ve medeniyetler çerçevesinde incelersek farklılıklar yönetimi beyaz ve siyah ırkın çatışması, Müslümanla Müslüman olmayanın çatışması, Asyalı ve Avrupalı'nın çatışması ile ortaya çıkmış bir kavramken; profesyonel bir ilgi ile ilk kez 1980'li yıllarda Amerikan işletmelerinde görülmeye başlayan "farklılıkların yönetimi" bu noktadan sonra yönetim ve organizasyon sahasında kendine yer bulmuştur (Sürgevil, 2008, s. 118). 1960'lı yılların başlarında geçmişte yaşanan ayrımcılığı düzenleme ve gelecek nesilleri etkilemesine izin vermemek adına çıkarılan yasalar ırk, dil, din, ten rengi, etnik köken gibi konuları içermekte; aynı zamanda iş

bulabilme konusunda yetersiz olan bireyleri işe yerleştirme, eğitim verme gibi programlar içeriyordu. Yani farklılıkların yönetiminin hukuksal düzenlemelere yansması ve yasallaşması işletmeleri ve yöneticileri farklılıklar konusunda daha ilgili olmalarını sağlamıştır. Özellikle ikinci dünya savaşından sonra hükümetler çalışan bireylerin fırsat eşitliğinden yararlanması için yoğun çaba harcamaktadırlar. Çeşitli yasalar çıkararak farklı ırk, din, kültür, cinsel yönelim, renk vb. yapıdan olanlara karşı negatif ayrımcılığı en aza indirmeye çalışmaktadırlar (Ünalp, 2007, s. 71). Amerika'da siyahlara yapılan ayrımcılık, Almanya'da Yahudilere yapılan soykırım ve Avrupa'nın çeşitli bölgelerinde ki ırkçılık faaliyetleri bu tür yasal düzenlemeleri zorunlu ve gerekli kılmıştır. Fakat 1960'lı yıllarda yöneticiler çalışanlar arasındaki farkları en aza indirme konusunda çalışmalar yapmış ve hedef olarak asimilasyon ile farklılıkları yok etme kavramlarını örgütlerde yok olması olarak belirlemiştir.

### 3.3.1 Demografik Farklılıklar

İşgücü farklılıkları açısından bakıldığında zaman demografik farklılıklar; ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş ve fiziksel özellikler gibi sabit ya da kalıcı özellikleri kapsamaktadır. Farklılıkların yönetimine ilişkin araştırmaların çoğu, bu yaklaşımı, geçmişte Amerika'daki demografik farklılıklara yönelik antiayrımcılık hareketine ilişkin politik ve felsefi tartışmalara dayandırmaktadır (Luthans, 1995, s. 51). Buna bağlı olarak örgütsel araştırmalarda farklılık düşüncesinin, büyük ölçüde ırk, etnisite ve cinsiyete dayalı çalışmalarla başladığı söylenebilir.

Demografik farklılık; sahip olunan işgücünü, eğitim düzeyi, ırk, etnisite, cinsiyet, yaş, toplam nüfus içindeki oranını ifade eder. Örgütte işgörenlerin cinsiyeti, yaşı, yetiştiği bölgenin durumu, eğitim düzeyleri ve diğer demografik özellikleri, yönetim kadrolarının gereksinimlerine göre gelecekte yapılacak işgücü planlamalarını etkilemektedir.

#### 3.3.1.1 Yaş ve Deneyim

Bireyin yaşam ve kariyer devreleri paralel olarak gelişir. Her basamak artışında ilerleyen yaşla birlikte iş hayatına dair beklentiler de değişim gösterir. Bireyin yaşam safhaları ile çalışma hayatının birleşmesi sonucu aşağıdaki evreler ortaya çıkar (Öncer, 2004, s. 19):

- ✓ Kimlik Oluşturma (16-25):

Bireyin aile ile bağlarının zayıfladığı, kendisini bulmaya eğitimini tamamlayıp gelecek arayışına girdiği dönemdir.

- ✓ Kariyer Oluşturma ve Geliştirme (25-35):

Çalışma hayatında kendine uygun kariyer yollarını seçer.

- ✓ Yerleştirme ve Kendini Ayarlama (35-45 veya 55):

Sosyal ilişkilerini asgari düzeye indirir ve tüm gücünü işine verir.

- ✓ Azalma:

Fiziksel ve zihinsel kapasite ile kariyer isteği ve motivasyonunun azaldığı dönemdir.

### 3.3.1.2 Cinsiyet

Eski çağlardan beri, önyargılar, zorunluluklar ya da insanların bunu tercih etmesi sebebiyle kadınlar ve erkekler arasında doğanın belirlediği cinsiyetlerine dayanan farklılıktan ötürü bir ayrımcılık söz konusu haline gelmiştir. Kadın ve erkek birbirinden farklı iki ayrı cinsi temsil etse bile her birinin kendine has özellikleri ve üstünlükleri ya da zayıflıkları bulunmaktadır. Ayrıca, bu uyum belki günlük yaşamda daha kolay sağlanabilmekte, ancak sorun özellikle iş hayatında yaşanarak karşılaşılmaktadır.

Örgütlerde işe kabul ve terfi sürecinde kadının iş hayatına atılması ve terfi etmesi pek fazla görülmemiştir. Ayrıca, sosyal hayatta olsun ve de iş dünyasında böyle bir durum başka bir şekillerde kendini ifade etmektedir. Araştırmalarda Demirbilek (2007)'e göre kadın çalışanlar, iş hayatı boyunca cinsiyet ayrımcılığı ve eşitsizliklerle karşı karşıya gelmişlerdir. Erkeklerle karşılaştırılınca düşük statüde görülmüşler ve erkeklere göre daha az terfide bulunmuşlardır. Genelde ülkelerin birçoğunda eşitliğe yönelik gelişmeler kaydedilse bile, kadınlar hala ayrımcılığa maruz kalabilmekle beraber cinsel istismar ve aile içi şiddete uğramaktadırlar. Böyle bir durumda, geleneksel cinsiyet rollerinin ve bu rollerin öğrenildiği sosyalleşme sürecinin etkisi daha fazladır (Öncer, 2004, s. 29).

İş yaşamında cinsiyet farklılıkları işe devam, liderlik sergileme ve iletişim kurmada da kadınların aleyhine bir takım engeller yaratabilmektedir. Kadınların genel olarak erkeklere oranla daha fazla devamsızlık yaptıkları görülmektedir. Bu durum, kadınların çocuk yetiştirme ve evle ilgili sorumluluklarıyla açıklanmaktadır. Grup etkileşiminde erkeklerin, liderliği kadınlardan daha başarılı bir şekilde gerçekleştireceğine dair bir inanış ortaya çıkmıştır. Erkekler, kadınlara göre grupların desteğini daha yüksek oranlarda alırlar (Öncer, 2004, s. 38). Erkekler kadınların çok konuştuğundan şikayetçiysen, kadınlar ise erkeklerin kendilerini dinlemediğinden daha çok şikayetçilerdir. Erkeklerin ortak bir kültür ve geçmişe

sahip olmaları onların kendi aralarında daha etkili bir iletişim kurmalarını sağlamaktadır (Koçel, 2003, s. 417).

### 3.3.1.3 Etnik Köken

Etnik, bireylerin özelliklerine karşıt olarak, bir halk topluluğunun her türlü kültür özelliği veya belirtisi için kullanılır. Etnik grup, içinde yaşadığı daha geniş toplumla bütünleşmeyerek ortak ırk, dil, milliyet ya da kültür bağına dayalı bir birlik oluşturan toplumsal grup ya da nüfus kategorisi.

Etniklik; genel anlamda bir sosyal gurubun ırk, dil veya milli kimliğidir. Kolektif kimliğin dini, milli, kültürel ve alt kültürel gibi çeşitli formlarını bünyesinde toplayabilir. Terimin orijinal Yunanca anlamı ethnos, kabile veya ırktır. Sosyal bilimlerde bu kavram, kültürel mecranın biyolojik ve genetik belirleyiciliği dışına çıkararak, "ethos" (bir kavmin veya toplumsal bir kurumun özellikleri) ve "adet" (sosyal öğrenme ve sosyal miras) anlamlarında kullanılmaktadır. Irk ve kültür unsurlarının mümkün bileşimleri, sosyal analizlerde bağımsız değişken olarak alınmaktadır. Etnik farklılıklar sosyal olarak üretilmekte ve korunmaktadır.

### 3.3.1.4 Eğitim

Farklılıkların yönetiminde bir diğer önemli unsur ise eğitimidir. Bir toplumun gelişmişlik düzeyi ile eğitim düzeyi arasında ilişki vardır. Karakter gelişimi, sosyal ilişkilerin iyi olması, anlayış, hoşgörü, dürüstlük, yardımseverliği kazandıran eğitim; işletmeler ve insanlar arası ilişkiler açısından da değerlendirildiğinde, hem toplum hem ülkenin yararında olacaktır. Sosyal değişimin odak noktası eğitim örgütlerinin de günümüzün getirdiği hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmelerden etkilendiği düşünülmektedir (Bahşi, 2011, s. 165). Eğitim kurumlarının bu değişime ayak uydurabilmesinde ise eğitim yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Eğitim yönetimi, eğitimi şekillendiren, onun niteliğini doğrudan etkileyen bir süreç olması dolayısıyla kaliteli bir eğitim için yönetim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Sürekli değişen ve gelişen toplumsal ve ulusal beklentilere insan kaynağı yetiştirme görevi gibi önemli bir sorumluluğu olan eğitim örgütlerinin, verimlilik ve etkinliklerini arttırması gerekmektedir.

Eğitim bireyin doğduğu andan itibaren başlayan ve ölene kadar süren çok kapsamlı bir süreçtir. Çocuğun dünyaya gelmesiyle birlikte ilk olarak yürümek, konuşmak, duygularını ifade etmek gibi temel becerileri kazanır. Daha sonra bu süreç okul eğitimiyle devam eder. İş hayatında ise kendinden beklenen konularda hizmet içi eğitim alır. Bireyin işinin sona erdiği

yani emekli olduğu yerde eğitim bitmiş olmaz. Bu noktadan sonra kişi yeni ilgiler geliştirerek o konuda bilgi ve beceriler kazanmaya çalışacaktır.

Her toplumda özel bir önemi olan eğitim, bir yandan geçmişe bakmayı, ama ona takılmamayı, öbür yandan geleceğe bakarak, insanın yaratıcılığını geliştiren, insan ve toplum için bir yeniden inşa aracıdır.

### 3.3.2 Sosyal ve Kültürel Farklılıklar

Bir arada bulunan farklılıkların benzeşmesi ve ulusal hem de uluslararası kültürün büyüyerek zenginleşmesine katkı sağlamaktadır. Örneğin, kişinin birden çok yabancı dil bilmesinin kültürlerarası iletişimin sağlanmasına katkısı vardır. Geleceğin çok kültürlü politikası, üretken farklılık ilkelerini teşvik eden ve farklılığın kazançlarını maksimize etmek için gerekli becerileri geliştiren eğitim uygulamalarına yüksek öncelik vermeyi zorunlu kılmaktadır (Özgener, 2009, s. 258-259).

Örgütlerde işgörenler arasında yaşanabilecek bazı sosyal ve kültürel farklılık alanları şöyle sıralanabilir: Din ve felsefi inanç farklılığı, düşünce ve politik tercihlerde farklılık; farklı düşünme ve yaşama eğilimleri; dünyayı farklı algılama yolları; kültürel altyapı farklılığı; farklı yaşam tarzları; gelenek, örf adet ve değer yargılarında farklılık; eğitim ve gelir düzeyinde farklılık ve farklı medeni durum.

Kültürel farklılıkların kavranamadığı durumlarda, her insanın kendi kültürünü ve kültürel deneyimini başka kültürlerle yansıtarak egemen kılması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. “Dar görüşlülük” (parochialism) şeklinde açıklanan bu yaklaşım, kişinin sadece içinde yaşadığı kültürün simge ve değerlerinden yola çıkarak başka kültürleri anlamaya çalışmasını ya da yargılamasını kapsamaktadır. Kuşkusuz böylesi yaklaşımlar sağlıklı ilişkilerin oluşmasına ve iletişim kopukluklarına yol açmaktadır.

#### 3.3.2.1 Değerler ve Tutumlar

Değerler, olaylara ya da sonuçlara ilişkin tercihlerdir. Her türlü dış etken (aile, arkadaş çevresi, iş yaşamı vb.) kişisel değerlere etki edebilir. Nihai değerler, amaçların başarılmasına ilişkin bireyin tercihini yansıtır. Araçsal değerler, arzu edilen amaçlara ulaşmak adına ihtiyaç duyulan araçlar hakkında bireyin sahip olduğu inançlardır. Tutumlar ise kişinin belli bir olayda, bir kimseye ya da bir şeye olumlu veya olumsuz tepki verme eğilimidir (Balay ve Sağlam, 2004, s. 36). Bir örnek verecek olursak Müslümanlar arasında baş örtüsü belli bir kesim zümre tarafından önemi yüksek bir değerdir. Tutumsa, baş örtüsü ile ilgili her hangi bir

sorun yada sıkıntı olduğunda karşısındaki kişiye karşı tepki verme eğilimidir. Çünkü baş örtüsü birey için değerlidir ve aksi düşünceler onun tutumlarını sorgular nitelik gösterirse olumlu veya olumsuz tepki vermiş olur.

Örgütlerde istihdam edilmiş çalışanların değer ve tutumlar örgütler için oldukça önemlidir. Farklı değer ve tutumlara sahip bireylerin olduğu örgütler diğer örgütlere göre daha yaratıcı ve ilginç fikirlerin ortaya çıktığı örgütlerdir. Yani bu örgütlerin farklı fikir üretme kapasitesi daha geniştir. Ancak bu değer ve tutumları birer avantaja çevirmek örgüt yöneticilerinin vazifesidir. Değer ve tutumlar diğer tüm farklılıklar gibi kötü yönetimle dezavantaj konumuna ulaşır. Bu konuyu avantaja çevirmek için örgüt çalışanlarına değer ve tutumlara saygı duyulması gerektiğini aksi takdirde örgüt içerisinde çatışmalar çıkacağını anlatmak gerekmektedir. Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmalar çalışanların motivasyonunu düşürerek, örgütün verimliliğini dolayısıyla başarısını düşürmektedir. Farklılıkların saygı duyulması gereken bir kavram olduğunun çalışanlara verilecek eğitimlerle örgüte adapte edilmesi bu sorunun çözümü olacaktır.

Örgütlerde istihdam edilmiş çalışanların değer ve tutumlar örgütler için oldukça önemlidir. Farklı değer ve tutumlara sahip bireylerin olduğu örgütler diğer örgütlere göre daha yaratıcı ve ilginç fikirlerin ortaya çıktığı örgütlerdir. Yani bu örgütlerin farklı fikir üretme kapasitesi daha geniştir. Ancak bu değer ve tutumları birer avantaja çevirmek örgüt yöneticilerinin vazifesidir. Değer ve tutumlar diğer tüm farklılıklar gibi kötü yönetimle dezavantaj konumuna ulaşır. Bu konuyu avantaja çevirmek için örgüt çalışanlarına değer ve tutumlara saygı duyulması gerektiğini aksi takdirde örgüt içerisinde çatışmalar çıkacağını anlatmak gerekmektedir. Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmalar çalışanların motivasyonunu düşürerek, örgütün verimliliğini dolayısıyla başarısını düşürmektedir. Farklılıkların saygı duyulması gereken bir kavram olduğunun çalışanlara verilecek eğitimlerle örgüte adapte edilmesi bu sorunun çözümü olacaktır.

### 3.3.2.2 Medeni Durum

Bekar halden evli hale geçmek bazı sorumlulukların artışı anlamına gelmektedir. Birey artık ailesinin kanatları altından çıkmış ve eşi ile bir olmanın vazifesine bürünmüştür. Bu yüzden iş yaşamında evli çalışanların bekar çalışanlara oranla daha fazla sorumluluk sahibi oldukları gözlenmektedir. Evli veya bekar olmanın üretkenlik üzerine etkilerini inceleyen yeterli araştırma bulunmamaktadır. Evli bireylerin sorumluluklarının artması ile daha düzenli

iş hayatını tercih ettikleri ve özellikle kadınların devamsızlığının çocuk sayısı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Buchanan, Huczynski ve Öncer, 2004, s. 40).

### 3.3 2.3 Kültürel Farklılıklar

Kültür, bilgiyi sanatı, ahlakı, hukuku, örf ve adetleri kapsadığı gibi, insanın herhangi bir cemiyete üye olması sebebiyle edindiği diğer bütün kabiliyet ve alışkanlıkları içine alan bir bütündür (Hasanoğlu, 2004, s. 45). Kültür toplumun mihenk taşı olan insanı, sosyal hayatını kuşaktan kuşağa aktardığı somut ve soyut olan tüm ürünlerin barındığı bir döngüdür.

Bir ülkede kültürlerin farklı olması kültürel zenginliği gösterir. Her ne kadar bu durum bir sorun olarak görülse de hoşgörülle bu sorunlar aşılabilir. Kültürel farklılıkların çeşitli sorunların kaynağı olsa da, birçok rekabetçi avantajın elde edilmesinde önemli rol oynamaktadır (Yeşil, 2009, s. 129). İşletmeler, kültürel farklılıklar sonucunda ortaya çıkabilecek sorunları minimize etmeye çalışırken, diğer taraftan ise kültürel farklılıklar sonucunda elde edilebilecek pozitif avantajlardan en iyi şekilde yararlanarak bu farklılıkları rekabetçi avantajlara dönüştürmeye çalışabilirler.

### 3.4 Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar

Farklılıklarla ilgili birçok kuram mevcuttur ve biz bu çalışma için sadece; sosyal kimlik kuramı, benzerlik-çekim yaklaşımı, bilgi işleme yaklaşımı, örgütsel demografi, ilişki demografi kuramlarını ele alacağız.

#### 3.4.1 Sosyal Kimlik Kuramı

1970'lerin ortalarında Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilmiş olan sosyal kimlik kuramı, grup üyeliğini, grup süreçlerini ve gruplar arası ilişkileri inceleyen bir sosyal psikoloji kuramıdır (Demirtaş, 2003, s. 124). Tajfel, din ve ırk grupları gibi büyük gruplarla ilgili psikolojik süreçlerle ve gruplar arası çatışmanın sonuçlarıyla ilgilenmiştir. Uzun uğraşlar sonucunda 1970'li yılların ortalarında Sosyal Kimlik Kuramı' nı geliştirmişlerdir (Demirtaş, 2003, s. 128). Kimlik hepimiz için bir özellikler ve nitelikler bütünüdür. En geniş tanımıyla kimlik; farklılıklarımızı ortaya koymaya yarayan, toplum tarafından nasıl görüldüğümüzü anlamlandıran ve bağlı bulunduğumuz sosyal grubun içeriğini temsil ettiğimiz birey kimliği sayesinde dış çevre ile iletişim ve etkileşime girer (Aşkın, 2007, s. 214).

Sosyal Kimlik Kuramı, sosyal psikolojinin "toplumsal" boyutunu aydınlatan bir kuramdır. Kuram, grubu, bireyin dışında var olan bir şey olarak değil, bireyin benlik kavramının bir parçası olarak ele almaktadır.

- Sosyal Karşılaştırma Kuramı
- Sosyal Kategorileştirme Kuramı

### 3.4.2 Benzerlik-Çekim Yaklaşımı (Similarity-Attraction Paradigm)

Schneider tarafından 1987 de geliştirilen Attraction-Selection-Attrition (ASA) modeli insanların kendileriyle benzer olduklarını algıladıkları insanları çekmelerinin daha çok ihtimal dahilinde olduğunu ve böylece onlarla daha çok iletişim ve etkileşime girmek isteyeceklerini öngörmektedir. Schneider bu paradigmayı ASA düzeninin kişilerarası homojeniteye yöneltme durumunu tartışarak uygulamıştır.

Böylece, benzerlik-çekimi etkisi, kendi özelliklerine benzer karakteristiklere sahip düzenlerin bireyleri çekmesine neden olur. Kişilik, ilgi ve değer benzerliklerinin çekme üzerinde etkin olduğuna inanılmaktadır. Ancak, Schneider tarafından geliştirilen modelde yapılan vurgu, diğer güçlü benzerlik algısını, özellikle de demografik özellikleri içerecek şekilde genişletilmiştir (Marti ve Milliken, 2002, s. 4).

Kişilerarası çekicilik üzerine yapılan araştırma bulguları, kişilerarası çekimin temelinde dört faktör bulunduğunu göstermektedir. Bu faktörler ise; benzerlik, güzellik, aşinalık ve yakınlık olarak sayılmaktadır.

### 3.4.3 Bilgi İşleme Yaklaşımı (Information-Processing Approach)

Farklılıklarla ilgili yukarıda bahsettiğimiz iki yaklaşımın, bireylerin kendilerine benzeyenlerle daha rahat etkileşim kurabilecekleri ve homojen gruplarda sosyal bütünleşmenin ve grup ilişkilerin daha yüksek olacağı belirlenmiştir. Bilgi işleme yaklaşımında, yukarıda geçtiğimiz Sosyal kimlik kuramıyla Benzerlik çekim yaklaşımının zıttı olarak optimistik / olumlu bir bakış açısı bulunmaktadır. Bilgi işleme yaklaşımına göre, farklılıklar grup motivasyonunu artıracak bir ortam yaratarak farklı gruplardaki bireyleri, farklı geçmiş deneyimleri, bilgi ve becerileri olan ve farklı ağlarda yer alan diğer bireylere çok daha rahat ulaşabilmektir (Sürgevil, 2008, s. 120).

Bu yaklaşım, farklılıkların ve aykırılıkların nasıl yeni bakış açıları yaratabileceğini değerlendirmemizi sağlamaktadır. Bu yaklaşım aynı zamanda bilginin değiş tokuşu ve

bireyler arasındaki etkileşim sayesinde performansın nasıl artırılabileceğini anlamamızı sağlar. Bu saptamalar, literatürde farklılıkların ana etkilerine ilişkin neden tutarlı bulguların olmadığını açıklamaktadır. Eğer farklılaşma derecesi yüksek takımlar, farklılıklarının yıkıcı etkilerinin üstesinden gelemezler ve benzeşme yönünde bir eğilim gösterirlerse; etkin ve yaratıcı problem çözme süreçlerinden mahrum kalmış olacaklardır (Sürgevil, 2008, s. 60-61).

#### **3.4.4 Örgütsel Demografi (Organizational Demography)**

Pfeffer (1983), örgütsel demografi alanındaki çalışmaların öncülüğünü yapmıştır. Örgütsel demografi, sosyal grup kompozisyonlarını (üyelerinin özelliklerini) incelemektedir. Bu alandaki çalışmalar, demografiyi gruba ait bir özellik olarak ele almaktadır. Örgütsel demografi çalışmaları temel olarak; demografik özelliklerle grup çıktıları arasındaki ilişkileri incelemektedir (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992, s. 550).

Farklılıkların sonuçlarını açıklamaya çalışan araştırmaların çoğu genellikle, çalışma gruplarını oluşturan üyelerin demografik farklılıklarına odaklanmıştır. Pfeffer'in (1983) örgütsel demografi çalışmalarıyla tutarlı şekilde; yaş, cinsiyet, ırk ve örgütte çalışma süresi gibi değişkenler açısından heterojenlik en çok çalışılan farklılık türleri olmuştur. Bu değişkenlere en fazla ağırlık verilmesinin olası nedenleri; araştırmacıların bu boyutları kolaylıkla ölçebilmesi, grup üyelerinin bu değişkenleri gözlemleyebilmesi ve psikolojik bazı özelliklerin altında yatan nedenlerin bu değişkenler olabileceğine yönelik yaygın inanıştır. Pfeffer (1983) de, genel demografik özelliklerin; yaratıcılık, performans, yönetsel başarı ve kontrol gibi örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmiştir. Ancak, Pfeffer'a göre yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ırk gibi demografik özelliklerin tek başlarına etkilerinden çok, bir arada etkilerini anlamak çok daha önemlidir (Harrison, Price ve Bell, 1998, s. 96).

Örgütsel demografi üzerinde bir vaka çalışması yapan Zenger ve Lawrence'ın (1989) bulgularına göre kişisel özelliklerden yaş ve kıdemi birbirine yakın olan üyelerden oluşan grupların içinde teknik konulardaki iletişimin sıklığı yüksektir. Grup oluşumu ve karar alma konusunu inceleyen Gruenfeld'e (1996) göre ise uzun zamandır bir arada olan, biri birine kenetlenmiş ve benzer kişilerden oluşan gruplarda sorun çözme yeteneği düşüktür, farklı işlevsel bölümlerden gelen değişik bilgilere sahip kişilerin oluşturduğu gruplarda şayet bilgi paylaşımı yeterince sağlanabilirse karar kalitesi yüksek olur. Knight ve arkadaşları (1998) da takımın demografik çeşitliliği diye de adlandırılan bu durumun, grup içindeki stratejik konularla ilgili fikir birliğini azalttığını göstermiştir (Alpkan, 2000, s. 12-13).

### 3.4.5 İlişkisel Demografi (Relational Demography)

Tsui ve O'Reilly (1989) "İlişkisel demografi" kavramını; demografik farklılıkların, grup düzeyindeki etkileri dışında bireysel düzeydeki etkilerine işaret etmek için kullanmaktadır.

Bireylerin demografik özellikleri ile ilgili yapılan araştırmaların genelinde, bu özelliklerin işle ilgili tutum ve davranışlara doğrudan etkilerini açıklamaya çalışılmıştır. Oysa, Tsui ve O'Reilly yapılan araştırma çalışmasında; yaş, cinsiyet, eğitim, ırk, görev süresi, örgütte çalışma süresi gibi altı demografik değişkenin üstlerin performans puanları ve astları sevmeleri ile astların rol çatışmasıyla ilgili belirsizlikleri üzerindeki çoklu etkilerini açıklamaya çalışmışlardır. Yapılan araştırmada, 272 üst-ast çifti ile gerçekleştirmiş oldukları alan araştırmasında; üstler ve astlar arasında demografik özellikler açısından farklılıkların artması, üstler tarafından etkinliğin zayıf algılanması, üstlerin astlara karşı daha az çekim hissetmeleri ve astların daha fazla rol belirsizliği yaşamalarıyla ilişkilendirilmiştir.

Pfeffer'e göre (1983) örgütsel demografi kavramı, "Bir grubun; yaş, cinsiyet, çalışma süresi, ırk, eğitim gibi temel özellikler açısından kompozisyonuna işaret etmektedir. Örgütsel demografi kavramında, kişilerarası ilişki şart değildir. İlişkisel demografi kavramında ise; ikili takımlarda ya da gruplarda yer alan bireylerin demografik özelliklerinin karşılaştırılması söz konusudur. Bu takım ya da gruplardaki insanların konumları gereği, birbirleriyle düzenli etkileşim kurmaları gerektiği varsayılmaktadır. İlişkisel demografi anlayışına göre; üstler ve astlar arasında (veya başka takım ilişkilerinde) demografik özellikler açısından farklılıkların ya da benzerliklerin karşılaştırılması; üyelerin tutum ve davranışları ile ilgili ve daha da önemlisi iş çıktılarını etkileyen demografik özelliklerin neler olduğuyla ilgili ek bilgiler sağlayacaktır (Anne S. Tsui, Charles A. O'Reilly III, 1989, s. 402-403).

İlişkisel demografi genellikle, sosyal kategorileştirme teorisinin varsayımları üstüne kurulmuştur. Ayrıca, alt seviye ve üst seviye personeller veya bir toplum çalışma grubunda birbirlerini "İç grup üyesi" ya da "Dış grup üyesi" biçimde sınıflandıran kişiler arasındaki ilişkilerin önemine dayanılmaktadır. Grubun iç üyeleri, yüksek güven duygusu, yüksek destek ve yüksek ödüllerle nitelendirilirken; dış grup üyeleri düşük güven, düşük destek ve düşük ödüllerle karakterizelendirilmektedir. Ayrıca, ilişkisel demografi anlayışına göre; üstler ve astlar arasında (veya başka takım ilişkilerinde) demografik özellikler açısından farklılıkların ya da benzerliklerin karşılaştırılması; üyelerin tutum ve davranışları ile ilgili ve daha da önemlisi iş çıktılarını etkileyen demografik özelliklerin neler olduğuyla ilgili ek bilgilere sahip olmaktadır (Mannix ve Neale, 2005, s. 340-388).

### 3.5 Farklılıkların Yönetiminin Faydaları Ve Sakıncaları

Günümüz iş dünyasında artan rekabet ortamı örgütleri daha çok çalışmaya ve elindeki değerleri daha etkili kullanmaya zorlamaktadır. Bilgi toplumuna geçişle örgütlerin en değerli varlığının insan unsuru olduğu gözler önüne serilmiştir. Bu sayede modern iş dünyası artık, örgütlerin en değerli girdisinin insan girdisi olduğunu kabul etmiştir. Modern ve Küreselleşen dünyada artık örgütlerin; ırk, dil, din, cinsiyet, medeni durum, kültürel yapı farklılıkları olan insanlardan oluştuğunu kabul etmektedirler.

Örgütleri meydana getiren bireylerin hepsinin farklı özellikleri vardır ve bu özellikleri kullanabilmek yöneticilerin görevidir. Çalışanların farklılıkları yöneticiler açısından bazı yararları ve zararları barındırmaktadır. Bu yüzden farklılıkların yöneticiler tarafından etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bölümde farklılıkların avantaj ve dezavantajlarını inceleyeceğiz.

Farklıların etkin bir şekilde yönetilmesinin sağlayacağı yararlar ve olası sakıncalarının ortaya konması, bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesi açısından önem taşımaktadır.

#### 3.5.1 Farklılıkların Yönetiminin Faydaları

Farklılıkların yönetiminde, hem insanlara eşit davranmayı, diğer bir taraftan da onların farklılıklarına saygı duyarak bu farklılıklardan yararlanmayı göstermektedir. Bu sebeple, aşılması kolay olan bir uygulama gözükmemeli. Farklılıkları etkin bir şekilde yönetmeye yardımcı olacak süreçler oluşturmak ve farklılıkların yönetiminin tüm kurum üyeleri tarafından benimsenmesini sağlayarak paylaşılan bir kültür haline gelmesini sağlamak, uzun bir süreyi ve kararlılığı ifade etmektedir. Ayrıca, sağlamış olduğu faydalar değerlendirilmeye alındığında, işletmelerin bu anlayışa gereken yatırımı yapmaktan kaçınmamaları gerektiği düşünülmektedir.

İş hayatında kızışan rekabet ortamı örgütleri; değişime ve mevcut düzeni daha da iyileştirmeye sürüklemektedir. Bununla beraber rakiplerini geride bırakma, pazarda lider konuma yükselme, sürekli yükselen bir grafik yakalama ve bunun sayesinde karlı iş birlikleri yapabilme gibi performans gerektiren beklentilere sürüklemiştir. Lakin bu beklentilerin gerçekleşmesi için örgütlerin hazır eğitilmiş kalifiye elemanlara, deneyimli elemanları bünyesinde tutabilmeye, daha yaratıcı daha özgür fikirli çalışanlara, daha hızlı ve analitik kararlar alan yöneticilere, yüksek iş doyumuna, değişken iş hayatına uyum sağlayabilecek esnek bir iş akışına, işi bırakmada maliyetlerinde azalma, daha geniş bir müşteri yelpazesine sahip olmayı başarma gibi unsurlar farklılıkların ilk etapdaki faydaları arasında yer almaktadır.

**Özetle farklılıkların sağladığı avantajları şöyle sıralayabiliriz:**

- ✓ Yenilikçi düşünme ve yaratıcı fikirlere teşvik ederek örgütsel verimliliği artırır,
- ✓ İşe devamsızlık azalır,
- ✓ Çalışanlar yüksek iş doyumuna ulaşır,
- ✓ Örgütsel bağlılık güçlenir,
- ✓ Örgütün imajı toplumsal algıda yüksel bir hal alır,
- ✓ Kaynak ve maliyet tasarrufu sağlanır,
- ✓ Örgüt içi sorunlar daha kolay çözülür,
- ✓ Çalışanların arasında moral ve motivasyon artar buda iş gücünün artışı beraberinde getirir,
- ✓ Çalışanların varsa şiddete yönelik tutumları sona erer,
- ✓ Yenilik ve yaratıcılığı artırır,
- ✓ Var olan müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamayı sağlar,
- ✓ Dışarıdaki sosyal paydaşlara karşı, örgütün itibarını ve imajını güçlendirir.

Örgütte farklılıklardan beklenen yararların elde edilmesi, onların iyi yönetilmeleri ve değerlendirilmeleri ile ilişkilidir.

### 3.5.2 Farklılık Yönetiminin Sakıncaları

Farklılık Yönetiminin sakıncaları faydalarına kıyasla oldukça düşüktür. İnsan kaynakları yöneticileri, farklılık programlarının, organizasyon için yararlı olduğunu üst düzey yöneticilere ikna etmekte zorluklarla karşı karşıya gelmektedirler. Bazı örgüt liderleri farklılık programlarının uygulanmasının pahalı olduğunu ve işyerinde verimliliğin bozulmasına ve karışıklığa yol açacağını düşünmektedir. Önyargı ve düşmanca çalışma ortamları, etkili farklılıklar yönetimi uygulamasının önünde engel teşkil etmektedir.

#### ➤ **Takım Bağlılığı**

Organizasyondaki farklılıkların artması grup bağlılığının azalması ile sonuçlanabilir. Grup bağlılığı, genelde odaklanmayı ve performansı olumlu etkileyen bir unsurdur. Genellikle farklı olan şeyler insanlar tarafından hemen kabul görmez, ilk başta bir tedirginlikle karşılanır. İnsanlar hep çevrelerinde kendileri gibi insanları görmek isterler, onların yanında kendilerini daha rahat ve daha mutlu hissederler. Çünkü insanları bir araya getiren en önemli şey; aynı ülkenin vatandaşı olmak, aynı dili konuşmak, aynı okulu bitirmek vb. gibi sahip oldukları benzerliklerdir. Bu nedenle homojen gruplarda grup birliğini sağlamak daha kolay iken, heterojen gruplarda grup üyelerinin birbirine olan bağlılığı daha zayıftır.

Farklılıklar, takım bağlılığını azaltıcı bir etkidir. Bunun sebebi insanların kendilerine benzer insanlarla daha rahat ve huzurlu çalışabilmeleridir. Bundan dolayı bağlılığın homojen takımlarda sağlanması daha kolaydır. Grup üyeleri farklılıklar gösterdiğinde aralarında ahenk sağlamak zorlaşır. Örneğin, takım liderinin bir bayan olması, erkeklerin baskın olduğu bir grup için kabul edilmesi zor bir durumdur. Farklılıklar ve takım bağlılığı arasındaki ilişki, bağlılığın takım performansını ne kadar etkilediğine de bağlıdır. Bununla birlikte, birbirine yüksek derecede bağlı takımlarda üyelik ahlakî ve iletişimin bağlılığın daha az olduğu takımlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Buna ek olarak; heterojen takımlarda iş değişiminin homojen takımlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Bunlara rağmen, araştırmalar bağlılığın takım performansını olumlu etkileyen bir faktör olduğunu da göstermemiştir. Hatta geniş çaplı araştırmalar sonucunda yüksek derecede birbirine bağlı takımların üretimlerinin, eskiye oranla, azaldığı bulunmuştur.

#### ➤ **Baskın Grubun Morali**

Farklılıkların yönetiminin sakıncalardan bir diğeri, çalışanlar arasında adil ve eşit davranılmadığı inancını yaratabilmesidir. Farklılıkların yönetimi ile azınlık grubun, farklılıklarından kaynaklanan bastırılmış yeteneklerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla işletmeler, farklı çalışanlara yönelik olarak, onların farklı yeteneklerini gösterebilmelerini sağlayacak bir takım yeni uygulamalar gerçekleştirecektir. İşte örgütler böyle kadın çalışan ve azınlık grupları gibi farklı işgücünü destekleyici programlar hazırladıkları zaman, kurum içindeki baskın grubun üyeleri önemsenmediklerini ve kendilerine adil davranılmadığını tasarlayabilirler.

Farklılıklar, iletişim sorunlarına ve çatışmalara yol açabilir, halbuki homojen bir grupta bu problemlerin eksikliği ana avantaj olarak görülmektedir. Farklılıkların yönetiminin ortaya çıkardığı faydalar, alternatif fikirler ve yaratıcı düşündürmektir. Ayrıca, işletmelerin farklılıkları geliştirmeyi istemelerinin ana nedenleridir.

## DÖRTÜNCÜ BÖLÜM

### ULUSAL KÜLTÜR

#### 4.1 Kültürün Tanımı Ve Temel Özellikleri

Kültür kavramının kökenleri antropoloji ve sosyolojiden kaynaklanmaktadır. Kültür bu kökenden hareketle bugün sosyal bilimlerde pek çok alanın temel taşlarını oluşturmaktadır (Kroeber ve Kluckhohn, 1952, s. 3). Antropoloji bu potansiyelini, kültür kavramının anlamını yönetsel bakış açısına taşıyarak ve orada genişleterek göstermektedir. Kültür, örgütleri oluşturan kişilerin davranışlarına, yönetim anlayışlarına ve örgütün çevresi ile olan ilişkilerinin nasıl farklılık gösterdiğine yönelik açıklamalar sağlamaktadır. Toplumların yaşayış tarzları, değerleri, tutumları ve davranış biçimleri gibi kavramlar örgütlere de yansiyarak örgütün dışsal ve içsel ilişkilerinde ne doğrultuda hareket edeceğini belirlemede önemlidir

#### 4.2 Kültürü Oluşturan Unsurlar

Bütün kültürlerde ortak bazı unsurların olduğu görülmektedir. Bu unsurlar farklı kültürlerin anlaşılmasında ve analiz edilmesinde etkili olmaktadır. Literatürde inançlar, değerler, normlar, semboller ve dil kültürü oluşturan temel unsurlardan sayılmaktadır. Bu unsurlar hakkında detaylı bilgiler aşağıdaki başlıklarda sunulmaktadır.

##### 4.2.1 İnançlar ve Değerler

İnançlar neyin doğru olduğunu, değerler ise neyin doğru olması gerektiğini açıklayan unsurlardır. İyiyi ve kötüyü, doğruyu ve yanlışını belirleyen unsur değerlerdir. İnançlar soyut, değerler ise inançlara göre daha somut kültür unsurudur. Bir toplumda inançlar değerler kadar yaygın olmamakla beraber, değerlere göre görece daha güçlü ve daha az esnekler (Terzi, 2000, s.46; Doğan 2007, s.51).

Değerler genel olarak “tutum, davranış ve inançların formüle edildiği genel standartlar; hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanır olduğunu belirten, toplum üyelerince paylaşılan ölçüt ve fikirler; bir sosyal yapının varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlayan, tasvip ve teşvik gören, toplumca korunmaya çalışılan kabuller ve inanışlar; ya da davranış, tutum ve düşüncelere ilişkin olarak iyi-kötü, güzel-çirkin, normal-anormal ve rasyonel-irrasyonel ayrımında kullanılan ve spesifik bir özellik taşımayan ölçütler” olarak da tanımlanmaktadır (Doğan, 2007, s.38).

İnançlar ve değerler birbirlerine yakın kavramlardır. Ancak bazı durumlarda değerlerin inancın bir türü, bazen de inancın değer bir türü olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu iki kavram yakın içerikte olsa da aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Değerler, daha çok iyi ve kötü ayrımıyla ilgili olup belli davranışların arzu edilir olup olmadığına ilişkin ölçütler olarak karşımıza çıkarken, inançlar daha çok doğru ve yanlış ayrımı ile ilgili ölçütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Değerler, kolaylıkla ulaşılması mümkün olanı değil, ulaşılma arzusu duyulanı temsil eder. İnançlar ise ulaşılma arzusu duyulanı değil, kesinliğe yönelik bilgilere ilişkin olduklarından görece kesin hedefleri işaret ederler. Bireyler değerlerle ilgili seçim yaparken toplumsal yapıda başka alternatif değerlerin de olduğunu bilincindedirler. Bu nedenle bireylerin başka değerlere sahip olmasına karşı tutumlar daha esnek olmaktadır. Buna karşılık inançlar düzeyinde davranışlarda onaylama ve bekleme ön plana çıkar (Doğan, 2007, s.52).

#### 4.2.2 Tutumlar

Kültür, insan davranışlarının neredeyse tüm yönlerini etkileyen ve topluma ve bireylerine bu davranışları düzenlemede yardımcı olan bir takım özellikleri bulunur. “Kültür bir toplumun bireylerinin seküler değer ve tutumlarını da etkiler. Hayatta insan, çoğu etrafındaki olayları algılamak ve değerlendirmekle geçirir. Bu değerlendirmeler sonucunda bireyler etrafındaki olay ve nesnelere karşı bazı olumlu ve olumsuz duygular geliştirirler. Bu duyguların bütününe tutum denmektedir. Öte yandan tutumlar; hoşlanma, hoşlanmama, olumlu olma ve olumsuz olma gibi sosyal alışkanlıklarla ilişkilidir.

Tutumlar değişmez değildirler. Birey, yaşamının belirli bir döneminde edindiği tutumun, yaşamının daha sonraki bölümlerinde edineceği bilgi ve deneyimlerle yanlış olduğunu anlayabilir. Böylece bireyde bir tutum değişikliği ortaya çıkar. Ancak bireye sahip olduğu tutumun yanlış olduğunu göstermek bireyin tutum değiştirmesi için yeterli olmaz. Tutum değişikliklerinde bireyin benliğinde bir değişim söz konusu olduğundan, benliği oluşturan kişilik yapısı, zekası, yetenekleri, bilgi birikimi, deneyimleri gibi faktörler devreye girer. Özellikle kişilik, yetişkinlik döneminden sonra değişmesi en zor olan faktördür ve bu durum da tutum değişikliklerini zorlaştırmaktadır. Diğer faktörler değişime daha açıktır (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1986, s.34).

#### 4.2.3 Normlar

Normlar, davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve informal beklentilerdir. Bir toplumun kendisi için ilke edindiği ve üyelerinin eylemlerine yön veren ve biçimsel olmayan düzenlemeler olarak da açıklanır. Norm bir toplumda kabul görmüş ortak

davranış kuralları olarak da tanımlanabilir. Bu kavram birden fazla anlama gelebilir. Hem büyük bir çoğunluğun uyduğu bir davranış kuralını, hem de kültürel bir modele göre uyulması gereken ama her zaman uyulmayan bir davranış kuralını ifade etmek için kullanılır (Tingöy, 2009, s.180; Myers, 2005, s.174).

Normlar, gelenekler (örfler) ve görenekler (adetler) olarak iki gruba ayrılır. Gelenekler; toplumca uyulması zorlayıcı hale gelmiş kurallardır. Görenekler ise üyelere uyulması beklenen ancak zorlayıcı yaptırımları belli olmayan kurallardır (Doğan, 2007, s.55). Normlar kaynağını değerlerden almakta ve değerlere göre biçimlenmektedir. Değerlere göre normlar daha somut unsurlardır. Normlar, insanların nasıl davranması gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre oluşan yazılı olmayan kurallardır. Bir başka ifadeyle; belirli bir durumla ilgili olarak insanların ne yapması ya da yapmaması, ne söylemesi ya da söylememesi gerektiğini gösteren kurallardır. Dolayısıyla normlar, gündelik yaşamda insanların davranışlarına yol gösterir ve tercihlerini belirler (Şişman, 2007, s.3).

#### 4.2.4 Semboller ve Dil

Kültürün bir unsuru olarak semboller, nesnelere, düşüncelerin, duyguların ve ilişkilerin yerini tutan sözcükler, el, kol ve baş ile yapılan davranışları ve biçimleri ifade eder. Dolayısıyla semboller bir kültür içerisinde belli anlamları olan sözcükler, jestler, resimler, biçimler ve objelerden oluşur (Doğan, 2007, s.55). Semboller; insanlar için herhangi bir anlam ifade eden davranış, işaret, renk, nesne ve hatta kişiler olabilir. Kültür bir semboller sistemi olarak da ifade edilebilir. Semboller içinde yer alan en önemli unsur dildir ve dil de kültürün temel bir unsurudur. (Şişman, 2007, s.4; Kaplan, 2007, s.151).

Dil ve kültür arasında sıkı bir bağ vardır. Dil, kültürü hem kurar hem geliştirir. Genellikle toplumsallaşmayı da toplumsallaşmayla birlikte tarihsel sürekliliği de sağlayan yine dildir. Ortak bir dil konuşan bir topluluğun üyesi olan insan, belli bir kültürün de üyesi konumundadır (Uygur, 2006, s.19).

İnançların, değerlerin, tutumların, normların, sembollerin ve dilin aynı ya da farklı olması, ülkelerin benzer ya da farklı kültürel yapılara sahip olduğunu belirlemede kısacası farklı ülkelerin kültürel yapılarını analiz etmede oldukça etkili olmaktadır. Bir toplumun kültürel yapısını, sahip olduğu değerler, inançlar, normlar, semboller ve dil oluşturmaktadır. Kültür ulusların dünya görüşlerine, yaşam biçimlerine, varmak istedikleri hedeflerine göre zamanla değişir, gelişir ve olgunlaşır.

### 4.3 Kültürün Özellikleri

Kültür, eğitim, sanat ve bilim gibi özelliklerden ve beğenilen herhangi bir yaşam biçimini değil, bütün yaşam biçimlerini kapsayacak bir içerikle kullanılır. Bu içeriğin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Güvenç, 1999, s.101-105; Doğan, 2007, s.16-18; Erdoğan, 2007, s.243-247);

- Kültürün sıralanabilecek ilk özelliği hem genel hem de özel olmasıdır. Tüm toplumların bir kültürü vardır. Buradan hareketle bir topluluğun yaşam tarzı (kültürü) diğer toplulukların yaşam tarzlarından farklı olabilir. Bu yönüyle kültür özeldir.
- Kültürün ikinci özelliği öğrenilir olmasıdır. Kültür doğuştan kazanılan, içgüdüsel ya da kalıtsal bir içerik değil, her bireyin doğduktan sonraki toplumsal yaşamı içinde öğrendiği bir bilgi kümesidir. Bireyler kültürü çeşitli biçimlerde çevrelerinden transfer ederler ve yaşam tarzlarına yansıtırlar. İnsanlar yaşadıkları sürece kültürü öğrenecekler, katkıda bulunacaklar ve yaşam sürelerini tamamladıklarında da kültür var olmaya devam edecektir.
- Kültür bir diğer özelliği sembolik olmasıdır. Semboller, belli bir dil ya da kültürde bir durumu ya da nesneyi temsil eden sözlü olmayan işaretlerdir: Her kültürün kendine göre geliştirdiği, insan ihtiyaçlarını karşılayan sembolleri vardır. Her toplum yaşama ilişkin deneyimlerini sembolleştirme ve bu yolla bir kültür oluşturma kapasitesine sahiptir. Kültürler arası farkın görülmesinde de sembollerin önemli bir yeri vardır. Bireylerin yaşadığı kültürel öğrenme süreci ise önemli ölçüde semboller aracılığıyla gerçekleşir.
- Kültür tarih boyunca devam eden sürekliliği olan bir olgudur. Bir toplum doğayla mücadele ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümüne ilişkin öğrenmiş olduğu çözümleri kendisinden sonraki kuşaklara aktararak bilgilerin sürekliliğini sağlar. Bu bilgiler, yeni kuşaklara eğitim ve sosyalizasyon yoluyla aktarıldığı için kültür, tarihi bir süreklilik özelliği taşır.
- Kültür etnik merkezli eğilimleri artırma özelliği taşımaktadır. Farklı toplumlarda farklı düzeylerde de olsa kültür, etnik eğilimleri artırıcı bir rol oynar. Aynı kültüre mensup bireyler aynı duygu, düşünce ve inançları paylaştığı için farklı duygu, düşünce ve

inançları paylaşanları öteki olarak görme alışkanlığı kazanırlar. Bu da başka kültürlerle karşı tutum geliştirmelerine neden olur.

Yukarıda sıralanan özellikleri ile kültür; özel, öğrenilir, değişen, kolektif, bütünleştirici, sürekli, toplumsal, sorun çözücü olma gibi yönleriyle oldukça kapsamlı bir kavramı karşılamaktadır. Bu yönüyle kültür olgusu birçok akademik çalışmanın merkezinde yer almış ve almaya devam etmektedir.

#### 4.4 Ulusal Kültür

Kültür sadece birey, grup ve topluluk düzeyinde tanımlanan bir kavram değildir. Ulusal bağlamda da ele alınan ve makro düzeyde değerlendirilebilen bir yapıya sahiptir. Bugünün birçok uluslararası işletmecilik çalışmalarında ulusal kültür anahtar kavram olarak yerini almıştır. Bu çalışmalar kültürün uluslararası alanda bireylerin, grupların, örgütlerin, ulusların ve bölgesel oluşumların ekonomik faaliyetleri nasıl açıkladığına odaklanmaktadır (Sivakumar ve Nakata, 2001).

Kültür kavramının kökenleri antropoloji ve sosyolojiden kaynaklanmaktadır. Kültür bu kökenden hareketle bugün sosyal bilimlerde pek çok alanın temel taşlarını oluşturmaktadır (Kroeber ve Kluckhohn, 1952, s. 3). Antropoloji bu potansiyelini, kültür kavramının anlamını yönetsel bakış açısına taşıyarak ve orada genişleterek göstermektedir. Kültür, örgütleri oluşturan kişilerin davranışlarına, yönetim anlayışlarına ve örgütün çevresi ile olan ilişkilerinin nasıl farklılık gösterdiğine yönelik açıklamalar sağlamaktadır. Toplumların yaşayış tarzları, değerleri, tutumları ve davranış biçimleri gibi kavramlar örgütlere de yansiyarak örgütün dışsal ve içsel ilişkilerinde ne doğrultuda hareket edeceğini belirlemekte önemlidir

Ulusal kültür günlük hayatın her aşamasında ve her anına nüfuz ettiği gibi kolay kolay değişmemektedir ve oldukça dayanıklıdır. Ulusal kültür işletmecilik bağlamında diğer seçeneklere göre doğru kabul edilen davranış biçimlerinin ve sonuçların tek bir yolunu işaret eder. Bu nedenle merkezi bir prensip duruşunun, ulusal kültürde saklı olduğu iddia edilebilir. Öyleki çalışanlar bu perspektiften işi anlayabilir, en uygun şekilde yaklaşabilir ve kendilerinden beklenilene bu istikamette gerçekleştirebilir (Newman ve Nollen, 1996).

Ulusal kültürle ilgili olarak literatürdeki en bilinen sınıflama Hofstede'nin sınıflamasıdır. Hofstede ulusal kültürü "belirli bir ülkede sonradan kazanılarak gelişen, zihnin ortak programlanması" olarak tanımlamıştır (Hofstede ve Hofstede, 2005, s. 402). Ulusal

kültür kavramı gündeme geldiğinde bir belirsizlik söz konusudur. Örneğin; Amerikalı, Meksikalı, Fransız ya da Japon dendiğinde bu ulusların kültürlerini neyin temsil ettiği konusunda ortak bir çıkarıma varmak oldukça zordur (Hofstede, 1980, s. 43).

#### **4.4.1 Hofstede'nin Yaklaşımına Göre Ulusal Kültürün Boyutları**

Geert Hofstede 1967 – 1973 yılları arasında 71 ülkede 117,000 farklı IBM çalışanı üzerinde çalışmalar düzenlemiştir (Hofstede, 2001). Bu çalışmaların, kültürler ve kültürler arası farklara yönelik yapılan tüm çalışmalara ışık tutan en önemli tasarıdır. Diğer bir araştırmaya göre, Hofstede son 30 yılda bilimsel atıf sayısı bakımından en önemli 10 yazar arasına girmeyi başarmıştır (Erkenekli, 2011). Hofstede bir kültürdeki insan ilişkilerini 4 temel boyuta ayırarak ortaya koyarak çalışmalarını öne sürmüştür. 4 temel boyut aşağıda gösterilmiştir (Hofstede 2001; Hofstede 2010).

- Güç Mesafesi Boyutu
- Bireycilik – Toplulukçuluk
- Erillik – Dişilik
- Belirsizlikten Kaçınma

##### **4.4.1.1 Güç Mesafesi Boyutu**

Güç mesafesi boyutu; kurumlar ve organizasyonların daha güçsüz üyelerinin gücün eşit dağılmadığını kabullendiği ve bunu beklediğini ifade etmektedir. Bu bir eşitsizlik durumudur. Eşitsizlik ve güç her toplumun temel gerçekleridir. Buradaki esas mesele toplumun bu eşitsizlik ve güç dengesizliği ile nasıl baş ettiğidir. Güç mesafesi boyutunun düşük olduğu toplumlarda, toplum gücün eşit dağılımı için mücadele eder ve gücün eşitsizliğine karşı adalet talep eder (Hofstede, 2011). Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda unvan, statü, pozisyon gibi ögelere önem verilir ve saygı duyulur. Yüksek güç mesafesinde bireylerin motivasyonu alt ve üstleri ile olan ilişkilerle sağlanabilir. Düşük güç mesafesinde ise motivasyon takım çalışması ile sağlanabilir (Kıvrak, 2010).

Aşağıdaki tabloda düşük ve yüksek güç mesafesinin toplumsal değerler ve çalışma yaşantısı açısından özellikleri gösterilmiştir.

Tablo: 4.1 Güç Mesafesi Boyutu Özellikleri

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
<b>Toplumsal Normlar – Değerler</b>	
Hiyerarşi rollerin farklılığıdır	Hiyerarşi doğuştan gelen eşitsizliktir
Üstler kendileri gibi insanlardır	Üstler farklı olarak görülür
Herkes birbirleri ile ilişkilidir	Toplumun azı bağımsız, çoğu bağımlıdır
Tüm bireyler eşit haklara sahiptir	Güç toplumun değişmez esas gerçeğidir
Eşitlik özgürlükten daha önemlidir	Özgürlük eşitlikten daha önemlidir
Üst düzey liderler gençtir	Üst düzey liderler yaşlıdır
Otorite sürekli akılcı tartışmalara dayanır	Otorite geleneklere dayanmaktadır
Yaşlı bireylere yönelik olumlu yaklaşımlar Sergilenmektedir	Yaşlı bireylere yönelik olumsuz yaklaşımlar sergilenmektedir.

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
<b>Çalışma Yaşantısı</b>	
Örgüt içi hiyerarşi, uyum içinde yapılandırılmış rol eşitsizliğidir.	Örgüt içi hiyerarşi, astlar ve üstler arasında var olan eşitsizliği yansıtır.
Basık organizasyon yapıları vardır (Ara kademe orta düzey yöneticiler daha azdır)	Dikey organizasyon yapıları vardır (Ara kademe orta düzey yöneticiler daha fazla)
Denetleyici personel sayısı azdır.	Denetleyici personel sayısı fazladır.
Yöneticiler kendi deneyimlerine ve astlarına güvenmektedir.	Yöneticiler denetleyicilere ve resmi kurallara güvenmektedir.
Astlar kendilerine danışılmasını bekler.	Astlar kendilerine emir verilmesini bekler.
İdeal patron becerikli, iş bitirici düzenli bir demokrattır ve desteğe ihtiyacı vardır.	İdeal patron koruyucu bir otokrat veya iyi bir babadır.
Ast-üst ilişkisi pragmatiktir.	Ast üst ilişkileri polarizedir
El işleri ile ofis işleri benzer statüdedir.	Beyaz yaka işler mavilerden daha mühim

Kaynak: Çelikkol, 2015

#### 4.4.1.2 Bireycilik ve Toplumculuk Boyutu

Hofstede'nin belirlemiş olduğu üçüncü boyut bireycilik-toplumculuk olup "toplumun üyelerinin istek ve dürtülerini ne derecede kontrol etmeye çalıştıkları" anlamı taşır (Hofstede 2010, s.6). Bu boyut insanların yakın çevreleriyle kurdukları ağı mı yoksa kendilerine yetebilmek için yalnız kalmayı mı tercih ettikleri sorusuna odaklanır. Bireyciliğin yüksek olduğu kültürlerde insanların kendi standartlarını kendilerinin oluşturması beklenir. Rosenweig (1994)'e göre, Birleşik Devletler gibi bireysel kültürün bulunduğu ülkelerde insanlar iş arkadaşlarının çalışmaları ya da grubun performansı üzerinde büyük sorumluluk sahibi olduklarını düşünmezler. (Victor, vd., 2006, s.3) Bu kültürler özerkliğe ve kişisel başarıya da hedeflere değer verir. "Bireyci insanlar grup üyeleri olarak hareket etmekten çok birey olarak hareket etmeyi yeğler ve bireysel başarıya büyük vurgu yapılıır." (Press, 2006, s.10) Bu tür toplumlarda vergilendirmenin düşük olması yönünde bir eğilim vardır. Aynı zamanda toplumsal faydaların artırılması eğiliminde çalışmalar yapılmaktadır.

Bunun aksine daha toplumcu kültürler toplumun üyelerinin birbirlerine bağlılığına değer verir ve üyeler birbirlerinin yerini alabilmelidir. Rosenzweig (1994), toplumcu kültürlerde insanların kendilerini ortak beklentileri karşılamaya çalışan bir grubun üyesi olarak hissettiklerinde daha çok çalışma eğiliminde olduklarını vurgular. (Victor et al, 2006: 3) Toplumculuğun hakim olduğu bir toplumda ekip çalışması ve grup kabulüne çok değer verilir. "Kolektivist toplumların üyeleri grup içinde ve grup dışında farklıdır ve bireysel çıkarlarını grubun yararına geri plana atmaları beklenir." (Series, 2011, s. 3). Bu tür toplumda kişisel başarılarından çok karşılıklı yükümlülükler değer verilir.

Aşağıdaki tabloda düşük ve yüksek bireycilik olan toplumların toplumsal değerler ve çalışma yaşantısı açısından özellikleri listelenmiştir (Çelikkol, 2015).

**Tablo: 4.2** Bireycilik ve Toplulukçuluk Boyutu Özellikleri

Düşük Bireycilik	Yüksek Bireycilik
<b>Toplumsal Normlar-Değerler</b>	
Biz bilinci	Ben bilinci
Yüksek içerikli iletişim geçerlidir.	Düşük içerikli geçerlidir.
Değer standartları herkes için aynıdır.	Farklılık göstermektedir.
Ait olma duygusu ön plandadır.	Hayattan zevk alma önceliklidir.
Bireyin kurum ve örgütlere duygusal bağı bulunmaktadır	Duygusal bağı yoktur.
Kişiler ararası ilişkilerde devamlılık	Devamsızlık gösterir

esastır	
Uzmanlık, emir, görev ve güvenlik olguları örgüt veya kurum tarafından sağlanır	Özerklik, çeşitlilik, zevk ve bireysel finansal güvenlik ön plandadır.
Çok tanrılı inanç söz konusudur.	Tek tanrılı inanç esastır.
Grup kararları daha iyidir.	Bireysel karar daha iyidir.
Grup içi dayanışma ön plandadır.	Kişisel başarı ön plandadır.
Geleneksel toplum özellikleri görülür.	Modern toplum özellikleri görülür.
Kazanç ilgi çekici çalışmalardan daha önemlidir.	Hemen hemen önem olarak eşittir.
Öğrencilere yaşamın içindeki görevler çekici gösterilir.	Yaşamın içindeki zevkler çekici gösterilir.
Yöneticiler zevk, etkileme ve güvenlik olgularını amaç edinirler.	Görev, prestij ve uzmanlık olgularını yaşam amaçları olarak belirlerler.

Düşük Bireycilik	Yüksek Bireycilik
<b>Çalışma Yaşantısı</b>	
Çalışanlar kendilerine göre değil, ait oldukları grubun ilgilerine göre hareket ederler.	Çalışanlar iktisadi adam kuramı çerçevesinde hareket ederler.
Çalışan-işveren ilişkisi manevi değerler üzerine kurulur.	Çalışan işveren ilişkileri iş çerçevesinde gelişmektedir.
Çalışanın örgüte yönelik yüksek bağlılığı vardır	Örgüte bağlılık düşüktür.
En iyi performans grup halinde çalışmalarda gerçekleşir.	En iyi performans bireysel çalışma sonucu oluşmaktadır.
İşletme çalışanlarından sorumludur.	Çalışanlar kendilerinden sorumludur.
İş ortamında kişisel ilişkiler görev ve işletmenin önünde yer alır.	Tam tersidir.
Daha az kontrol ve daha kısa çalışma saatleri söz konusudur.	Daha fazla kontrol, daha uzun çalışma saatleri.
Bireyin arkadaşlarına diğerlerinden daha iyi davranması etik dışıdır.	Normaldir.
Meslekler arası sosyal hareketlilik yüksektir.	Düşüktür.
Küçük ve yerli sermayeli işletmeler çekici gelmektedir.	Büyük ve yabancı sermayeli, başarılı ve modern sermayeler çekici gelmektedir.

**Kaynak:** Çelikkol, 2015

#### 4.4.1.3 Erillik ve Dişillik Boyutu

Erilliğin kültürel özelliği, toplumların cinsiyetler arasındaki biyolojik farkların hangi göstergelerinin cinsiyetlerin duygusal ve sosyal rolleri ile ilgili olduğu hususundaki kararlarını gösterir (Hofstede, 2001, s. 279). Genellikle erkeklerin iddialı, hırslı ve sert olduğu bu toplumlar cinsiyetler arasındaki rollerin belirgin bir şekilde ayrılmasını gösterir. Bu bağlamda Hofstede, eril ve dişil davranışların değerlendirildiği ve ortaya çıkarıldığı noktaya değinmek için erillik ve dişilik sözcüklerini kullanır. Ona göre pek çok eril ve dişil davranış öğreniliyor, kültürel normlar ve geleneklerle uzlaştırılıyor. Genel olarak erillik skoru fazla olan toplumlar başarıya, kahramanlığa ve materyal başarıya değer verir. Bunun için bu toplumlar genellikle daha rekabetçi olurlar. Tam aksine erillik puanı düşük skorlu milletler, ilişkilere daha çok önem verir ve hayattan keyif alır. Sonuç olarak dişil toplumlar daha az rekabetçi ve daha çok uzlaşmacı görünürler (Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 2010, s.155).

Feminist kültürlerde toplum dişil olarak adlandırılır ki buna göre cinsiyet rolleri açık bir şekilde bölünmez ve duygusal cinsiyet rolleri örtüşür. Öte yandan hem erkekler hem de kadınların alçakgönüllü, şefkatli, hayat kalitesi ile ilgili ve ilişkilere odaklı olması beklenir. Ailede hem babalar hem de anneler gerçekler ve duygularla ilgilenir. Dişil bir dünya birbirine bağımlılık ve androjen davranışları normal davranış olarak kabul eder ve insanlar daha az şanslı olanlara sempati duyarlar. Dişil kültüre sahip bir kurumda uzlaşmalar karmaşaları çözmeye yönelik uygun metotlardır. Bu dişil ortam içinde çalışanlar yaşamak için çalışırlar. (Hofstede, 2001, s. 288).

**Tablo: 4.3:** Dişil ve Eril Toplumlar

Dişil	Eril
İlişkiler ve yaşam kalitesi önemlidir.	Zorluklar, kazançlar, tanınma ve ilerleme önemlidir.
Erkek de kadın da alçakgönüllü olmalıdır.	Erkekler iddialı, hırslı ve katı olmalıdır.
Erkek de kadın da hassas olmalı ve ilişkilere odaklanmalıdır.	Kadınların hassas olması ve ilişkilere dikkat etmesi gerekir.
Ailede hem babalar hem de anneler gerçekler ve duygularla ilgilenir.	Ailede babalar gerçeklerle, anneler ise duygularla ilgilenir.
Genç kızların güzellik idealleri en çok anne ve babasından etkilenir.	Genç kızların güzellik idealleri en çok medyadan ve ünlülerden etkilenir.
Anne babalar bakımı ve bakım rollerini paylaşır.	Standart kalıba göre baba para kazanır anne ise çocuklarla ilgilenir.

Hem kız hem erkek çocukların ağlamasına izin verilir fakat ikisi de kavga etmemelidir.	Genç kızlar ağlar fakat erkek çocuklar ağlamaz; erkek çocuklar kavgaya karşılık vermelidir ve kızlar kesinlikle kavga etmemelidir.
Kız çocuklar ve erkek çocuklar aynı nedenlerle oyun oynar.	Erkek çocuklar yarışmak oynar; kız çocuklar beraber zaman geçirmek için oynar.
Damatlar ve gelinler için aynı standartlar uygulanır.	Gelinlerin iffetli ve üretken olması gerekir, damatların ise gerekmez.
Kocalar erkek arkadaşlar gibi olmalıdır.	Kocalar erkek arkadaşlar gibi olmalıdır.

**Kaynak:** Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 2010, s.155.

Ayrıca dişil toplumlarda her iki cinsiyet için eşit derecede katı ve eşit derecede esnek olan tek bir standart olabilir ve çıplaklık ve cinsellik arasında hiçbir bağ yoktur. Dişil kültürlerde daha zayıf çocuklar, onları cesaretlendirmek için öğretmenleri tarafından daha çok övülür. Mükemmel performans gösteren öğrenciler veya öğretmenleri ödüllendirmek popüler değildir çünkü mükemmellik eril bir terimdir. Dişiliğin tam aksine erillik bir toplumda yaygın olan değerlerin ne kadar erkek odaklı olduğudur. Duygusal cinsiyet rolleri ayrı olduğu zaman bir toplum eril olarak adlandırılır. Buna göre erkeklerin iddialı, hırslı, katı ve maddi başarı odaklı olması beklenirken kadınların daha alçakgönüllü, şefkatli, hayat kalitesi ile ilgilenen ve ilişkileri yürüten rolde olması beklenir. Bu bakımdan Hofstede, eril bir toplumda etik değerlerin daha çok “çalışmak için yaşa” olduğunu dişil bir toplumda ise çalışma etiğinin “yaşamak için çalış” olduğunu ifade eder (Hofstede, 2010, s. 167).

#### 4.4.1.4 Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Belirsizlikten kaçınma; bir kurumda ne olacağına dair risk alma ya da tahmin edilebilirlik isteği anlamına gelir. Hofstede ise (2010) belirsizlikten kaçınmayı şöyle tanımlamıştır: “Toplumdaki bireylerin belirsizliklere karşı tedbirli davranması ve mutlak olan durumlara karşı tahammüllü olmasıdır (Hofstede, 2010, s.6). Bu durum bir toplumun üyelerinin belirsizliğini ne derecede en aza indirme kaygısı ile başa çıktığını gösterir.” Belirsizlikten kaçınma oranı yüksek olan bir kültürde insanların katı kural ve düzenlemelere sahip olması olası olup, insanlar yüksek derecede tahmin edilebilirliği severler. Belirsizlikten kaçınma boyutu muğlaklığın yönetici ve çalışanları ne derecede tehlikede hissettireceğini ölçer ve bu nedenle daha fazla kariyer istikrarı sunarak belirsiz durumlardan kaçınmak gerekmektedir. Kesin olduğuna inanılan doğruları bulundurmamak ve uzmanlık becerilerinin etkisini kabul etmek gerekir. (Kundu, 2001, s.4) Bu tür kültürlerde kontrol ve yetkiye gösterilen saygı büyüktür. İnsanlar netliği ve elde edilebilirliği sever, karşılıklı mutabakata

dayalı karar vermeye büyük ihtiyaç duyarlar. “Belirsizlikten kaçınmanın yüksek derecede olduğu insanların ortamı ve ortamdaki olay ve durumları kontrol etmeye çok ihtiyacı olduğunu” belirtmiştir (Press (2006, s. 10).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde toplumun üyesi olan yetkililer katı kural ve düzenlemelerden kaçınır. Ulusal kültür farklılıkları ve uluslararası ticaret çalışmasında “Singapur gibi belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde düzensiz durumlar ve belirsizlikler tercih edilir, bu da risk alma (yeni bir iş kurmak gibi), inovasyon ve farklı görüşlerin kabulünü teşvik eder.” demiştir. Bu toplumlar risk almayı yeğler ve bunu olumlu bir şey olarak görür, ayrıca yaratıcılık ve esnekliğe de değer verirler (Series (2011, s.3).

Aşağıdaki tabloda düşük ve yüksek belirsizlikten sakınma olan toplumların toplumsal değerler ve çalışma yaşantısı açısından özellikleri listelenmiştir.

**Tablo: 4.4** Belirsizlikten Sakınma Boyutu Özellikleri

Düşük Belirsizlikten Sakınma	Yüksek Belirsizlikten Sakınma
<b>Toplumsal Normlar-Değerler</b>	
Belirsizlik doğal kabul edilir.	Belirsizlik savaşılmaması gerek bir tehdittir.
Huzur, düşük stres ve endişe düzeyi söz konusudur.	Yüksek stres ve endişe düzeyi söz konusudur.
Meşgul olma başlı başına bir erdem Değildir	Meşgul olma yönünde içsel dürtü söz konusudur.
Duyguların gizlenmesi söz konusudur.	Duygular ifade edilir.
Mutsuz birey sayısı nispeten azdır.	Mutsuz birey sayısı fazladır.
Değişime yönelik gösterilen direnç azdır.	Değişime yönelik gösterilen direnç yüksektir.
Yeniliğe açık olma durumu söz konusudur.	Muhafazakarlık, yasalara ve emirlere itaat söz konusudur.
Bilinmeyen risklerin alınmasına yönelik eğilim vardır.	Sadece bilinen riskler alınmakta, belirsizlik durumlarından kaçınılmaktadır.
Vatandaşların protestoları olağan karşılanmaktadır.	Vatandaşlarına protestoları hoş karşılanmamaktadır.
Birey bir başkasının ya da üstünün yaşantısını etkileyebileceğine inanır.	Birey kendisini dış faktörlere karşı savunmasız ve güçsüz hissetmektedir.

Düşük Belirsizlikten Sakınma	Yüksek Belirsizlikten Sakınma
<b>Çalışma Yaşantısı</b>	
İşverene sadakat ve işte kalma süresi düşük düzeydedir.	İşverene sadakat ve işte kalma süresi yüksek düzeydedir.

Kesin olarak gerekmedikçe kurallara ihtiyaç duyulmamaktadır.	Kurallara yönelik duygusal bir ihtiyaç vardır.
Kurallar pragmatik nedenlerden ötürü çiğnenmektedir.	Kurallar önemlidir ve dikkatle takip edilmelidir.
Sadece gerektiğinde çok çalışılmaktadır.	Çok çalışmak içsel bir dürtüdür.
Teknolojik çözümlere şüpheli yaklaşım söz konusudur.	Teknolojik çözümlere yönelik güçlü bir çekim söz konusudur.
Üst yöneticiler strateji içerisinde yer almaktadır.	Üst yöneticiler uygulama içerisinde yer almaktadır.
Üstlerin gücü konuma ve ilişkilere bağlıdır.	Üstlerin gücü belirsizliği kontrol etme güçlerine bağlıdır.
Dönüşümcü lider rolü kabul görmektedir.	Hiyerarşik kontrol rolü kabul görmektedir.
Birçok yeni marka kabul edilmektedir.	Az sayıda yeni marka kabul görür.
Gerektiğinde kurallar çiğnenebilir	İşletme kuralları çiğnenemez.
Düşük iş stresi söz konusudur.	Yüksek iş stresi söz konusudur.
İşletme sadakati erdem değildir	Erdem olarak kabul görür.
Karar sürecine odaklanılmaktadır.	Kararın içeriğine odaklanılmaktadır.
Kesinlik ve dakiklik öğrenilmeli ve yönetilmelidir.	Kesinlik ve dakiklik doğaldır.
İlişkilere yönelik tutum sergilenmektedir.	Göreve yönelik tutum esastır.
Yöneticiler kıdem dışı özellikleri ile seçilir.	Yöneticiler kıdemleri ile seçilmektedir.
Esnek çalışma saatleri tercih edilmez.	Esnek çalışma saatleri popülerdir.
Kültürlü kimselere ve sağduyuya inanılır.	Uzmanlara inanılmaktadır.

**Kaynak:** Çelikkol, 2015

#### 4.4.2 Hofstede'ye Göre Kültürler Arası Farklılıklar

Hofstede'ye göre ulusları karşılaştırmak için teorik bir çerçeveye ve ispata ihtiyaç duyulur. Hofstede kültürler arası karşılaştırmaları elmaların ve portakalların karşılaştırılmasına benzetir. Ancak bundan önce “karşılaştırma” ile neyin kastedildiği önem kazanmaktadır. Oxford ve Webster sözlüklerinde kelimenin iki anlamı verilir. (1) benzetmek, benzer varsaymak ve (2) benzerlikleri ve farklılıkları gözlemlemek için incelemek. Kelimenin genel yorumunun ilk anlamdan bahsettiği açıktır ancak bilimsel araştırma ikinci anlamı da dikkate almayı gerektirir. Bilimsel olarak elmalar ve portakallar “meyveler” kategorisi altında elde edilebilirlik, fiyat, renk, içerdikleri vitaminler, saklama koşulları gibi kriterler yardımıyla karşılaştırılabilir. Kültürler arası psikolog Harry Triandis'e göre “meyve bilimi” ve “meyve

teorisi”ne sahip oldukça elmalar ve portakallar karşılaştırılabilir (Hofstede, 1998b, s.16-17; Triandis, 2001, s.918).

Kültürler arası farklılıkların açıklanmasında önemli bir kavram da değerlerdir. Kluckhohn (1951, s.395) ve Rokeach (1972, s.159)’dan ilham alan Hofstede “değer”i “sorunların diğer sorunlara göre kesin durumlarını tercih etmek için genel bir eğilim” olarak tanımlamıştır. Hofstede değerleri “bir grubun ya da sınıfın üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin ortak programlanması“ olarak tanımlanan kültürün bir parçası olarak ele alır. Bu tanım, tanımlaması zor olarak süregelen kültürün tam tanımlaması değildir ancak Hofstede’nin araştırmasında ölçmeye çalıştığı anlamı karşılamaktadır. Ulus düzeyinde, ulusları ayıran değerler “ulusal kültür”ün bir bileşenidir. Ulusal kültür birkaç nesil önce kullanılan “ulusal karakter” ile aşağı yukarı aynı anlamdadır. Kültür insanların yaşadıkları ortama daha çok vurgu yapılmasını sağlar (Hofstede, 1998b, s.17).

Dünya farklı düşünen ve davranan insanlar, gruplar ve uluslar arasındaki anlaşmazlıklarla doludur. Aynı zamanda, 12 Kızgın Adam oyununda olduğu gibi bu insanlar, gruplar ve uluslar, çözüm için işbirliği gerektiren ortak problemlerle karşı karşıya kalırlar (Hofstede ve Hofstede, 2005, s.2).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### KONU İLE İLGİLİ UYGULAMA KISMI

Bu bölümde, araştırmanın teori kısmında yer alan bilgilerin ve araştırma esnasında yapılan uygulama çalışması ile desteklenmesine katkıda bulunacak araştırma verilerinin toplanması ve değerlendirilmesiyle oluşmuştur. Araştırmanın amacı, kullanılan yöntemleri, araştırma problemi, araştırma hipotezleri, araştırma modeli, araştırma uygulaması ve sonuçların değerlendirilmesi bu bölümde incelenecek başlıklardır.

#### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzün artan rekabet koşullarında “insan” ın önemi daha belirgin hale gelmekte, entelektüel sermayenin işletme açısından değeri, katma değeri yüksek çalışanları örgüte seçmek kadar onları elde tutmayı önemli bir gereklilik haline getirmiştir. Küreselleşme etkisi ile “işletme” sınırlarının global alana yayılması, çok uluslu işletmelerin sayısının artmasına yol açmıştır. Farklı coğrafi alanlarda faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerde istihdam edilen işgücünde çeşitlilik kazanmakta, ortaya çıkan örgütlenme modelleri farklı işgücünün yönetimine dikkatleri yöneltmektedir. İşgücündeki farklılık yönetici-çalışan ya da çalışma grubu üyeleri arasında tanımlanmakta ve yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet, örgütsel kıdem, işte kıdem boyutları ile genellikle incelenmekte ve “ilişkisel demografi” terimi ile adlandırılmaktadır. İşletmelerin yapısal değişiklikleri örgütsel ve bireysel düzeyde yaşanabilecek bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bireysel düzeyde yaşanabilecek bir sorun çalışanlarca sergilenecek “izlenim yönetimi davranışı” diğeri de birey, grup ya da örgütsel düzeyde incelenebilecek olan “yetki devri sorunu” olabilecektir. Bu tez çalışmasında yönetici-ast ve çalışma grubu üyeleri arasında ilişkisel demografi benzerlik/farklılığının çalışanların sergileyeceği “izlenim yönetimi” davranışına ve örgütte yaşanabilecek “yetki devri” sorununa olan etkisi incelenmiştir.

Örgütsel davranış alanında yaş, çalışma süresi, eğitim, ırk ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin; performans (Waldman ve Avolio, 1986), işe alma ve terfi kararları (McIntire ve diğ, 1980) işgücü devri (Mobley ve diğ, 1978) gibi örgütsel sonuçlarla ilişkisi incelenmiştir (Tsui ve diğ, 1992). Pfeffer (1983) genel demografik özelliklerin; yaratıcılık, performans, yönetsel başarı ve kontrol gibi örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmiştir. Ancak, Pfeffer’a göre yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ırk gibi demografik özelliklerin tek başlarına etkilerinden çok, bir arada etkilerini anlamak çok daha önemlidir (O’Reilly ve diğ, 1989). Demografik özelliklerin birim/grup düzeyindeki etkilerinin yanı sıra, birey düzeyindeki etkilerinin de incelenmesi (Tsui ve O’Reilly, 1989; Çiçek, 2013). Bu noktadan

hareket eden Tsui ve O'Reilly (1989) demografik özelliklerin dağıtımsal ya da oluşumsal demografinin karşıtı olarak, "İlişkisel demografi" kavramını kullanmışlardır (Tsui ve diğ, 1992; Sürgevil, 2008). İlişkisel demografi araştırmalarının temel varsayımı; grup üyeleri arasındaki farklılıkların grubun işleyişi üzerinde olumsuz etkileri olduğu şeklindedir (Harrison ve diğ, 1998; Çiçek, 2013).

İlişkisel demografi anlayışına göre; üstler ve astlar arasında (veya başka grup ilişkilerinde) demografik özellikler açısından farklılıkların ya da benzerliklerin karşılaştırılması; üyelerin tutum ve davranışları ile ilgili ve daha da iş çıktılarını etkileyen demografik özelliklerin neler olduğuyula ilgili ek bilgiler sağlamaktadır (Tsui ve O'Reilly, 1989). Kişinin grup içinde uyumunun bir türü olarak nitelendirilebilecek olan ilişkisel demografi alanı sosyal kategorileştirme teorisinin varsayımları üzerine inşa edilmiştir (Mowday ve Sutton, 1993; Tsui, Xin ve Egan, 1995). Burada, alt düzey ve üst düzey çalışanlar veya bir çalışma grubunda birbirlerini "iç grup üyesi" ya da "dış grup üyesi" şeklinde sınıflandıran bireyler arasındaki ilişkilerin önemine odaklanılmaktadır (Graen ve Scandura, 1987). İç grup üyeleri, yüksek güven duygusu, yüksek destek ve düşük ödülleriyle karakterize edilmektedir (Mannix ve Neale, 2005). İş çevresinde örgütsel ve demografik özellikleri içeren birçok sosyal kategorinin benlik kategorileştirme için kullanabileceği söylenebilir (Tsui ve diğ, 1992; Sürgevil, 2008). Çalışanların kendilerini, ilişkisel demografi boyutları ile ilişkilendirecekleri ve üyesi olacakları iç grup ve dış grup üyeliğine bağılı olarak sergilenecek bir davranış bu nedenle "izlenim yönetimi" olabilecektir (Çiçek, 2013).

Sosyal etkileşimlerle birlikte ortaya çıkan bir kavram olan izlenim yönetimi, kişilerin belirli amaçlar doğrultusunda tasarladıkları kendilik imajları hakkında, diğlerinin bakış açılarını etkilemeye çalıştıkları bir süreç olarak görülmektedir (Schlenker, 1980; Rosenfeld vd., 1995; Özdevecioğlu ve Erdem, 2008). Kendilik hakkındaki imajları yönetme girişiminin en temel gereksinimi arzu edilen sosyal kimliklerin yapılandırılmasıdır. Bu bağlamda kişinin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığı ve böylece diğlerinin kendisine karşı olan davranışlarını şekillendirmeye yönelik etkiler önem kazanmaktadır. Bu tür davranışların etkileri bazı durumlarda maddesel sonuçları da etkileyebilmektedir. Örneğin bir çalışanın yeterli ve çaba gösteren bir izlenim sergilemesi, performans değerlendirme sonuçlarının iyi olması veya kariyer geliştirme fırsatlarının desteklenmesi gibi faydalı sonuçları da beraberinde getirebilmektedir (Wayne ve Liden, 1995). Aynı zamanda "kendilik sunumu" olarak da ifade edilen izlenim yönetimi, bu bağlamda kişilerin çeşitli biçimlerdeki izlenimleri kontrol etmek için çabaladığı bir süreç olmaktadır (Goffman, 1959; Jones, 1990; Rosenfeld vd., 2005). Bu

süreç bir hedef kitle tarafından kabul edilen bir imajı yaratmak, sürdürmek, korumak veya değiştirmek için bir aktör tarafından sergilenen çabalar bütünüdür (Bozeman ve Kacmar, 1997). Kişiler diğer kişilerin bulunduğu ortamlarda kendi dinleyicileri üzerinde belirli bir izlenim yaratma çabası içinde kişisel özellikleri ve davranışlarına yön vermektedirler. Böylece kişiler belirli amaçlar doğrultusunda farklı izlenimler yaratma arayışında olabilmektedirler. Bu amaçlar kişilerin belirli izlenim yönetimi amaçları (sevilme, yeterli görülme, başarılı görülme vb.) yanında ortama göre değişen amaçları da (bazı durumlarda yeterli görünme yerine sevilme amacına odaklanırken, özellikle işgörüşmelerinde tam tersi durumların söz konusu olabilmesi gibi) kapsamaktadır. İzlenim yönetiminin amacı, kişilerin belirli hedefleri elde etmesinde bu hedeflerle dayanan izlenimlerle ilişkili bilginin yönlendirilmesi ile çevresel izlenimlerin yönetilmesidir. Bu açıdan izlenim yönetim sürecinin örgütsel bağlamdaki bir çok uygulamada karşımıza çıktığını görmekteyiz. Bu çerçevede izlenim yönetimi, örgütsel davranış alanında liderlik (Wayne ve Green, 1993), performans değerlendirme (Wayne ve Liden, 1995), kariyer geliştirme (Feldman ve Klich, 1991) ve iş görüşmeleri (Stevens ve Kristof, 1995) gibi alanlarda çeşitli araştırmalara konu olmaktadır (Çetin ve Basım, 2010). Öne sürülen bilgiler ışığında çalışanların izlenim yönetimi davranışı sergilemelerinde ilişkisel demografiye bağlı olarak geliştirilecek benzerlik/farklılık etkisi göz önüne alınabilir.

Örgütsel yapı büyüdükçe ve işgücü farklılaştıkça görev tanımlarının değişmesi, unvanlara göre tanımlanacak kariyer haritalarının yeniden oluşturulması ve yetki devrinin formal informal yoldan yapılması örgütsel bağlamda ortaya çıkacak gerekliliklerinden yalnızca birkaçıdır. Tek kişi tarafından gerçekleştirilemeyecek olan her görev bir işbirliğini gerekli kılmaktadır. Bu durum bir yandan işbirliği yapan tarafların eşdeğer (benzer nitelikli) katkı sağlamaları sayesinde başarılabilir iken, diğer yandan da özel bilgi, farklı yetenek ve beceriler konusunda katkı yapılmasına gerektirebilir. Değişen örgütsel yapılar, çalışanların yönetimde daha çok söz sahibi olmalarına olanak sağlamak ve örgüt için yönetimi katılma mümkün olmaktadır. Rekabetçi olabilmenin temel şartları arasında, çalışanların yönetime katılmaları konusunda gerekli düzenlemeleri yapmak ve çalışanların aktif katılımını sağlayacak ortamını sağlamak yer almaktadır (Wech, 2002: 359; Fukuyama, 2002: 247-259).

Örgütsel yapılarda, sorumluluğun devredilmeden yetki devrinin sağlanmasında birey, departman ya da örgütsel düzeyde engel/kolaylaştırıcı unsurların olması ve bunun oluşmasında etkili olan faktörler yönetim bilimciler tarafından bir süredir incelenen bir konu haline gelmiştir. Yetkinin tek merkezde toplandığı örgütsel yapıların zamanla hantal bir nitelik arz ettikleri göz önüne alınırsa örgütlerde yönetimin, etkin bir yetki devri ve katılım

sistemine imkan vermesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu sayede yönetime doğrudan katılan ve yetkiyle donatılmış çalışanların sorumluluk bilincinin yükseleceği, bunun sonucunda da verimlilik ve etkinliğin artırılabilceği önerilmiştir.

Örgütte etkin işleyen bir yatay yapı, örgüt çalışanların sorumluluk ve yetki alanlarının tam ve açık bir şekilde belirlenmesine olanak sağlayarak bu dengenin oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır. Farklı gruplara ve özelliklere sahip çok sayıda çalışanın bir çıkarlar dengesi içinde yönetilmeleri gerekmektedir (Tosun, 1992: 25-26, Asunakutlu, 2002). Farklılıklara bağlı olarak yetki devrine bireylerce gösterilecek tutum bu nedenle farklı olabilecektir. Yönetici-ast çalışma grubu üyeleri arasında ilişkisel demografi farklılığı yetki devrini olan tutumu etkileyebilecektir.

Önerilen ilişkilerde ulusal kültürün etkisi güçlendirici/azaltıcı bir rol üstlenebilir. İşletme içindeki davranışları etkileyen önemli unsurlardan biri de hukuk normlarıdır. Gerek örgüt kültürünün, gerekse hukukun kaynaklarından birinin hüküm süren ulus kültürü olduğu göz önüne alındığında, çalışanların yöneticileri ve grup üyeleri ile olan farklılıklarına karşı geliştirecekleri tutumları ulusal kültürden etkilenebilecektir. Bu nedenle, ilişkisel demografinin izlenim yönetimi davranışı sergilemede ve yetki devrine olan tutumu ortaya çıkarmada ulusal kültürün güçlendirici/azaltıcı bir rol üstlenebileceği önerilebilir. Ulusal kültürün etkisinin örgütsel araştırmalarda en çok incelenen tipolojisi "Hofstede" kültürel değerler sınıflandırmasıdır. Hofstede kültürel farklılıkları güç aralığı, bireycilik-toplulukçuluk, erkeksilik-kadınsılık, belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört boyutta incelenmiştir.

Tez çalışmasının, incelenen örgütsel değişkenler arasında önerilen ilişkileri, ulusal kültürün güçlendirici rolünü de göz önüne alarak sorgulaması nedeniyle örgüt araştırmalarına orijinal bir katkı sağlayacağı belirtilmiştir.

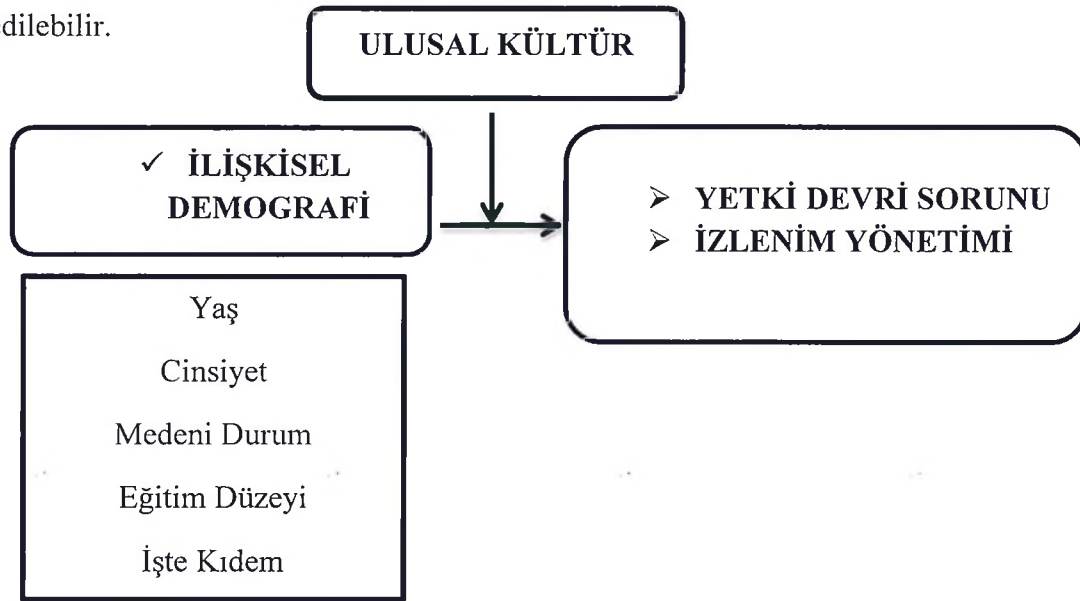
## 5.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada yetki devrine karşı geliştirilen tutumun ve sergilenen izlenim yönetimi davranışının ortaya çıkmasında örgütsel değişken olarak belirlenen, yönetici-ast ve grup üyeleri arasında ilişkisel demografinin etkisi incelenmiştir. Bunun yanı sıra, kültürel bağlamda gerçekleştirilecek çalışmada ulusal kültürün önerilen ilişkilerde güçlendirici/azaltıcı etkisi değerlendirilmiştir. Türkiye'de ve Kırgızistan'da konumlanmış kurumsal işletmelerden alınacak örneklemde beyaz yakalı çalışanlardan sağlanacak veriler ile Türk ve Kırgız ulus kültürlerinin söz konusu tutumları geliştirmedeki etkisi sorgulanmıştır.

Araştırmada bağımlı değişkenler “yetki devrine karşı geliştirilen tutum” ve “izlenim yönetimi” davranışı; bağımsız değişken ise yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütsel kıdem ve işte kıdem boyutlarında ilişkisel demografidir. Ulus kültürü ise şartlı (moderatör) değişken olarak tanımlanmıştır.

Araştırmada ceteris-paribus koşulunu sağlamak için örnekleme alınan işletmelerin çok uluslu olmaması önemli bir koşul olarak göz önüne alınmıştır. Böylece çalışanların içinde yer aldıkları ulus kültürünün sadece Türk ve Kırgız kültürlerini yansıtmaları söz konusu olmuştur.

Söz konusu değişkenleri her iki kültür boyutunda karşılaştırmalı inceleyen ilk bilimsel çalışma olan bu araştırmanın, yönetim literatürüne önemli bir katkı sağlayabileceği ifade edilebilir.



**Şekil: 5.1 Araştırmanın Modeli: Yetki Devri Sorunu ve İzlenim Yönetimi Davranışının İlişkisel Demografi Üzerindeki Etkisi**

### 5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Örgütte yönetici ve ast arasında karşılıklı bir sorumluluk vardır. Her iki tarafta işe başlama sürecinden görev ve yetkileri kabul edip onları yerine getirmekle karşılıklı sorumludurlar. Başarılı bir yetki devri, herşeyden önce kurum için verimliliği arttırmaktadır ve bir hak olarak deneyim ve kişiliğine göre belirli bir görevi işgal ettikten sonra verilmesi ve devredilmesi gerekmektedir.

Örgütte gerek kişisel özellikler gerekse geçmiş tecrübelerinden dolayı astlarına yetki devredemeyen yöneticiler için öne sürülen en önemli neden astlarına olan güvensizliği, bilgi ve tecrübe yetersizliği olduğu düşüncesidir. Astın geçmişte kendisine verilmiş olan bir

görevde beklenen şekilde performans gösterememiş olması başlıca bir sebeptir (Türkmen, 1994, s. 122).

Bir yönetici, devrettiği yetkiden dolayı kendi üstlerine karşı yine kendisi sorumlu olacağı için, astlarına güven duygusu duymuyorsa yetki devretmesi mümkün değildir. Bundan dolayı üstler yetki devrettiklerinde astlarının istenmeyen şeyler yapabileceklerinden ve bundan kendilerinin sorumlu olabileceklerinden korkmakta ve ast gerçekten bilgisiz ve yeteneksiz dolayısıyla, yeterli bir deneyimi bulunmadıysa, üst bu durumda yetki devrinden kaçınmaktadır (Aytürk, 2000, s. 88).

Doğru ve isabetli iş yapacağından emin olunan ve daha önceki tecrübelerinden de bu türlü davranışlarını görmüş olduğumuz kişilere karşı güven duyulmaktadır. Bu nedenle kendilerine güven duyulan kişilerin önerilerini kabul ederiz. Ayrıca, üst taraf yetkiyi devretmemesi astlara güvensizlikten veya yetkiyi üstlenebilecek uygun birinin bulunmamasındadır. Yönetici ve ast arasındaki demografik benzerliklerin uyumsuzlukları örgütte yetki devri sorunlarını artırmaktadır. Ayrıca, bakıldığı zaman bir üstün yetkiyi devretmede uygun birinin ararken önemle karşı tarafın eğitim ve deneyimine, gerek kişisel özellikler gerekse geçmiş tecrübelerine çok önem vermektedir. Üst yöneticilerin, astlarına olan güvensizliğin temelinde ise astların yetersiz olduğu düşüncesi yatmaktadır. Bunda astın geçmişte kendisine verilmiş olan bir görevde beklenen şekilde performans gösterememiş olması rol oynamaktadır (Türkmen, 1994, s. 122).

İş yaşamında cinsiyet farklılıkları işe devam, liderlik sergileme ve iletişim kurmada da kadınların aleyhine bir takım engeller yaratabilmektedir. Cinsiyet ayrımcılığında, kadınların aleyhindeki eşitsizliğin, adaletsizliğin ve toplumdaki eril niteliğin çok değişik nedenleri vardır. Bilgisizlik, önyargılar ve gelenekler bunların en başlıcalarıdır. İş hayatında cinsiyete dayalı ayrımcılık, son yıllarda en popüler konulardan biridir (Dinçkol, 2005, s. 108). Cinsiyet farklılığından dolayı ortaya çıkan sonuçlar, yöneticinin örgütte yetki devrini genelde erkeklere daha çok devredildiğini literatür kısmen göstermektedir. Buna dayanarak yönetici-ast arasındaki cinsiyet farklılığı örgütte yetki devri gerçekleşmesini olumsuz yönde etkilemekte olduğunu belirtmeliyiz.

Yaşın işdoymu, işe devam, işe güdülenme, performans gibi işe ilişkin bazı değişkenlerle ilişkisi araştırmalarla ortaya konmuştur. Yaşlılıkta artan sağlık sorunları nedeniyle yaşlıların işe devamsızlıklarının arttığını belirtenler olduğu gibi bundan farklı olarak deneyimli çalışanların daha az devamsızlık ve iş değiştirme eğilimi gösterdikleri

belirtilmiştir (Robbins, 1989, s. 44). Yöneticilerle aynı veya benzer yaşlarda olan bir çalışan, örgüt içi süreci bildiğinden yetki devri kullanımında daha çok tercih edilir ve devredilir. Bir yönetici için işi bilen birine yetkini devretmek oldukça önemlidir. Dolayısıyla bakıldığı zaman işi bilenler genelde belli bir sene çalışmış ve tecrübesi olanlardır. Yetki devrinin gerçekleşmesinde yaşın önemli olduğu ve yöneticiler ayrıca astlardan aradığı kriterlerden biri olan yaşa önem verdiklerini vurgulamaktadırlar.

Evli veya bekar olmanın yetki devri üzerinde etkilerini inceleyen yeterli araştırma bulunmamaktadır. Evli bireylerin sorumluluklarının artması ile daha düzenli iş hayatını tercih ettikleri ve özellikle kadınların evli olmaları, işe devamsızlığının çocuk sayısı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Buchanan ve Huczynski ve Öncer, 2004, s. 40). Bu durumda en çok tercih edilen ve yetki devri gerçekleşen bireyler genelde evli ve erkek olmalarıdır. Buna dayanarak diyebilirizki yöneticiler, yetki devretmede evli ve genelde erkek adaylara daha çok önem vermektedirler.

Farklılıkların yönetiminde bir diğer önemli unsur ise eğitimidir. Bir toplumun gelişmişlik düzeyi ile eğitim düzeyi arasında ilişki vardır. Eğitim kurumlarının problemleri arasında, belirli yeteneklere sahip nitelikli insan yetiştirme çabası yer almaktadır. Her toplumda özel bir önemi olan eğitim, bir yandan geçmişe bakmayı, ama ona takılmamayı, öbür yandan geleceğe bakarak, insanın yaratıcılığını geliştiren, insan ve toplum için bir yeniden inşa aracıdır (Taş, 2000, s. 85). Yöneticinin asta yetkiyi devretmesindeki en önemli unsurlardan biri olan eğitim olmazsa olmazlardandır. Bu durumda demografik farklılıkların biri olan eğitim, yetki devri sorununu azaltmaktadır ve yetki devri gerçekleşmesinde olumlu yönde etki etmektedir. Açıklanan kuramsal bilgilere ve önceki alan araştırması bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotez önerilebilir: **H1: *Yönetici – Ast Arasında Demografik Benzerlikler Örgütte Yetki Devri Sorununu Azaltır.***

Elinde bulunan zamanı doğru bir biçimde yönetebilen üst düzey yöneticiler; daha çok işi halletmekle beraber daha az stres yaşamakta ve daha düzgün bir ilişkiye sahip olmaktadır. Çevresinde bulunan fırsatları kullanabilmekle beraber kendileri ve yaşamları hakkında daha iyi hissetmekte ve yapmak istedikleri şeyleri yerine getirebilmek için daha çok boş vakte ve uzun bir zamana sahip olabilmektedirler.

Yetki devrinde önümüze çıkan engellerin belki de en önemli ve en çok karşımıza çıkanı da güvensizlik olup her şeyi etkileyebilmektedir. Örgütte bulunan grup üyelerinin demografik benzerliklerinin olması ve bu benzerlikler birbirine anlaşılır bir biçimde

uygunluk göstermesi örgütte yetki devrinin gerçekleşmesini kolaylaştırır ve oluşan sorunları ortadan kaldırmaktadır. Yetki devrini engelleyen ve karşılaşılan bazı sorunlardan biri de grup üyelerinin demografik benzerliklerinin olmamasıdır. Yetki devretmemeye yol açan çeşitli nedenler de vardır. Kendisine verilen yetkinin açık ve net olmaması da yetki devrinde kaçınmanın bir başka nedenini oluşturmaktadır. Ne kadar yetkisinin olduğunu bilmeme, yetki kullanırken amirlerin görüşlerinden farklı düşünme gibi durumlar astların yetki almayı kabul etmemelerinin nedenlerinden biridir. Dolayısıyla, yöneticinin beklediği tarzda işgörenin bulunmaması veya kendini işi bilen olarak görerek başkalarını kendine benzetmemesi ayrıca bir sorun oluşturabilmektedir. Bu sorunlardan çözüm yoluna gidilirse en yakını kendine has olan benzerliklerin oluşmasıdır. Örgütte başarıya götüren sadece tek bir yönetici değildir. Ayrıca tüm grup üyelerinin bir araya gelerek birlikte yürümesidir (Palmer, 1993, s. 113).

Grup etkileşiminde cinsiyet farklılığında erkekler, liderliği kadınlardan daha başarılı bir şekilde gerçekleştireceğine dair bir inanış ortaya çıkmıştır. Erkekler, kadınlara göre grupların desteğini daha yüksek oranlarda alırlar (Öncer, 2004, s. 38). Erkekler kadınların çok konuştuğundan şikayetçiyken, kadınlar ise erkeklerin kendilerini dinlemediğinden daha çok şikayetçilerdir. Erkeklerin ortak bir kültür ve geçmişe sahip olmaları onların kendi aralarında daha etkili bir iletişim kurmalarını sağlamaktadır (Koçel, 2003, s. 417). Buna dayanarak diyebilirizki yetki devredilmesinde, grup üyeleri arasında cinsiyet benzerlikleri önemlidir ve erkekler kadın gruplara göre daha başarılıdır.

Her toplumda özel bir önemi olan eğitim, bir yandan geçmişe bakmayı, ama ona takılmamayı, öbür yandan geleceğe bakarak, insanın yaratıcılığını geliştiren, insan ve toplum için bir yeniden inşa aracıdır. Çocuğun dünyaya gelmesiyle birlikte ilk olarak yürümek, konuşmak, duygularını ifade etmek gibi temel becerileri, sonradan bu süreç okul eğitimiyle devam ederek iş hayatında ise kendinden beklenen konularda hizmet içi eğitim almayı ve öğrendiklerini iş hayatında ortaya koymayı öğretir. Örgütte bir başarıya ulaşmada yöneticinin rolü ne kadar önemli ise yetki devretmede de eğitimin bulunması olmazsındır.

İnsanların hayat boyu kazandığı edinimlerin bileşkesi olan deneyim genellikle, çalışanın yaşıyla beraber düşünülmemekte ve daha ileri yaş daha çok deneyim olarak nitelendirilmektedir. "Gençler düşünebilseydi, yaşlılar yapabilseydi" sözü, örgütte yaş ve deneyim farklılığını ifade eden veciz bir sözdür. Örgüte yaşlılar; yeni yöntem ve teknolojilere uyum sağlamakta görece güçlük çekerken, yeni katılan gençler de deneyim eksiklikleriyle sıkıntı yaşayabilmektedir (Begeç, 2004, s. 28). Buna dayanarak diyebilirizki yetki devri

gerçekleşmesinde yaş ve deneyimin oldukça önemli, biri birinden ayıramayacak kadar bağları vardır. Yetki devrediliyorsa deneyimli birine devredilmesi oldukça önem taşımaktadır.

Kişinin yoğun olarak zamanını geçirdiği iş ve aile ortamları farklı beklentiler ve rolleri içermektedir. Kişinin yeterli zamanının olmaması, stres, iş güvenliği, aile yapısı gibi unsurlar iş-aile çatışmasına neden olarak iş doyumunu dolayısıyla üretkenliklerini etkilemektedir. Evli bireylerin bekar bireylere göre daha sorumlu ve işe de ciddi bakmaları neticesinde genellikle iş ortamlarına evli iş arkadaşları tercih edilmektedir. Grup üyelerinin medeni durum benzerlikleri, örgütte daha iyi iş ortamı oluşması ve anlaşması için genellikle önemle bakılan konulardandır. Demografik farklılıkların grup içinde medeni durum benzerlikleri yetki devrinin gerçekleşmesinde aranan niteliklerden olarak sayılmaktadır. Açıklanan kuramsal bilgilere ve önceki alan araştırması bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotez önerilebilir: **H2: Grup Üyeleri Arasında Demografik Benzerlikler Örgütte Yetki Devri Sorununu Azaltır.**

Bir kurumda çalışma ortamı, çalışanların izlenim yönetimi davranışına başvurmalarına sebep olur. Hedeflenen pozisyonu elde etmek ve performansa ilişkin olumlu bir şeyler duyma, övünme gibi özel faydaları içerir. Böyle bir hedefler, bireyin motivasyonu artarak amaçlanan hedefleri elde etmek için olumlu izlenimler bırakmasına ve davranışları kontrol ederek farklı eğilimlere girmesine sebep olmaktadır (Higgins, Judge ve Ferris, 2003, s. 89). Örgüt içerisinde izlenim yönetimi, kazanılan maddi ve sosyal faydaları arttırmak ve bireysel saygı otoritesini yükseltmekle herkesçe kabul edilmiş kimlik kazanmak amacıyla bu davranış taktiklerini uygulamaktadır.

Yönetici ve ast ilişkilerinde izlenim yönetimi davranışı oluşturmakta ne kadar kontrollü davranırlarsa o kadar örgüt içi yararlılardan faydalanabilmektedirler. Bir örgüt için, yönetici ve ast arasında ne kadar gerçekçi veya yapmacık olursa olsun, ne şekilde izlenim davranışlarını kontrol ediyorsa etsin, örgüt için bireylerin davranışlarının sonucu önemlidir (Erdem, 2008, s. 51-53).

Bir toplumun gelişmişlik düzeyi ile eğitim düzeyi arasında ilişki vardır. Karakter gelişimi, sosyal ilişkilerin iyi olması, anlayış, hoşgörü, dürüstlük, yardımseverliği kazandıran eğitim; işletmeler ve insanlar arası ilişkiler açısından da değerlendirildiğinde, hem toplum hem ülkenin yararına olacaktır. Sosyal değişimin odak noktası eğitim örgütlerinin de günümüzün getirdiği hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmelerden etkilendiği düşünülmektedir (Bahşi, 2011, s. 165). Bu durumda yönetici kendinin gelişmişlik düzeyin sergileme amaçla astlarına yönelik gerçekçi bir izlenim yönetimi davranışı ortaya koymaya çalışırken, aynı

zamanda astlarda üste hitaben dürüst, yardımseverliğin kanıtlayan ve eğitim sahibi olduğunu gösteren izlenim oluşturmaya çalışır.

Bekar halden evli hale geçmek bazı sorumlulukların artışı anlamına gelmektedir. Birey artık ailesinin kanatları altından çıkmış ve eşi ile bir olmanın vazifesine bürünmüştür. Bu yüzden iş yaşamında evli çalışanların bekar çalışanlara oranla daha fazla sorumluluk sahibi oldukları gözlenmektedir. Evli veya bekar olmanın üretkenlik üzerine etkilerini inceleyen yeterli araştırma bulunmamaktadır. Evli bireylerin sorumluluklarının artması ile daha düzenli iş hayatını tercih ettikleri ve özellikle kadınların devamsızlığının çocuk sayısı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Buchanan, Huczynski ve Öncer, 2004, s. 40). Medeni durumu benzer yönetici-ast arasında görünmeyen bir rekabet oluşmaktadır. Bu durumda rekabetin olmasıyla birbirine karşı izlenim sergileyerek izlenim yönetimi davranışı oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Farklılıkların yönetimi açısından önemli olan, farklı yaşlardaki ve farklı deneyim süresine sahip çalışanları iş doyumuna ulaştırmaktır. Neticede iş doyumuna ulaşan çalışan, örgüte daha çok fayda sağlayacak buda örgütün karlılığını arttıracaktır aynı zamanda örgüt, farklı olan çalışanlardan yüksek verim elde edilecektir. Yukarıda açıkladığımız kuramsal bilgilere dayanarak yönetici-ast arasındaki demografik farklılıkların yaş benzerlikleri, kişilerin izlenim yönetimi davranışı oluşturmaya sebep olmaktadır.

Günümüzde cinsiyete dayalı ayrımcılık şekillerinden birini de terfi sürecinde görebiliriz. Kadınların erkeklere göre işlerine bağlılıklarının az olduğu düşüncesi; evlenme ve çocuk sahibi olma gibi sebeplerle kadınların çalışma hayatına ara verme durumlarının fazla olması ve yönetim kademeleri için kadının karakterinin erkeğe göre zayıf olduğu fikri kadınların üst düzey yönetim bölümlerine getirilmemelerine sebep olmaktadır (Bolcan, 2006, s. 44). İzlenim yönetimi davranışı oluşturmada yönetici daha çok demografik farklılıklardan cinsiyeti benzer astlar ile karşı karşıya gelmektedir. Yöneticiler kendi pozisyonundan edinmemek, çalışmada iş hayatında uzun süre çalışmak veya terfi yoluna gidebilmek için üstlerine daha dikkatli davranmak zorundadırlar. Bu durumda cinsiyeti benzer yönetici-ast ilişkileri söz konusu olmaktadır. Açıklanan kuramsal bilgilere ve önceki alan araştırması bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotez önerilebilir: **H3: Yönetici - Ast Arasında Demografik Benzerlikler Kişilerin İzlenim Yönetimi Davranışı Oluşturmasına Sebep Olur.**

Örgütte çalışanlar, çevrelerindeki başka birilerinin kendilerine ilişkin algılarına yönelik kaygıları arttığı zaman, kendilerine göre çeşitli taktikler kullanarak bu algıları

değiştirmeye çalışırlar (Demir, 2002, s. 30). Grup üyelerinin çeşitli taktiklerin uygulamasında herkesin kendine göre çıkar ve düşünceleri bulunmaktadır. Üyeler bu amaçla, çeşitli taktikleri kullanarak, üstlerine doğru olduğuna inandıkları bilgi ve izlenimleri iletmeye çalışırlar (Bristow ve Sachau, 1998, s. 88). Bu durumda en çok girişimde bulunan bireyler genelde aynı pozisyonda çalışan ve demografik benzerlikleri olan bireyler olarak sayabiliriz. Rekabet, aynı demografik benzerliklere sahip olan bireylerde daha fazla, o yüzden izlenim yönetimi davranışı oluşmasına sebep olmaktadır.

Demarais ve White bırakılan ya da edinilen ilk izlenimlerin gelip geçici gibi görünse de çoğunlukla bireylerin hayatında tahmin edildiğinden daha büyük bir etkiye sahip olduğunu söyler (Ann Demarais ve Valerie White, 2004, s. 8). Onlara göre “hatırda kalıcılık” bir şey ya da biriyle ilgili uzun süreli bir duygu oluşturması bakımından önemlidir. Bırakılan ilk izlenim bireyin karşısındaki kişiye kim olduğunu hissettirmek için ilk, bazen de tek şansdır ve karşısındakinin bireyle ilgili hissi de çoğu zaman kalıcıdır. İlk izlenim o kadar önemlidir ki, başkalarının kişiyi nasıl gördüklerini ve daha iyi tanımak isteyip istemeyeceklerini belirler.

Toplumda kadın erkek arasındaki dinamikte kadın, erkeğin gerisinde ve ikinci planda kalmaktadır. Erkeklerle verilen ve yüklenen görevler daima kadınlara verilen ve yüklenen görevlerden daha değerli olmuştur. Temeli cinsiyet olan eşitsizlikler, günümüzde hala örgütlerde veya günlük yaşamın içinde karşılaşılan bir problemdir. Oysa kadınlar, sosyal ve ekonomik hayatta her geçen gün daha etkin bir rol oynayarak cinsiyete dayalı eşitsizlik probleminin giderilmesine katkı sağlamaktadır. Fakat çağlar öncesine gidecek olursak kadınlar yüzyıllarca erkeklerin gölgesinde ve gerisinde kalarak kendi güçlerini ve kabiliyetlerini köreltmişlerdir (Yeşilorman, 2001, s. 269-280). Örgütte grup üyeleri arasındaki cinsiyet benzerlikleri daha çok göze batmakta ve rekabet oluşarak izlenim yönetimi davranışı oluşturmasına sebep olmaktadır.

Yaş ve deneyim başlığını iş doyumuna ilişkin olarak incelersek yaş yükseldiğinde iş doyumunu da buna bağlı olarak yükseliş gösterir. İş doyumunu, bireyin iş görürken hissettiği manevi hazdır. İnsanlar yaşları ilerledikçe yaptıkları işten daha az haz almaya başlarlar. Lakin yaşı ilerlemiş ve iş hayatında deneyim elde etmiş insanların birçok açıdan avantaj sahibi oldukları göze çarpmaktadır (Yelboğa, 2007, s. 4). Aynı grupta çalışan ve yaş benzerlikleri olan bireylerin aynı ortamlarda bulunarak karşılıklı izlenim sergiledikleri belirlenmiştir. Buna dayanarak diyebilirizki grup üyeleri arasında demografik farklılıkların yaş benzerlikleri, bireylerin izlenim yönetimi davranışı oluşturmasına sebep olmaktadır.

Eğitimin insan gücü verimliliğini artırmadaki rolü ile ilgili yapılan bütün araştırmalarda eğitim düzeyi yükseldikçe verimliliğinde arttığı görülmektedir. Eğitim, bireyin gerekli bilgi, beceri, deney ve değerleri elde etmeleri ve kişiliklerini geliştirebilmeleri amacıyla sürdürülen etkinliktir (Hasan Tan, 1992, s. 53). Eğitimi ilerledikçe daha üst seviyelere yükselebilen olanağı belirlenerek grup üyeleri arasındaki eğitilmiş bireylerin birbirileri ile daha yakından izlenim sergiledikleri belirlenmiştir. Rekabet yükseldikçe birbirine olan ilgi, izlenim yükselir ve izlenim yönetimi davranışı oluşturmasına sebep olmaktadır. Açıklanan kuramsal bilgilere ve önceki alan araştırması bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotez önerilebilir: **H4: Grup Üyeleri Arasında Demografik Benzerlikler Kişilerin İzlenim Yönetimi Davranışı Oluşturmasına Sebep Olur.**

Pek çok araştırmacı yetki devrinin yönetici ve ast için potansiyel yararlarını ifade etmekte ve örgütlerde daha fazla yetki devredilmesini savunmaktadırlar. Ayrıca yetki devrederken yönetici performansı yüksek ve kendine benzer potansiyelde olan birisine yetkiyi devretmek ister. Yönetimde insan gündeme geldiğinde, kültür etkisi de kaçınılmaz bir biçimde etkileşime sahiptir. Çünkü her birey kurum içinde kendi kültürel evinin penceresinden bakar ve onu yaymaya, yerleştirmeye başlar. Yönetici-ast arasındaki demografik benzerliklerden dolayı yetki devri sorunu ortaya çıkmasındaki rolünde ulusal kültüründe etkileri bulunmaktadır.

Bir toplumu veya örgütü etkileme arzusu, arkadaşlar ve aile tarafından duyulan saygı gibi toplumsal değerler yeni girişim kurmayı destekler ve ortak faydaya katkı sağlama isteği toplumsal kültürlerde bireyleri yeni girişimler kurmaya özendirir. Kurumun başka ülkeler ile iş birliğini, girişim sermayesi almayı reddetmek de işletmenin alanı ve büyüklüğünü kısıtlayarak kendine sınır koymak ve yolların sınırlandırmak anlamına gelir. Öte yandan, yönetici astın performansını değerlendirmek için de yetki devrini kullanır; bu anlamda yetki devri yönetici açısından bir performans değerlendirme ve geri besleme aracı olarak bilinir (Türkmen, 1994, s. 82).

Aile ve okulda şekillenen güç mesafesi farklılıkları daha sonra, örgütler içerisinde ast-üst ilişkilerine taşınmaktadır. Yüksek güç mesafeli toplumlarda astlar ve üstler arasında varoluşsal bir eşitsizlik vardır. Astlar güçlü bir bağımlılık gereksinimine sahiptir. Örgüt içerisinde ayrıcalıklar vardır ve bunlar yöneticilere aittir. Yönetici ve astlar arasındaki ilişkilerde üstlerin üstünlüğü ve haklılığı ön plana çıkmaktadır (HOFSTEDE, 1984, s. 90).

Hofstede'a göre, yüksek belirsizlikten kaçınma kültürleri için "farklılıklar tehlikelidir"(HOFSTEDE, 1991, s.109). Geleceğin belirsiz olması, bu kültürler içerisinde sürekli bir endişenin varlığına neden olur. Bu endişenin, sinirlilik, duygusallık ve saldırganlık gibi yansımaları ortaya çıkmaktadır.

Bireycilik ve toplumculuk birbirlerine zıt kutuplar olmasa da aralarında bir korelasyonun varlığından söz edilebilir. Dolayısıyla bir birey yüksek düzeyde hem bireyci hem de toplumcu eğilimlere sahip olabilir. Örneğin Yamada ve Singelis (1999)'in çalışması toplumcu bir kültürde yetişmiş ve sonra uzun yıllar bireyci bir kültürde yaşamış insanların yüksek düzeyde hem bireyci hem de toplumcu eğilimlere sahip olduğunu göstermiştir. Yine farklı çalışmalar yüksek düzeyde hem bireyci hem de toplumcu eğilimlere sahip insanların zorluklarla daha iyi baş edebildiğini göstermektedir (Triandis, 2004, s. 89).

Eril toplum, "düşünme ve gözleme yerine elde etme ve yapma" şeklinde ifade edilmektedir (Nam, 2008, s. 53). Buna karşın dişillik boyutu; yetiştirme, diğerlerine (özellikle güçsüzlere ve çocuklara) yardım etme, ilişkileri maddiyatın üzerinde tutma alçakgönüllü ve şefkatli olma gibi duygusal değerlere sahip olmakta ve "yaşam kalitesi" ve çevresel konular üzerine odaklanmaktadır. Söz konusu toplumlarda sosyal eşitliğe yönelik verilen desteğin yanı sıra cinsiyet ayrımcılığına karşı bir tutuma da vurgu söz konusudur (Reimann vd., 2008). Çalışma ortamında başarılı olabilmek için sadece eril değerlere sahip olma zorunluluğu dişil toplumlarda yoktur. Başarılı bir çalışan hem eril hem de dişil özellikleri aynı anda taşıyabilmektedir. Açıklanan kuramsal bilgilere ve önceki alan araştırması bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotez önerilebilir. Açıklanan kuramsal bilgilere ve önceki alan araştırması bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotez önerilebilir: **H5: Yönetici – Ast Arasında Demografik Benzerliklerin Örgütte Yetki Devri Sorunu Ortaya Çıkmasındaki Etkisinde Ulusal Kültürün Şartlı Değişken Rolü Vardır.**

Yetki devri, bunun yanında örgütsel amaçlar için alınan kararların kalitesini ve hızını arttırmaktadır. Dolayısıyla, kararların hızlı alınması ve uygulanması örgütün hem iç hem dış çevresinin taleplerine karşılık vermedeki hızını da arttıracaktır. Yetki devredilmezse bir ast sorunla karşılaştığında bir üste, üst kendi üstüne başvuracak ve sonuçta sorun en üst yöneticiye gideceği için bu da büyük bir zaman kaybına neden olacaktır (Can, 2002, s. 134). Öte yandan, oluşabilecek bir problemi konuya en yakın kişinin çözmesi kararların daha sağlıklı verilmesine neden olacak, bu da sonuçta örgütsel performansın artmasına katkı sağlayacaktır.

Örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde, yüksek belirsizlikten kaçınma; yasalar, kurallar ve düzenlemeleri gündeme getirmektedir. Örgüt içerisinde belirsiz davranışların önlenmesi esastır. Dolayısıyla işveren ve işçilerin hak ve yükümlülüklerini kontrol eden çok sayıda yasa ve yazılı olmayan kural olmalıdır (Hofstede, 2005, s. 182).

Dişi – erkek kültür boyutu yönetsel ve örgütsel davranışlar üzerinde de etkili olmaktadır. Erkek kültürler için hayranlık duyulabilecek yönetici tipi farklıdır. Erkek kültürlerde, ideal yönetici, iddialı, kararlı ve atılgan özelliklere sahip bir “kahraman” olmalıdır. Dişi kültürlerde yönetim daha çok sezgiseldir ve fikir birliğine önem verilir. Bu durumda çatışmaların çözülmesinde müzakere ve uzlaşma esastır. Erkek kültürler sonuç odaklıdır. Performans önemli bir değerdir ve ödüllendirme bütünüyle performans karşılığı “hak eden kimse” esasına dayanır. Dişi kültürlerde ise, eşitlik (hak etsin ya da etmesin-herkese eşit ve ihtiyaçlarına göre) esastır.

Güç aralığı boyutunun temelinde; bireysel ve zihinsel karakteristikler, prestij, sağlık ve güç gibi alanlarda kendisini gösteren eşitsizlik kavramı yatmaktadır (Hofstede, 2001). Toplumsal eşitsizlik ortamından beslenen güç aralığı kavramı, biri güçlü diğeri güçsüz iki birey arasındaki kişiler arası güç ve etkinin ölçülmesi ile ilgilidir.

Bireysellik, bireyler arası ilişkilerin zayıf olduğu; herkesin sadece kendi benliği ve yakın aile çevresi ile ilgileneceği beklentisinin hüküm sürdüğü toplumlarda kendisini göstermektedir. Toplulukçuluk ise, bireyin doğduğu andan itibaren tüm yaşamı boyunca sorgusuz bir sadakat ile koruyacağı güçlü ve birbirine bağlı iç gruplarla bütünleştiği toplumlar için geçerli bir kavramdır (Kassim ve Abdullah, 2010). Açıklanan kuramsal bilgilere ve önceki alan araştırması bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotez önerilebilir: ***H6: Grup Üyeleri Arasında Demografik Benzerliklerin Örgütte Yetki Devri Sorunu Ortaya Çıkmasındaki Rolünde Ulusal Kültürün Düzenleyici Rolü Vardır.***

Yönetici ve ast ilişkilerinde izlenim yönetimi davranışı oluşturmada ne kadar kontrollü davranırlarsa o kadar örgüt içi yararlılardan faydalanabilmektedirler. Bir örgüt için, yönetici ve ast arasında ne kadar gerçekçi veya yapmacık olursa olsun, ne şekilde izlenim davranışlarını kontrol ediyorsa etsin, örgüt için bireylerin davranışlarının sonucu oldukça önemlidir (Erdem, 2008, s. 51-53). Örgüt içerisinde izlenim yönetimi, kazanılan maddi ve sosyal faydaları arttırmak ve bireysel saygı otoritesini yükseltmekle herkesçe kabul edilmiş kimlik kazanmak amacıyla bu davranış taktiklerini uygulamaktadır.

Bireyselcilik kavramı ilk olarak 1835 ve 1840 yıllarında Fransız entelektüel Alexis de Tocqueville tarafından, yazarın Amerikan toplumundaki demokrasi anlayışını irdelediği ve Amerikan sosyal yapısı ile aristokrat Avrupa geleneğini karşılaştırdığı çalışmalarında kullanılmıştır. De Tocqueville ilgili çalışmasında bireyselciliği egoizmin ilerisinde değerlendirmiş ve egoizm kavramının bireyselciliğin ancak son evresi olabileceğini ifade etmiştir (Gelfand, Triandis ve Chan, 1996).

Güç aralığı kavramının bir ucunda eşitlik ve güç paylaşımı, diğer ucunda ise ayrıcalık talep etme ve güç mücadelesi yer almaktadır. Bireyin, aile gibi gelişimine başladığı ve okul ve çalışma ortamı gibi gelişimini sürdürdüğü ortamlarda tanıştığı eşitlikçi veya hiyerarşik yapılar, içerisinde bulunduğu toplumun sosyal normlarını, değerlerini, tutumlarını ve ideolojik yapısını doğrudan etkilemektedir (Hofstede, 2001, s. 96-116).

Hofstede 2006 yılında vermiş olduğu bir röportajında, söz konusu boyutun kadın veya erkek olmakla ilgisi olmadığını, eril ve dişil tarzda hareket etmekle alakalı olduğunu ifade etmiştir (Powell, 2006). Bu anlamda erillik dişillik boyutunu cinsiyet farklılığı temelinde değil, kültürel anlayış temelinde ele almak daha doğru olacaktır. Başka bir ifadeyle, bir erkek dişil özellikler gösterebileceği gibi; bir kadın da eril kültür özelliklerine sahip olabilmektedir (Lee, 2008).

İnsanların farklı olanı tehlikeli olarak gördüğünü savunan Hofstede'ye göre üç temel belirsizlik ve buna bağlı olarak üç endişe kaynağı vardır. Birincisi doğadaki belirsizlikler ve bu belirsizliklerin neden olduğu endişelerdir. İkinci endişe kaynağı, insanların birlikte yaşamalarının sonucu olarak insandan insana gelebilecek tehlikelerdir. Üçüncü endişe kaynağı ise, doğanın sonsuzluğu ile insanoğlunun sonluluğu arasındaki çelişkidir. Ayrıca toplumların belirsizliğe karşı duydukları endişeler de aynı düzeyde olmamaktadır. Bu farklılık nedeniyle toplumlar farklı kültürel özellikler taşımaktadır (Doğan, 2007, s. 64-65). Açıklanan kuramsal bilgilere ve önceki alan araştırması bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotez önerilebilir: **H7: Yönetici – Ast Arasında Demografik Benzerliklerin Kişilerin İzlenim Yönetimi Davranışı Oluşturmasındaki Rolünde Ulusal Kültürün Düzenleyici Rolü Vardır.**

Grup üyelerinin çeşitli taktiklerin uygulamasında herkesin kendine göre çıkar ve düşünceleri bulunmaktadır. Üyeler bu amaçla, çeşitli taktikleri kullanarak, üstlerine doğru olduğuna inandıkları bilgi ve izlenimleri iletmeye çalışırlar (Bristow ve Sachau, 1998, s. 88). Bu durumda en çok girişimde bulunan bireyler genelde aynı pozisyonda çalışan ve demografik benzerlikleri bulunan bireyler olarak sayılabilir. İzlenim yönetimi örgütte

çalışanlar arasında olumlu bir taraftan olumsuz sonuçlar bırakabilmektedir. Bireyler, hedeflediği izlenimleri oluştururken başka bir bireylerin izlenimlerine olumsuz etki verebilmektedirler. Bundan dolayı izlenim oluştururken dikkatli ve önemli yaklaşımlar sergilenmesi gerekmektedir.

Triandis (2001, s. 907)'e göre kültürler arası farklılıkların belirlenmesinde bireycilik ve toplumculuk algısı en önemli farklılığa karşılık gelmektedir. Bireycilik insanların sadece kendilerini ve ailelerini dikkate aldıkları çok gevşek bir sosyal çerçeveyi ifade eder. Toplumculuk ise bireylerin “grup içi” ve “grup dışı” olarak ayrıldıkları, grup içi olarak kabul edilen aile, akraba ve örgütlerin kendilerini gözetmelerini bekledikleri, karşılığında “grup içi”ne mutlak bir sadakat borcu hissinde oldukları durumu yansıtır (Hofstede, 1980, s. 45). Bireyler hedeflediği izlenim yönetimi davranışı oluştururken kültürel farklılığı da gözden kaçırmamaları gerekmektedir. Rekabet, aynı demografik benzerlikleri taşıyan bireylerde daha ciddi bir şekilde göze çarpmaktadır. Grup üyeleri arasında izlenim yönetimi davranışı sergilerken bireyci veya toplumcu algısı çok önemlidir.

Hofstede ve McCrae (2004, s. 62)'e göre güç ve eşitsizlik bir toplumun en temel gerçekleridir. Eşitsizlik her kültürde vardır ancak bir kültürle diğeri arasındaki eşitsizliğin ne kadarına tolerans gösterildiği değişkendir (Hofstede, 1984, s. 390). Mulder 1958 yılında daha fazla ve daha az güce sahip olan insanlar arasında ortaya çıkan süreçler hakkında bir teori ortaya atmıştır. Teorinin esası oldukça basittir; güce sahip olmak, nadir bulunan olmak cazip bir hedeftir ve daha az güce sahip olanlar daha fazla güce sahip olma eğilimindedir, daha fazla güce sahip olanlar ise sahip oldukları ayrıcalıklı pozisyonu koruma eğilimindedirler (Mulder, 1976, s. 90). İzlenim yönetimi davranışı ortaya koyarken bireyler farklı-farklı pozisyonda ve eşit olmayan bir güce sahip olurlar. Demografik benzerliklere sahip olan bireylerde rekabet, daha çok güce sahip olarak ayakta kalmayı öğretmektedir.

Kültürün erillik-dişillik boyutu bir toplumda erkeklere ve kadınlara yüklenen rolleri, toplumların farklı cinsiyetler hakkındaki temel inançlarını ve farklı cinsiyetlerin önem verdikleri farklı değerleri ifade eder. Eril kültürlerde genel olarak erkeklerin, kendine güvenen, sert kişilikli, maddi başarıya önem veren, tutkulu ve rekabetçi olması beklenir. Bu kültürlerde genelde büyük, güçlü ve hızlı olana saygı duyulur. Yüksek performans, gösteriş, para ve eşya kazancı önemli değerlerdir. Dişil kültürlerde ise baskın değerler, hem kadınlar hem de erkekler için, daha çok dişil özellikleri taşır. Bu kültürlerde daha ılımlı ve duyarlı olmak, çevreyi korumak, insan ilişkilerine paradan daha çok önem vermek, diğer insanlara yardım etmek ve yaşam kalitesini önemsemek hem kadınlardan hem de erkeklerden beklenen

rollerdir (Hofstede, 1983b, s. 85; Hofstede, 1984c, s. 390; Şişman, 2007, s. 60). Bu durumda izlenim yönetimi davranışı ortaya koyarken bireyler gerçek yüzünü göstermez. Hedeflenen pozisyonu elde etmek amacıyla başvuru izlenim yönetimi davranışı farklı eğilimlere girerek bireylerin, kültürün erillik veya dişillik boyutlarından hangisini uyguladığını bilmek zor olur. Her iki boyut olumlu izlenimler bırakmaya ve davranışları kontrol ederek farklı eğilimlere girerek hedef pozisyonu elde etmeye çalışırlar.

Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun temel dayanağı, belirsizliğin insanlar için endişe kaynağı olduğunun kabulüne dayanır. Belirsizlikten kaçınma bir kültür içinde yer alan bireylerin, belirsiz durumlardan ne oranda kaçındığını ifade etmektedir. Hofstede belirsizlikten kaçınmayı “toplum üyelerinin belirsizlik karşısında kendilerini rahatsız ve endişe içinde hissetmelerinin ve bu durumlardan kaçınmalarının ölçüsü” olarak tanımlamaktadır (Hofstede, 1991, s. 113; Doğan, 2007, s. 64). Nasıl bir izlenim davranışı sergilemek olasılık dışı olduğu gibi, kültürün belirsizlikten kaçınma da tüm bireyler için kaçınılmazdır. Öte yandan izlenim oluşturmak normal düzeyin üzerine çıktığında tolere edilemeyerek bir zarara neden olacaktır. Geleceğin belirsiz olması, bu kültürler içerisinde sürekli bir endişenin varlığına neden olur. Bu endişenin, sinirlilik, duygusallık ve saldırganlık gibi yansımaları ortaya çıkarak izlenim yönetimi davranışı ortaya koymada olumsuz etkilerini gösterebilmektedir. Açıklanan kuramsal bilgilere ve önceki alan araştırması bulgularına dayanarak aşağıdaki hipotez önerilebilir: **H8: Grup Üyeleri Arasında Demografik Benzerliklerin Kişilerin İzlenim Yönetimi Davranışı Oluşturmasındaki Rolünde Ulusal Kültürün Düzenleyici Rolü Vardır.**

#### 5.4. Araştırmanın Yöntemi

Kültürel bağlamda gerçekleştirilecek çalışmada örneklem yöntemi olarak tabakalı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Türkiye’de ve Kırgızistan’da konumlu yerel işletmelerde departmanlara göre belirlenecek tabakalarda unvanların Ana kütledeki temsil oranında katılımcılar rassal yöntemle belirlenmiştir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak kantitatif bir teknik olarak envanter yönteminden yararlanılacaktır. 6 lı Likert ölçeği kullanılarak katılımcılardan toplanacak veriler için literatürde sıklıkla atıf alan ölçekler seçilmiştir.

**İlişkisel demografi** için Tsui ve diğ (1992) tarafından geliştirilen D (Euclidence Distance) aralık hesaplama yönteminden (Çiçek, 2013) yararlanılmıştır.

**Yetki devri** için Ergül (2006), Şen (2009), Gödek (2006) çalışmalarından geliştirilen ölçekten 13 madde.

**İzlenim yönetimi** davranışı ölçeği orijinali Bolino ve Turnley (1999) ve türkçe versiyonu Tatar (2006) çalışmalarından geliştirilen ölçekten 16 maddelik bir derleme ölçeği oluşturulmuştur.

**Ulusal kültür boyutları** ise Hofstede (1980) nin kültür boyutlarından belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk, güç aralığı ve erillik/dişillik ile inceleme yapılmıştır. Ölçeğin Hofstede tarafından geliştirilen (1994) 21 maddelik kısa formu Ilgar'ın (2010) çalışmasından alınmıştır.

## 5.5. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20 programı kullanılmıştır. Veriler normal dağılımı çarpıklık ve basıklık kat sayıları, histogram çizimleri ile test edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri Cronbach Alhpa içsel tutarlılık katsayısı ve Varimax Rotasyonunu keşfedici Faktör Analizi ile teşhis edilmiştir. Öneriler ilişkilerin teşhisinde Koralasyon, Çoklu Doğrusal Regresyon ve Hiyerarşik Regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

### 5.5.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların anket formunun ilk kısmında yer alan demografik ve mesleki bilgiler bölümündeki sorulara verdiği yanıtlar frekans analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, kurumda çalışma süresi, eğitim durumu, iş yerindeki pozisyonu, alt-üst çalışma süresi, yönetici ile iş yapma benzerlikleri, çalışma arkadaşlarıyla iş yapma benzerlikleri, çalışma statüsü bilgilerine kadar ortaya konulmuştur.

**Tablo: 5.1 Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular**

		Frekans	Yüzde
Ulus	Türkiye	200	50,3
	Kırgızistan	198	49,7
Yaş aralığı	20-30	196	49,2
	31-40	158	39,7
	41-50	44	11,1
	51-60	00	0,0
Cinsiyet	Erkek	169	42,5
	Kadın	229	57,5
Eğitim düzeyi	Lise	71	17,8
	Meslek Yüksekokulu	164	41,2
	Lisans	138	34,7
	Yüksek Lisans	24	6,0
	Doktora	1	0,3
Bu işyerindeki çalışma süresi	6 aydan az	129	32,4
	6 ay – 1 yıl	105	26,4
	1 yıl – 5 yıl	113	28,4
	5 yıl – 10 yıl	47	11,8
	10 yıl – 15 yıl	4	1,0
	15 yıl üzeri	00	0,0
Bu iş yerinde şu an yaptığı işteki süresi	6 aydan az	49,2	196
	6 ay – 1 yıl	32,2	128
	1 yıl – 5 yıl	16,6	66
	5 yıl – 10 yıl	1,8	7
	10 yıl – 15 yıl	0,3	1
	15 yıl üzeri	0,0	00
Kurum içi pozisyonu	Üst Kademe Yönetici	2	0,5
	Orta Kademe Yönetici	43	10,8
	Alt Kademe Yönetici	130	32,7
	Yönetici Pozisyonunda değil	223	56
Ast-Üst çalışma süresi	6 aydan az	174	43,7
	6 ay – 1 yıl	169	42,5
	1 yıl – 5 yıl	48	12,1
	5 yıl – 10 yıl	7	1,8
	10 yıl – 15 yıl	00	0,0
	15 yıl üzeri	00	0,0
Yöneticisi ile iş yapma benzerlikleri	Hiç benzemiyor	70	17,6
	Az benziyor	113	28,4

	Orta derecede	122	30,7
	Genel olarak	76	19,1
	Oldukça benziyor	17	4,3
Çalışma arkadaşlarıyla iş yapma benzerlikleri	Hiç benzemiyor	95	23,9
	Az benziyor	103	25,9
	Orta derecede	105	26,4
	Genel olarak	83	20,9
	Oldukça benziyor	12	3,0
Cinsiyet Benzerliği	Az benziyor	110	27,6
	Orta derecede	178	44,7
	Çok benzer	110	27,6
Yaş grubu benzerliği	Az benziyor	111	27,9
	Orta derecede	205	51,5
	Çok benzer	82	20,6
Medeni durum benzerliği	Az benziyor	124	31,2
	Orta derecede	171	43,0
	Çok benzer	103	25,9
Eğitim Benzerliği	Az benziyor	106	26,6
	Orta derecede	213	53,5
	Çok benzer	79	19,8
Çalışma süresi benzerliği	Az benziyor	167	42,0
	Orta derecede	133	33,4
	Çok benzer	98	24,6

Tablo 5.1’ de katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. İlk başta bu bilgiler iki ülke Kırgızistan ile Türkiye arasında çalışanlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar sonucuna göre % 49.7’sini (n=198) Kırgızistan’daki katılımcılar tarafından ve %50.3’ de (n=200) Türkiye tarafından katıldığı görülmektedir.

Demografik özelliklerin ilk başta yer alan yaş verilerin sonuçlarına göre; katılımcıların %49,2’si (n=196) 20-30 yaş, %39,7’ si (n=158) 31-40 yaş, %11,1’i (n=44) 41-50 yaş, %0,0’ ı (n=00) 51-60 yaş grupları yer almaktadır. Buna göre 51-60 yaş katılımcıların sayısı olmadığını ve katılımcıların 20-30 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

Cinsiyet verilerine göre, katılımcıların %42,5’ini (n=169) erkekler, %57,5’ini (n=229) kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu kadınlar olduğu görülmektedir.

Eğitim durumlarına göre katılımcıların %17,8'i (n=71) lise, %41,2'si (n=164) n lisans -2 yıllık, %34,7'si (n=138)'i lisans-fakülte, %6'sı (n=24) lisansüstü eğitim ve %0,3' (n=1)'i doktora eğitimine sahip olduğunu görmekteyiz. Katılımcıların büyük çoğunluğu ön lisans ve 2 yıllık eğitim seviyesine sahip olduğu göze çarpmaktadır.

Mesleki özelliklerinden olan birisi bu işyerinde çalışma süresi verilerine bakıldığında katılımcıların %32,4' (n=129) 6 aydan az, %26,4' (n=105)'i 6 ay-1 yıl arası, %28,4' (n=113) 1 yıl-5 yıl arası, %11,8'ini (n=47) 5 ile 10 yıl arası, %1,0'ını (n=4) 10 yıl-15 yıl arası, 15 yıl üzeri çalışan kimse bulunmadığı görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğun işyerinde çalışma süresini 6 aydan az olarak işaretlediği belirlenmiştir.

Toplam iş deneyimi sonuçlarına göre, katılımcıların %49,2'si (n=196) 6 aydan az, %32,2'si (n=128) 6 ay ile 1 yıl arası, %16,6'sı (n=66) 1 yıl ile 5 yıl arası, %1,8'i (n=7) 5 ile 10 yıl arası, %0,3' (n=1) 10 ile 15 yıl arası ve 15 yıl üzeri kimse bulunmadığı göze çarpmaktadır. Katılımcıların iş deneyiminin büyük çoğunluğu 6 aydan az yer aldığı göze çarpmaktadır.

Kurum içi pozisyonunun sonuçlarına göre; katılımcıların %0,5'i (n=2) st kademe yönetici pozisyonunda yer aldığı, %10,8'i (n=43) orta kademe yönetici durumu kısmında yer aldığını, %32,7'si (n=130) alt kademe yönetici kısmında yer aldığını, %56'sı (n=223) yönetici pozisyonunda değilim kısmında yer almaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu yönetici pozisyonunda değilim bana bağlı bir astım bulunmakta ve bir pozisyon kısmına sahip olduğu göze çarpmaktadır.

Ast-st çalışma süresi verilerinin sonucuna bakıldığında; katılımcıların %43,7'si (n=174) 6 aydan az süre arası, %42,5'i (n=169) 6 ay-1yıl arası, %12,1'i (n=48) 1 ile 5 yıl arası, %1,8'i (n=7) 6 ile 10 yıl arası, %00,0'i (n=00) 11 ile 15 yıl arası, %00,0'i (n=00) 15 yıl üzeri iş kıdem seviyesinde yer aldığı göze çarpmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu 6 aydan az süre arasında yer aldığı görülmektedir.

Yönetici ile iş yapma benzerlikleri sonuçlarına göre, katılımcıların %17,6'sı (n=70) hiç benzemiyor, %28,4' (n=113) az benziyor, %30,7'si (n=122) orta derecede, %19,1'i (n=76) genel olarak benzediğini ve %4,3' (n=17) oldukça yönetici ile iş yapma benzerlikleri olduğunu belirlemiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu orta derecede benzelik olduğunu işaretlediği göze çarpmaktadır.

Çalışma arkadaşlarıyla iş yapma benzerlikleri sonuçlarına göre, katılımcıların %23,9'u (n=95) hiç benzemiyor, %25,9'u (n=103) az benziyor, %26,4'ü (n=105) orta derecede, %20,9'u (n=83) genel olarak benzediğini ve %3,0'ı (n=12) oldukça benzediğini belirlemiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu orta derecede benzerlik olduğunu işaretlediği göze çarpmaktadır.

Cinsiyet benzerlikleri sonuçlarına göre, katılımcıların %27,6'sı (n=110) az benziyor, %44,7'si (n=178) orta derecede benzediğini, %27,6'sı (n=110) çok benzerlik olduğunu düşünerek işaretlemiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu orta derecede benzerlik olduğunu işaretlediği göze çarpmaktadır.

Yaş grubu benzerlikleri sonuçlarına göre, katılımcıların %27,9'u (n=111) az benziyor, %51,5'i (n=205) orta derecede benzediğini, %20,6'sı (n=82) çok benzerlik olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu orta derecede yaş grubu benzerliği olduğunu işaretlediği görülmektedir.

Medeni durum benzerlikleri sonuçlarına göre, katılımcıların %31,2'si (n=124) az benziyor, %43,0'ı (n=171) orta derecede benzediğini, %25,9'u (n=103) çok benzerlik olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu orta derecede medeniy durumunda benzerlik olduğunu işaretlediği görülmektedir.

Eğitim benzerliği sonuçlarına göre, katılımcıların %26,6'sı (n=106) az benziyor, %53,5'i (n=213) orta derecede benzediğini, %19,8'i (n=79) çok benzerlik olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu orta derecede eğitim benzerliği olduğunu işaretlediği görülmektedir.

Çalışma süresi benzerliği sonuçlarına göre, katılımcıların %42,0'ı (n=167) az benziyor, %33,4'ü (n=133) orta derecede benzediğini, %24,6'sı (n=98) çok benzerlik olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu çalışma süresinin arkadaşlarıyla az benzerlik olduğunu ifade etmiştir.

### **5.6.2. Kullanılan Ölçklere İlişkin Faktör Analizi Bulguları**

Bu başlık altında İzlenim Yönetimi, Yetki Devri ve Ulusal Kültür Ölçekleri için uygulanan faktör analizi bulgularına ve ilgili ölçekler ile bu ölçeklerin alt boyutlarına ait güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Faktör analizi, birbiriyle ilişkisi bulunan

değişkenlerin tespit edilip bir araya getirilerek veri setinin temel faktörlerini ortaya koyan analizdir (Coşkun vd., 2015, s. 264). Böylece veri setini temsil edecek mümkün olduğunca az sayıda faktör belirlenir ve sağlıklı bir veri yorumuna imkan sağlanır. Faktörlerin toplam varyansı açıklama değerini gösteren ve faktör sayısının belirlenmesinde kullanılan katsayı değerine “özdeğer” adı verilmektedir (Coşkun vd., 2015, s. 269). Analiz kapsamında öz değeri 1’den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır.

Analiz bulgularında yer verilen önemli bir değer, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi değeridir. Söz konusu değer 0,5’in altında olması faktör analizinin ilgili veri seti için uygun olmadığına işaret etmektedir. Daha detaylıca, 0,8 ve üzeri değerler yüksek, 0,7 ve üzeri değerler orta, 0,6 ve üzeri değerler vasat, 0,5 ve üzeri değerler ise zayıf olarak nitelendirilmektedir (Coşkun vd., 2015, s. 268). Bartlett Küresellik Testi ise değişkenler arasındaki korelasyonları gösteren matriste yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını göstermektedir. Bu test, değişkenler arasında ilişki bulunmadığı hipotezini test etmektedir. Söz konusu hipotez reddedildiği takdirde, araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceği sonucuna ulaşılabilecektir (Coşkun vd., 2015, s. 267).

Güvenirlik, bir ölçeğin ölçmeyi amaçladığı veriyi istikrarlı ve tutarlı bir biçimde ölçme derecesini ifade etmektedir (Coşkun vd., 2015, s. 124). Bir veri setinin içsel tutarlılığını ortaya koyan güvenilirlik değerleri genellikle 0,30 değerinden düşükse zayıf, 0,30 ile 0,70 değerleri arasında yer alıyorsa orta güçte ve 0,70 değerinden büyükse güçlü olarak kabul edilmektedir (Demir, 2012, s. 159). Analizlerde “Genel Güvenirlik Katsayısı (Cronbach’s Alpha)” olarak yer alan bu değer, bu bilgi ışığında değerlendirilecektir.

Tablo: 5.2 Yetki Devri Yönetiminin 13'lü Anket Faktör Analizi.

Faktör	Faktör İsimleri	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek Güvenirligi
1	Organizasyon İklim – Yönetimsel Engel	3.İşlerle ilgili genel anlamda belirsizlik hakim olduğundan kurum genelinde yetki devri tedirginlik yaratır.	0.696	2.103	16,109	0,543
		4. Bana yetki devredilmediği için yetki devredemem.	0.588			
		5.Kişiler yetki devrederken hesap verme endişesi taşırlar.	0.534			
		6.Bana yetki devredildiği zaman sınırları hakkında çok az bilgi sahibi olurum.	0.709			
2	Yapı – Kişisel Kaygı	2.Yetki devri benim iş yapmıyormuş olduğum düşüncesi yaratır.	0.493	1.531	13,084	0,373
		7.Kurum genelinde hangi konularda yetki devredilebileceği belirsizdir.	0.764			
		10.Devredilen yetki geri alınamamaktadır.	0.558			
3	Süreç – Ast Tutumu	9. Yetki devreden kişi mesaide bulunmadığı zaman işler aksamaktadır.	0.820	1.147	12,681	0,438
		12. Yetki devredilmek istenen kişiler yetki almaktan kaçınmaktadırlar.	0.693			
4	Süreçler	1.Kurumdaki yönetim anlayışı yetki devretmemi desteklememektedir.	0.595	1.117	11,746	0,322
		8.Kurumda yetki devri ile ilgili politika, prosedür yetersizlikleri yetki devredilmesini engelliyor.	0.836			
Kaiser Meyer-Olkin			<b>0,590</b>	<b>53,620</b>	<b>0,532</b>	
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square			<b>388,721</b>			
Sphericity df			<b>55</b>			
Sig.			<b>0,00</b>			

13 maddelik yetki devri yönetimi ile ilgili gerçekleştirilen analiz sonucunda 4 faktör ortaya çıkmıştır.

Maddelerden 0,1'den daha düşük bir farkla birden fazla faktör altında gruplananlar analizden çıkarılmıştır. Bir maddenin bir faktörde gruplanması için en az 0,49 faktör yükü olması esas alınmıştır. 11 madde ortaya çıkaran 4 faktör yapı ile içerdiği maddelerinin

anlamsal boyutu göz önüne alınarak isimlendirilmiştir. Gruplanan maddeden toplam varyans %53,620'sini kullanmıştır.

Yetki devrinin faktör analizi sonucu elde edilen 4 adet faktörün öz değerleri ve varyans açıklama oranlarına yer verilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi boyutla ilişkili olduğunu gösteren faktör yük değerleri de belirtilmiştir.

Yetki devri ölçeğinin Güvenirlik Katsayısı 0.532 gibi beklediğimizden biraz düşük bir değer ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, ulaşılan KMO değeri de (0.590) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu varsaymaktadır. İstatiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen Bartlett Küresellik Testi değeri (388,721; df=55; p=0.000) ise araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğine işaret etmektedir. Analiz sonucunda öne çıkan dört adet faktörün toplam varyansı açıklama oranı %53.620 olarak hesaplanmıştır.

Yetki devri ölçeğinin birinci faktörünün öz değeri 2,103 ve varyansı açıklama oranı % 16,109 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “3. İşlerle ilgili genel anlamda belirsizlik hakim olduğundan kurum genelinde yetki devri tedirginlik yaratır“, “4. Bana yetki devredilmediği için yetki devredemem“, “5. Kişiler yetki devrederken hesap verme endişesi taşırlar” ve “6. Bana yetki devredildiği zaman sınırları hakkında çok az bilgi sahibi olurum” ifadeleridir. Söz konusu birinci faktör **“Organizasyon İklim – Yönetmel Engel”** olarak adlandırılmıştır.

Yetki devri ölçeğinin ikinci faktörünün öz değeri 1,531 ve varyansı açıklama oranı % 13,084 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “2. Yetki devri benim iş yapmıyormuş olduğum düşüncesi yaratır“, “7. Kurum genelinde hangi konularda yetki devredilebileceği belirsizdir” ve “10. Devredilen yetki geri alınmamaktadır” ifadeleridir. Söz konusu ikinci faktör **“Yapı – Kişisel Kaygı”** olarak adlandırılmıştır.

Yetki devri ölçeğinin üçüncü faktörünün öz değeri 1,147 ve varyansı açıklama oranı % 12,681 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “9. Yetki devreden kişi mesaiye bulunmadığı zaman işler aksamaktadır” ve “12. Yetki devredilmek istenen kişiler yetki almaktan kaçınmaktadırlar” ifadeleridir. Söz konusu üçüncü faktör **“Süreç – Ast Tutumu”** olarak adlandırılmıştır.

Yetki devri ölçeğinin dördüncü öz değeri 1,117 ve varyansı açıklama oranı % 11,746 olarak hesaplanmıştır. Dördüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “1. Kurumdaki yönetim anlayışı yetki devretmemi desteklememektedir” ve “8. Kurumda yetki devri ile ilgili

politika, prosedür yetersizlikleri yetki devredilmesini engelliyor” ifadeleridir. Söz konusu dördüncü faktör “Süreçler” olarak adlandırılmıştır.

**Alt boyutlardan sadece ilki kabul edilebilir güvenilirlik değerinde olduğundan diğer alt boyutlar analize dahil edilmemiştir**

**Tablo: 5.3 İzlenim Yönetiminin 16’lı Anket Faktör Analizi.**

Faktör	Faktör İsimleri	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek Güvenirliği
1	Kendimi Acıdırmaya Çalışarak İşine Sahip Cıkma	5. Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarımla özel yaşamlarıma ilgi gösteririm.	0.863			
		15. Başkalarının, işimi bitirmeme yardım etmeleri için yardıma ihtiyacım varmış gibi davranabilirim.	0.929	2,800	27,069	0,882
		16. Hoşlanmadığım bir görevlendirmeden kaçınmak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranabilirim.	0.870			
2	Örnek Olma	3. Mesai sonrası iş yerinde kalarak çok çalışkan olduğumun anlaşılmasını sağlarım.	0.759			
		7. İşyerinde önemli biri olduğumdan başkalarına bahsederim.	0.817	1.394	16,231	0,505
3	Kendini Tanıtma	1. İş deneyimim veya eğitimimden gururla söz ederim.	0.724			
		4. İnsanlara yetenek veya niteliklerimi duyururum.	0.786	1.214	15,231	0,411
4	Kendini Sevdirmeye	9. Kendimi işe adanmış görünmek için mesaiye zamanından önce giderim.	0.645			
		13. Dost olduğumu göstermek için meslektaşlarımla özel yardımlar yaparım (iltimas geçerim).	0.861	1.092	13,690	0,355
Kaiser Meyer-Olkin			<b>0,663</b>	<b>72,222</b>	<b>0,652</b>	
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square			<b>1000,962</b>			
Sphericity df			<b>36</b>			
Sig.			<b>0,00</b>			

16 maddelik İzlenim yönetimi ölçeğinin Varimax-Rotasyon ile gerçekleştirilen analizi sonucunda 4 faktör ortaya çıkmıştır.

Maddelerden 0,1’den daha düşük bir farkla birden fazla faktör altında gruplananlar analizden çıkarılmıştır. Bir maddenin bir faktörde gruplanması için en az 0,64 faktör yükü olması esas alınmıştır. 9 madde ortaya çıkaran 4 faktör yapı ile içerdiği maddelerinin anlamsal

boyutu göz önüne alınarak isimlendirilmiştir. Gruplanan maddeden toplam varyans % 72,222'yi kullanmıştır.

İzlenim yönetimi faktör analizi sonucu elde edilen 4 adet faktörün öz değerleri ve varyans açıklama oranlarına yer verilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi boyutla ilişkili olduğunu gösteren faktör yük değerleri de belirtilmiştir.

İzlenim yönetimi ölçeğinin Güvenirlilik Katsayısı 0. 652 gibi bir değer olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, ulaşılan KMO değeri de (0.663) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu varsaymaktadır. İstatiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen Bartlett Küresellik Testi değeri (1000,962; df=36; p=0.000) ise araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğine işaret etmektedir. Analiz sonucunda öne çıkan 4 adet faktörün toplam varyansı açıklama oranı %72.222 olarak hesaplanmıştır.

İzlenim yönetimi ölçeğinin birinci faktörünün öz değeri 2,800 ve varyansı açıklama oranı % 27,069 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “5. Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarıma özel yaşamlarına ilgi gösteririm”, “15. Başkalarının, işimi bitirmeme yardım etmeleri için yardıma ihtiyacım varmış gibi davranabilirim” ve “16. Hoşlanmadığım bir görevlendirmeden kaçınmak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranabilirim” ifadeleridir. Söz konusu birinci faktör **“Kendini Acındırmaya Çalışarak İşine Sahip Çıkma”** olarak adlandırılmıştır.

İzlenim yönetimi ölçeğinin ikinci faktörünün öz değeri 1,394 ve varyansı açıklama oranı % 16,231 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “3. Mesai sonrası iş yerinde kalarak çok çalışkan olduğumun anlaşılmasını sağlarım.” ve “7. İşyerinde önemli biri olduğumdan başkalarına bahsederim” ifadeleridir. Söz konusu ikinci faktör **“Örnek Olma”** olarak adlandırılmıştır.

İzlenim yönetimi ölçeğinin üçüncü faktörünün öz değeri 1,214 ve varyansı açıklama oranı % 15,231 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “4. İnsanlara yetenek veya niteliklerimi duyururum”, “1. İş deneyimim veya eğitimimden gururla söz ederim” ve “4. İnsanlara yetenek veya niteliklerimi duyururum” ifadeleridir. Söz konusu üçüncü faktör **“Kendini Tanıtma”** olarak adlandırılmıştır.

İzlenim yönetimi ölçeğinin dördüncü öz değeri 1,092 ve varyansı açıklama oranı % 13,690 olarak hesaplanmıştır. Dördüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “9. Kendimi işe adanmış görünmek için mesaiye zamanından önce giderim” ve “13. Dost olduğumu

göstermek için meslektaşlarıma özel yardımlar yaparım (iltimas geçerim)” ifadeleridir. Söz konusu dördüncü faktör “**Kendini Sevdirme**” olarak adlandırılmıştır.

1. Faktör dışında diğer alt boyutlar düşük güvenilirlik nedeniyle önerilen ilişkilerin teşhisinde kullanılacak analizlere dahil edilmemiştir.

Tablo: 5.4 Ulusal Kültürün 21’li Anket Faktör Analizi.

Faktör	Faktör simleri	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek Güvenirliği
1	Belirsizlikten Kaçınma- Toplulukçuluk	4. İş güvenliğinizin olması.	0.630	3,117	17,828	0,805
		6.Yöneticinizin kararları alırken size danışması.	0.677			
		15.Aşağıdaki önermelerden her birine ne ölçüde katılmakta ya da karşı çıkmaktasınız?	0.643			
		16. Çoğu kişiye güvenilebilir.	0.870			
		21.İnsanlar hayatta başarısız olduğunda bu çoğunlukla onların suçudur.	0.857			
2	Kişisel Koruyuculuk	10.Tutumluluk.	0.714	1.606	8,715	0,399
		12.Geleneklere saygı	0.715			
3	Kararlılık ve Yönelim	8.İş içinde bir çeşitlik ya da macera ögesinin bulunması.	0.715	1.505	8,185	0,402
		11.Kararlılık (Azim).	0.767			
4	Güç Aralığı	7.Üst düzey işlere terfi için bir fırsat bulunması.	0.825	1.334	8,033	0,328
		14.Tecrübelerinize göre, astlar üstleri ile uyumsuzluklarını dile getirmekten ne sıklıkla çekinirler?	0.576			
5	Bireysellik - Bağlılık	1.Kişisel ya da aile hayatınız için yeterli zamanınızın olması.	-0.784	1.292	7,947	-0,834
		20.Bir şirketin ya da örgütün kuralları çiğnenmemelidir çalışanın bunun şirket çıkarları için en iyi olduğunu düşündüğü durumlarda bile.	0.779			

6	Yetkinlik - Geleneksellik	17. Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olması da iyi bir yönetici olabilir.	0.424	1.185	7,364	0,171
		18. Bazı astların iki patronu olduğu bir organizasyon yapısından ne pahasına olursa olsun kaçınılmalıdır.	0.846			
7	İletişim - Sadakat	3.Yöneticiniz ile iyi bir çalışma ilişkinizin olması.	0.809	1.074	7,301	0,325
		19.Çalışanlar arası rekabet çoğunlukla faydadan çok zarar getirir.	0.632			
Kaiser Meyer-Olkin		<b>0,609</b>		<b>65,374</b>	<b>0,602</b>	
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square		<b>1559,849</b>				
Sphericity df		<b>136</b>				
Sig.		<b>0,00</b>				

21 maddelik örgütsel adalet ölçeğinin Varimax-Rotasyon ile gerçekleştirilen analizi sonucunda 7 faktör ortaya çıkmıştır.

Maddelerden 0,1'den daha düşük bir farkla birden fazla faktör altında gruplananlar analizden çıkarılmıştır. Bir maddenin bir faktörde gruplanması için en az 0,42 faktör yükü olması esas alınmıştır. 17 madde ortaya çıkaran 7 faktör yapı ile içerdiği maddelerinin anlamsal boyutu göz önüne alınarak isimlendirilmiştir. Gruplanan maddeden toplam varyans % 65,374'unu kullanmıştır.

Ulusal kültürün faktör analizi sonucu elde edilen yedi adet faktörün öz değerleri ve varyans açıklama oranlarına yer verilmiştir. Ayrıca, ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi boyutla ilişkili olduğunu gösteren faktör yük değerleri de belirtilmiştir. Analiz aşamasında ölçekte yer alan bazı soruların ifadeleri ters kodlamaya tabi tutulmuştur.

Ulusal kültürün ölçeğinin Güvenirlilik Katsayısı 0.602 gibi oldukça düşük bir değer olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, ulaşılan KMO değeri de (0.609) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu varsaymaktadır. İstatiksel olarak anlamlı olduğu belirlenen Bartlett Küresellik Testi değeri (1559,849; df=136; p=0.000) ise araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğine işaret etmektedir. Analiz sonucunda öne çıkan yedi adet faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 65.374 olarak hesaplanmıştır.

Ulusal kültürün ölçeğinin birinci faktörünün öz değeri 3,117 ve varyansı açıklama oranı % 17,828 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; "4. İş güvenliğinizin olması", "6. Yöneticinizin kararları alırken size danışması", "15. Aşağıdaki önermelerden her birine ne ölçüde katılmakta ya da karşı çıkmaktasınız?", "16. Çoğu kişiye

güvenilebilir” ve “21. İnsanlar hayatta başarısız olduğunda bu çoğunlukla onların suçudur” ifadeleridir. Söz konusu birinci faktör “**Belirsizlikten Kaçınma-Toplulukçuluk**” olarak adlandırılmıştır.

Ulusal kültürün ölçeğinin ikinci faktörünün öz değeri 1,606 ve varyansı açıklama oranı % 8,715 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “10. Tutumluluk”, “12. Geleneklere saygı” İfadeleridir. Söz konusu ikinci faktör “**Kişisel Koruyuculuk**” olarak adlandırılmıştır.

Ulusal kültürün ölçeğinin üçüncü faktörünün öz değeri 1,505 ve varyansı açıklama oranı % 8,185 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “8. İş içinde bir çeşitlik ya da macera öğesinin bulunması” ve “11. Kararlılık (Azim)” ifadeleridir. Söz konusu üçüncü faktör “**Kararlılık ve Yönelim**” olarak adlandırılmıştır.

Ulusal kültürün ölçeğinin dördüncü öz değeri 1,334 ve varyansı açıklama oranı % 8,033 olarak hesaplanmıştır. Dördüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “7. Üst düzey işlere terfi için bir fırsat bulunması” ve “14. Tecrübelerinize göre, astlar üstleri ile uyumsuzluklarını dile getirmekten ne sıklıkla çekinirler?” ifadeleridir. Söz konusu dördüncü faktör “**Güç Aralığı**” olarak adlandırılmıştır.

Ulusal kültürün ölçeğinin beşinci öz değeri 1,292 ve varyansı açıklama oranı % 7,947 olarak hesaplanmıştır. Beşinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “1. Kişisel ya da aile hayatınız için yeterli zamanınızın olması” ve “20. Bir şirketin ya da örgütün kuralları çiğnenmemelidir – çalışanın bunun şirket çıkarları için en iyi olduğunu düşündüğü durumlarda bile” ifadeleridir. Söz konusu beşinci faktör “**Bireysellik - Bağlılık**” olarak adlandırılmıştır.

Ulusal kültürün ölçeğinin altıncı öz değeri 1,185 ve varyansı açıklama oranı % 7,364 olarak hesaplanmıştır. Altıncı faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “17. Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olması da iyi bir yönetici olabilir” ve “18. Bazı astların iki patronu olduğu bir organizasyon yapısından ne pahasına olursa olsun kaçınılmalıdır” ifadeleridir. Söz konusu altıncı faktör “**Yetkinlik - Geleneksellik**” olarak adlandırılmıştır.

Ulusal kültürün ölçeğinin yedinci öz değeri 1,074 ve varyansı açıklama oranı % 7,301 olarak hesaplanmıştır. Yedinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “3. Yöneticiniz ile iyi

bir çalışma ilişkinizin olması” ve “19. Çalışanlar arası rekabet çoğunlukla faydadan çok zarar getirir” ifadeleridir. Söz konusu yedinci faktör “İletişim - Sadakat” olarak adlandırılmıştır.

**1. Faktör dışında diğer alt boyutlar düşük güvenirlik nedeniyle önerilen ilişkilerin teşhisinde kullanılacak analizlere dahil edilmemiştir.**

### **5.6.3. Çalışma Kapsamında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

Bu başlık altında, araştırma kapsamında yer alan “Cinsfarkmut”, “Yaşfarkmut”, “Eğitimfarkmut”, “Kıdemfarkmut”, “İstekıdemfarkmut”, “Yöneticiışyapma”, “Grupışyapma”, “Grupcins”, “Grupyaş”, “Grupmedeni”, “Grupeğitim”, “Grupkıdem” ve “İzlenimort” değişkenleri arasındaki korelasyon bulgularına yer verilmiştir.

Korelasyon analizi, metrik özellikler taşıyan iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini tespit eden bir analizdir. Korelasyon analizinde “r” ile gösterilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 arası değerler alabilmektedir. Buna göre, -1 değeri mükemmel bir ters yönlü ilişkiyi, +1 mükemmel bir olumlu yönlü ilişkiyi, 0 değeri ise iki değişken arasında bir ilişki bulunmadığını ifade etmektedir (Coşkun vd., 2015: 228). Korelasyon katsayısı genellikle 0,30 değerinden düşükse ilişki zayıf, 0,30 ile 0,70 değerleri arasında yer alıyorsa orta güçte ve 0,70 değerinden büyükse güçlü olarak kabul edilmektedir (Demir, 2012: 72). Araştırma kapsamında gerçekleştirilen korelasyon analizi bulguları bu bilgiler ışığında değerlendirilecektir.

Tablo: 5.5 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
(1) Cinsfarkmut	1								
(2) Yasfarkmut	,075	1							
(3) Eğitimfarkmut	,029	,035	1						
(4) Kıdemfarkmut	,018	,071	<b>,136**</b>	1					
(5) İştekıdfarkmut	,026	,079	,044	<b>,394**</b>	1				
(6) Yöneticiışyap	,029	,007	,078	,032	-,013	1			
(7) Grupışyapma	-,016	-,086	,010	,097	,000	<b>,093*</b>	1		
(8) Grupcins	,000	,042	-,094	-,083	,026	-,099*	,065	1	
(9) Grupyaş	-,017	-,041	,004	,015	-,009	-,107*,**	<b>,153**</b>	,093	1
(10) Grupmedeni	,059	,018	,046	-,033	<b>,103*</b>	-,020	-,063	,094	<b>,152**</b>
(11) Grupeğitim	-,039	-,030	-,005	,015	-,066	-,084	-,070	,055	,027
(12) Grupkıdem	-,029	<b>,100*</b>	-,016	,031	-,039	-,119*	-,036	-,064	<b>,205**</b>
(13) İzlenim lort	,004	-,037	-,041	,051	-,018	,030	,053	-,065	<b>,189**</b>

Tablo 5.5'deki bulgulardan anlaşılacağı üzere, “Yaşfarkmut” boyutu ile “Grupkıdem” boyutu arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r= 0,100$ ). Katılımcıların “Yaşfarkmut” algısı arttıkça “Grupkıdem” algısı da artış göstermektedir. Korelasyon katsayısı ( $r$ ) değerinin  $0,100$  düzeyinde olması, iki boyut arasındaki ilişkinin orta düzeyin altında bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5.5'de, araştırma kapsamında yer alan boyutlar arasındaki korelasyon kat sayıları sunulmaktadır. Buna göre, “Eğitimfarkmut” boyut ile “Kıdemfarkmut” boyutu arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,136$ ). Katılımcıların “Eğitimfarkmut” algısı arttıkça “Kıdemfarkmut” algısı da artış göstermektedir. Korelasyon katsayısı ( $r$ ) değerinin  $0,136$  düzeyinde olması, iki boyut arasındaki ilişkinin orta düzeyin altında bir ilişki olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 5.5'deki bulgulardan anlaşılacağı üzere, “Kıdemfarkmut” boyutu ile “İstekıdemfarkmut” boyutu arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,394$ ). Katılımcıların “Kıdemfarkmut” algısı arttıkça “İstekıdemfarkmut” algısı da artış göstermektedir. Korelasyon katsayısı ( $r$ ) değerinin  $0,394$  düzeyinde olması, iki boyut arasındaki ilişkinin orta düzeyde bir ilişki olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 5.5'deki bulgulardan anlaşılacağı üzere, “İstekıdfarkmut” boyutu ile “Grupmedeni” boyutu arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r= 0,103$ ). Katılımcıların “İstekıdfarkmut” algısı arttıkça “Grupmedeni” algısı da artış göstermektedir. Korelasyon katsayısı ( $r$ ) değerinin  $0,103$  düzeyinde olması, iki boyut arasında ilişkinin orta düzeyin altında bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5.5'deki bulgulara göre “Yöneticiişyap” boyutu ile “Grupişyapma”, “Yöneticiişyap” boyutu ile “Grupcins”, “Yöneticiişyap” ve “Grupyaş”, “Yöneticiişyap” boyutu ile “Grupkıdem” boyutları aralarında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ( $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların “Yöneticiişyap” algısı artarken “Grupişyapma” ( $r=0,093$ ), “Grupcins” ( $r=-0,099$ ), “Grupyaş” ( $r=-0,107$ ) ve “Grupkıdem” ( $r=-0,119$ ) durumları azalır göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin düşük düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5.5'deki bulgulardan anlaşılacağı üzere, “Grupişyapma” boyutu ile “Grupyaş” boyutu arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r= 0,153$ ). Katılımcıların “Grupişyapma” algısı arttıkça “Grupyaş” algısı da artış göstermektedir. Korelasyon katsayısı

(r) değerinin 0,153 düzeyinde olması, iki boyut arasındaki ilişkinin orta düzeyin altında bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5.5'deki bulgulara göre "Grupyaş" boyutu ile "Grupmedeni", "Grupyaş" boyutu ile "Grupkıdem", "Grupyaş" ve "İzlenim1ort" boyutları aralarında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ( $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların "Grupyaş" algısı artarken "Grupmedeni" ( $r=0,152$ ), "Grupkıdem" ( $r=0,205$ ), "İzlenim1ort" ( $r=-0,189$ ) durumları azalacağını göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin düşük düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5.5'deki bulgulardan anlaşılacağı üzere, "Grupmedeni" boyutu ile "Grupeğitim" boyutu arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r= -0,125$ ). Katılımcıların "Grupmedeni" algısı arttıkça "Grupeğitim" algısı da azalış göstermektedir. Korelasyon katsayısı (r) değerinin -0,125 düzeyinde olması, iki boyut arasındaki ilişkinin orta düzeyin altında bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 5.5'deki bulgulardan anlaşılacağı üzere, "Grupkıdem" boyutu ile "İzlenim1ort" boyutu arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r= 0,277$ ). Katılımcıların "Grupkıdem" algısı arttıkça "İzlenim1ort" algısı da artış göstermektedir. Korelasyon katsayısı (r) değerinin 0,277 düzeyinde olması, iki boyut+ arasındaki ilişkinin orta düzeyde bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Korelasyon tablosu genel olarak incelendiğinde araştırma değişkenleri arasında düşük düzeyde doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir.

#### 5.6.4. Bağımsız Değişkenlerin İzlenim Yönetimi Ve Yetki Devri Üzerinde Açıklayıcı Etkisi

**Tablo: 5.6 Bağımsız Değişkenlerin İzlenim Yönetimi Üzerinde Etkisi**

Bağımlı Değişken: İzlenim Yönetimi			
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T	P
Cinsfarkmut	0,017	0,349	0,727
Yasfarkmut	-0,049	-0,993	0,321
Eğitimfarkmut	-0,047	-0,969	0,333
Kıdemfarkmut	0,051	0,959	0,338
İstekıdfarkmut	-0,016	-0,300	0,765

Yöneticiişyapma	-0,062	-1,254	0,210
Grupişyapma	0,038	0,767	0,444
Grupcins	-0,064	-1,295	0,196
<b>Grupyaş</b>	<b>0,120</b>	<b>2,339</b>	<b>0,020</b>
Grupmedeni	0,033	0,664	0,507
Grupeğitim	0,060	1,234	0,218
<b>Grupkıdem</b>	<b>0,254</b>	<b>5,104</b>	<b>0,000</b>
<b>R<sup>2</sup>: 0,115</b>	<b>Adj. R:</b>	<b>0,088</b>	
<b>F: 4,180</b>	<b>Anlamlılık değeri:</b>	<b>0,000</b>	

Bağımsız değişkenlerden yalnızca grup ile yaş benzerliği ve grup üyeleri ile kıdem benzerliği izlenim yönetimindeki varyansın % 11.5 ini anlamlı olarak açıklayabilmektedir. Yönetici ile demografik özellikler açısından farklılık izlenim yönetimi davranışı açıklamasında anlamlı bir etki sağlamamıştır. Yönetici ve ast ile iş yapma benzerlikleri ile yapılan değerlendirme bağımlı değişken üzerinde bir etki ortaya çıkarmamıştır. Görece en yüksek etki grup üyeleri ile kıdem benzerliği değişkenine ait olup olumlu yöndedir.

**Tablo: 5.7 Bağımsız Değişkenlerin Yetki Devri Üzerinde Etkisi**

<b>Bağımlı Değişken:</b>			
<b>Yetki Devri</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Standart Beta</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
Cinsfarkmut	0,019	0,372	0,710
Yasfarkmut	0,023	0,464	0,643
Eğitimfarkmut	0,065	1,296	0,196
Kıdemfarkmut	0,024	0,439	0,661
İstekıdfarkmut	-0,034	-0,614	0,540
Yöneticiişyapma	-0,030	-0,584	0,560
<b>Grupişyapma</b>	<b>0,099</b>	<b>1,928</b>	<b>0,050</b>
Grupcins	-0,090	-1,764	0,079
Grupyaş	-0,093	-1,757	0,080
Grupmedeni	-0,001	-0,023	0,982

Grupeğitim	-0,076	-1,505	0,133
<b>Grupkıdem</b>	<b>-0,109</b>	<b>-2,107</b>	<b>0,036</b>
<b>R<sup>2</sup>: 0,055</b>	<b>Adj. R:</b>	<b>0,026</b>	
<b>F: 1,879</b>	<b>Anlamlılık değeri:</b>	<b>0,035</b>	

Bağımsız değişkenlerden yalnızca grup ile işyapma benzerliği ve grup üyeleri ile kıdem benzerliği yetki devrinin varyansın % 5.5 ini anlamlı olarak açıklaya bilmiştir. Yönetici ile demografik özellikler açısından yetki devri anlamlı bir etki sağlamamıştır. Görece en yüksek etki Grupkıdem benzerliği değişkenine ait olup olumsuz yöndedir.

Şartlı değişkenin varlığının teşhisi için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bağımsız değişkenler, şartlı değişken ve etkileşim değişkenleri sırasıyla incelenmiştir. Regresyonun birinci aşamasında anlamlı etkisi ortaya çıkan bağımsız değişkenler göz önüne alınarak; üçüncü aşamada söz konusu bağımsız değişkenlerin her iki örgütsel yapı boyutu (şartlı değişken) ile çarpımları regresyonun üçüncü aşamasına dahil edilmiştir. Şartlı değişken etkisinin teşhisinde regresyon belirlilik katsayısında istatistiksel olarak anlamlı artış, etkileşim teriminin anlamlı olması ve etkileşim ile elde edilen değişkenin ilk duruma göre daha yüksek bir standart Beta katsayısına sahip olması kriterleri aranmıştır.

Özellikle etkileşim terimleri için çoklu doğrusallık incelemesi yapılmış, Tolerans < 0,20; VIF > 5 ve CI > 30 koşulları göz önüne alınmıştır. Etkileşim terimlerinin regresyona eklenmesi ile ortaya çıkabilecek çoklu doğrusallık probleminin giderilmesinde ortalamaya merkezileştirme (mean-centered) yöntemi ile bağımsız değişkenler ve şartlı değişken kendi ortalama değerlerinden çıkarılarak çarpım terimi elde edilmiş (Aiken, West, 1991) bu şekliyle 3. aşamaya dahil edilmiştir.

Regresyon denklemlerinde anlamlı bulunan etkileşimler grafik çizimleri ile doğrulanmıştır. Her iki organizasyon yapı boyutunun yüksek ve düşük düzeyleri için örgüt kültürü boyutları ve bağımlı değişkenler arasında eğimi farklı doğrular elde edilmiştir. Bu amaçla medyan ile bölme yöntemi kullanılarak iki organizasyon yapı değişkeninin medyan değerinden düşük olanlar ve yüksek (medyan değeri dahil) olanlar ayrımı yapılarak iki değer belirlenmiştir<sup>1</sup>. SPSS programında 1- Veri böl, 2- Yeni kategorik değişken oluştur

<sup>1</sup> Şartlı değişkenin yüksek ve düşük değerlerine göre verileri ikiye bölmek için literatürde yer alan diğer bir yöntem şartlı değişkeni aritmetik ortalamanın 1 standart sapma değerinin üzerinde ve altında olarak regresyon denklemlerinde kullanmaktır. Feyes SPSS programı için geliştirdiği PROCESS'de grafik çizimleri için syntax oluşturmuş, ortalamadan 1 standart sapma üzeri ve altı değerler için şartlı değişkenin değerini sınıflandırarak

komutlarından araştırmada kullanılan iki şartlı değişken için iki kategorik değişken oluşturulmuştur. Grafik çizimi için Feyes tarafından geliştirilen ve grafik çiziminde kullanılan örnek bir syntax (<http://www.afhayes.com>) ekte sunulmuştur.

şartlı değişkenin incelenmesi için göz önüne alınacak son kriter çizilen iki doğrunun eğimleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlılığının teşhis edilmesidir (Simple slope test). Grafik çizilmesi için oluşturulan regresyon denklemlerindeki katsayılar ( $b_1$ ,  $b_2$ ), standart hata değerleri ( $SE_1, SE_2$ ) göz önüne alınarak, formül (1)'deki t değeri elde edilir ve seğilen anlamlılık derecesine göre değerlendirme yapılır (Paternoster ve diğ., 1998; Robinson ve diğ., 2013).

$$t = \frac{b_1 - b_2}{\sqrt{\frac{V_1(SE_1)^2 + V_2(SE_2)^2}{V_1 + V_2}}} \quad (1)$$

Ancak Paternoster ve diğ., (1998) z dağılımında eğitim testinin yapılması ile ilgili tartişmasında aşağıdaki formül 2 ile doğruların eğimleri arasındaki farkın istatistiksel anlamlılığının teşhisini önermiştir.

$$Z = \frac{b_1 - b_2}{\sqrt{SE_1^2 + SE_2^2}} \quad (2)$$

Regresyon analizlerinde, özellikle çarpım terimlerinin çoklu doğrusallık sınamaları  $VF < 5$ , Tolerans  $> 0,2$  ve  $CI < 30$  değerleri ile test edilmiş, kabul edilen değer aralığında olduğu görülmüştür (Çiçek, 2013).

**Tablo: 5.8 İlişkisel Demografi – İzlenim Yönetimi İlişkisinde Ulus Kültür Moderatör Etkisi**

Yordayıcılar	İzlenim Yönetimi		
	1	2	3
Grup yaş	0,138*	0,135*	0,040
Grup kıdem	0,249*	0,249*	0,252*
uluskültür		-0,089	-0,093
Grupyaş*Kültür			-----

ortalama +1 SD, ortalama, ortamala -1SD olmak üzere 3 kategori tanımlamıştır. Grafik çizimlerinden önceki iki regresyon denklemi şartlı değişkenin bu iki değeri göz önüne alarak belirlenir ve farklı eğimlerde grafiklerin oluşumu incelenir. 1 standart sapma değerinin yanı sıra farklı kriterlere göre veri grubu belirlenerek bağımsız değişken ve şartlı değişkene göre oluşturulacak farklı doğrular için sonsuz sayıda eğitim ortaya çıkmaktadır.

Grupkıdem*Kültür			-0,112*
R <sup>2</sup>	0,095	0,103	0,115
p	0,000	0,000	0,079
Δ R <sup>2</sup>		0,008	0,012
F	20,768	15,083	10,145

Bulgulara göre, ulus kültürün şartlı değişken etkisi yoktur. Hiyerarşik regresyon analizinde grupyaş\*uluskültür etkileşim terimi program tarafından aşamalı regresyonda otomatik olarak dışarı çıkarılmıştır. Etkileşim terimleri anlamlı çıksa da hiyerarşik regresyonun ikinci aşamasındaki ulus kültürünün izlenim yönetimi üzerindeki etkisi anlamlı değildir. Bu nedenle ulus kültürü için şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

**Tablo: 5.9 İlişkisel Demografi - Yetki Devri İlişkisinde Ulus Kültür Moderatör Etki**

Yordayıcılar	Yetki Devri		
	1	2	3
Grup iş yapma	0,089	0,089	0,86
Grup kıdem	-0,116*	-0,115*	-0,113*
Ulus kültür		0,060	0,061
Grup işyap*uluskültür			0,019
Grup kıd*uluskültür			0,100*
R <sup>2</sup>	0,022	0,026	0,036
p	0,012	0,017	0,013
Δ R <sup>2</sup>		0,004	0,010
F	4,447	3,448	2,915

Bulgulara göre, ulus kültürün şartlı değişken etkisi yoktur. Etkileşim terimlerinden gruptakıdem\*uluskültür anlamlı çıksa da hiyerarşik regresyonun ikinci aşamasındaki ulus kültürünün yetki devri üzerindeki etkisi anlamlı değildir. Bu nedenle ulus kültürü için şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

### 5.6.5. Türkiye Ve Kırgızistan Örneklerinde Ayrı Olarak Şartlı Değişken Teşhisi İçin Analiz

**Tablo: 5.10 İlişkisel Demografi – İzlenim Yönetimi İlişkisinde Ulus Kültür Moderatör Etkisi**

<b>İzlenim Yönetimi Türkiye</b>			
<b>Yordayıcılar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Grup yaş	-0,027	-0,019	0,028
Grup kıdem	<b>0,224*</b>	<b>0,230*</b>	<b>0,244*</b>
Ulus kültür		<b>-0,165*</b>	<b>-0,155*</b>
Grup yaş*uluskültür			-----
Grup kıd*uluskültür			-0,086
<b>R<sup>2</sup></b>	0,049	0,077	0,084
<b>p</b>	0,007	0,001	0,005
<b>Δ R<sup>2</sup></b>		0,028	0,007
<b>F</b>	5,067	5,362	3,503

Bulgulara göre, Türkiye örneğinde ulus kültürün şartlı değişken etkisi yoktur. Etkileşim terimlerinden gruptakıdem\*uluskültür anlamlı çıksa da hiyerarşik regresyonun ikinci aşamasındaki ulus kültürünün izlenim yönetimi üzerindeki etkisi anlamlı değildir. Bu nedenle ulus kültürü için şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

**Tablo: 5.11 İlişkisel Demografi – İzlenim Yönetimi İlişkisinde Ulus Kültür Moderatör Etkisi**

<b>İzlenim Yönetimi Kırgızistan</b>			
<b>Yordayıcılar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Grup yaş	<b>0,300*</b>	<b>0,300*</b>	0,089
Grup kıdem	<b>0,250*</b>	<b>0,250*</b>	<b>0,248*</b>
Ulus kültür		0,001	-0,014
Grup yaş*uluskültür			-----

Grup kıd*uluskültür			-0,094
<b>R<sup>2</sup></b>	0,197	0,197	0,208
<b>p</b>	0,000	0,000	0,000
<b>Δ R<sup>2</sup></b>		0,000	0,011
<b>F</b>	24,196	16,049	10,190

Bulgulara göre, Kırgızistan örnekleminde ulus kültürün şartlı değişken etkisi yoktur. Etkileşim terimlerinden grupyaş\*gruptakidem anlamlı çıksa da hiyerarşik regresyonun ikinci aşamasındaki ulus kültürünün izlenim yönetimi üzerindeki etkisi anlamlı değildir. Bu nedenle ulus kültürü için şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

**Tablo: 5.12 İlişkisel Demografi - Yetki Devri İlişkisinde Ulus Kültür Moderatör Etkisi**

Yordayıcılar	Yetki Devri Türkiye		
	1	2	3
Grup iş yapma	0,125	0,123	0,119
Grup kıdem	-0,022	-0,024	-0,025
Ulus kültür		0,038	0,034
Grup işyap*uluskültür			0,043
Grup kıd*uluskültür			0,033
<b>R<sup>2</sup></b>	0,016	0,018	0,021
<b>p</b>	0,204	0,328	0,531
<b>Δ R<sup>2</sup></b>		0,002	0,003
<b>F</b>	1,600	1,155	0,828

Bulgulara göre, Türkiye örnekleminde ulus kültürün şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

**Tablo: 5.13 İlişkisel Demografi - Yetki Devri İlişkisinde Ulus Kültür Moderatör Etkisi**

Yordayıcılar	Yetki Devri Kırgızistan		
	1	2	3

Grup iş yapma	-0,006	-0,004	-0,013
Grup kıdem	<b>-0,262*</b>	<b>-0,260*</b>	<b>-0,239*</b>
Ulus kültür		0,018	0,033
Grup işyap*uluskültür			-0,007
Grup kıd*uluskültür			0,105
<b>R<sup>2</sup></b>	0,068	0,069	0,079
<b>p</b>	0,001	0,003	0,006
<b>Δ R<sup>2</sup></b>		0,001	0,010
<b>F</b>	7,232	4,822	3,346

Bulgulara göre, Kırgızistan örnekleminde ulus kültürün şartlı değişken etkisi yoktur. Etkileşim terimlerinden gruptakıdem anlamlı çıksa da hiyerarşik regresyonun ikinci aşamasındaki ulus kültürünün yetki devri üzerindeki etkisi anlamlı değildir. Bu nedenle ulus kültürü için şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

Ortaya çıkan bulgulara göre; araştırmada geliştirilen Hipotezlerin desteklenme durumu aşağıdaki tabloda verilmiştir:

**Tablo: 5.14 Hipotezlerin Desteklenme Durumu**

Hipotezler	Doğrulanma durumu
H1	RET
H2	KABUL
H3	RET
H4	KABUL
H5	RET
H6	RET
H7	RET
H8	RET

Değişkenlerin faktör analizi sonuçlarına göre ortaya çıkan alt boyutların tümü regresyon denklemlerinde anlamlı etki göstermemiştir. Bu nedenle anlamlı etkilerle test edilen hipotezler kısmen doğrulanmıştır.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmadaki değişkenlerin ölçülmesi için oluşturulan envanterleri anlaşılır hale getirilmesi için gerekli revizyonlar gerçekleştirilmiştir. İki ülkeden de titizlikle yürütülen veri toplama sürecinde, özel sektörlerde çalışan kurum elemanlarına elden teslim edilerek güvenli bir şekilde toplanmıştır. Toplanan veriler dikkatli bir şekilde incelenmiş, uygun olmayan envanter formları elenmiş ve sağlıklı formlar istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

Verilerin değerlendirilmesinde ilk adım olarak katılımcıların örgütsel demografik özellikleri ortaya konmuştur. Katılımcıların % 57,5 gibi yüksek bir oranının kadınlardan oluştuğu gözle çarpıcıdır. 20 – 30 yaş aralığındaki katılımcıların % 49,2 oranında yüksek oran görülmektedir. Kurumda çalışma süresi verilerindeki dikkat çekici nokta ise %32,4 gibi büyük oranda katılımcının yalnızca 6 aydan daha az süredir kurumda çalışıyor olmasıdır. Katılımcıların eğitim seviyesine bakıldığında ise %41,2 oranında önlisans, %34,7 oranında ise üniversite mezunu bulunduğu dikkat çekmektedir.

Katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerin ortaya konmasının ardından, söz konusu özelliklerin araştırmanın modelini oluşturan değişkenler üzerinde bir farklılık yaratıp yaratmadığı analiz edilmiştir. Görüldüğü gibi regresyon analizi sonuçları yetki devri sorunu ve izlenim yönetimi davranışının ilişkisel demografi üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Araştırmamız sonucunda önerilen sekiz hipotezin arasından 2 ve 4 kısmen desteklenmiştir. Diğer 1, 3, 5, 6, 7 ve 8 hipotezlerimiz ret edilmiştir. Hipotezlerin doğrulanmasının reddine yönelik açıklama aşağıda gösterilmektedir.

Yöneticinin, karar verme yetkisini astlarıyla paylaşması, astın örgüt içindeki kendi pozisyonuna saygı duymasına, kendine güven duygusunun artmasına ve kendisini örgütle bütünleştirmesine katkı sağlaması açısından oldukça önemlidir. Bu durumda yetki devri uygulamalarının çalışanların içsel görev performanslarını ve işe ilişkin öz yeterlilik duygularını ifade eden psikolojik güçlendirme algısını da olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Bunun yanında, yetki devri aynı zamanda çalışanlar ile ast arasındaki etkileşimi kuvvetlendirmekte, dolayısıyla çalışanlar tarafından yöneticiyle bir yakınlaşma şekli olarak da algılanabilmektedir. Araştırmanın temel amacına yönelik değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek ve bu ilişkilerin yönünü ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi, çoklu doğrusal regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ve korelasyon analizlerine göre, beklenenin aksine katılımcıların yönetici ve ast arasındaki demografik benzerliklerin yetki devri sorunu ile negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak, çalışanların yönetici-ast arasındaki demografik farklılıkları

arttıkça yetki devri sorunu azalacağı saptanmıştır. Yöneticinin yetki devretmek istediği ast, yöneticisini lideri olarak görmediği için yetki devralmak istememektedir. Bu nedenle yönetici-ast arasındaki benzerlik yetki devri üzerinde anlamlı bir fark sağlamamaktadır. Söz konusu bulgu, **H1** hipotezinin reddi anlamına gelmektedir.

Prometheus danışmanlık (Besler ve Oruç 2010) tarafından uygulanan araştırmalar sonucuna göre bayan yöneticilerinin orta kadrolarda daha fazla yoğunlaşmaya başlaması dikkat çekmiştir. Bu araştırmada kadınların %5'i bir hemcinsinin yönetici olmasını isterse, %80'i erkek yönetici olmasını tercih etmişlerdir (Besler ve Oruç, 2010, s. 25). Katılımcıların büyük çoğunluğu kadınlar olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, aynı katılımcılara sunulan "Birini işten çıkarma mecburiyetinde olsanız, bu kim olurdu?" sorusuna verilen yanıtlarında ise, araştırma sonuçları doğrultusunda bekleneceği üzere, çoğu kadın katılımcılardan, bir "kadın" çalışanın ismini vermiştir. (Besler ve Oruç, 2010, s. 26). Yapılan araştırmalar gösteriyor ki: kadın yöneticilerinin bazıları o noktalarda tek olmak, ya da tek kalmak, bu yüzden alt kısmında çalışan kadınların yükselmesine pek çok destek vermemek gibi bir hal takındığını belirtmektedir. Bu da "Kraliçe arı sendromu" olarak adlandırılmaktadır (Roshin ve Solnsev, 2006, s. 3). Envanterin cinsiyet verilerine göre, katılımcıların %42,5'ini (n=169) erkekler, %57,5'ini (n=229) kadınlar oluşturmaktadır. Hemcinslerini kadın yöneticileri çok destekliyor veya kayırıyor gibi gözükmemek, kadınlar ile erkekler arasında bir fark yaratmamak, gibi niyetlerle kadın çalışanların kariyerlerinin gelişmelerine pek fazla destek sunmuyor gibi gözükmeye çalışmaktadırlar (Besler ve Oruç, 2010, s. 26). Bu nedenle yönetici-ast arasında demografik benzerliği değil aksine cinsiyet farklılığının olumlu etkileri, bunlardan biri de yetki devri sorununun ortaya çıkmaması düşünülebilir. Alt boyut korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde ise, bağımsız değişkenlerden yalnızca grup işyapma benzerliği ve grup kıdem benzerliği yetki devrini değişkenindeki varyansın anlamlı olarak açıklayabilmesine rağmen diğer alt boyutlarda anlamlı bir etkileşimden söz edilemez. Yönetici ile demografik özellikler açısından yetki devri anlamlı bir etki sağlamamıştır ve **H1** hipotezimiz red anlamına gelmektedir.

Yönetici ve ast, ilişkilerinde izlenim yönetimi davranışı oluşturmakta ne kadar kontrollü davranırlarsa o kadar örgüt içi yararlılardan faydalanabilmektedirler. Bir örgüt için, yönetici ve ast arasında ne kadar gerçekçi veya yapmacık olursa olsun, izlenim davranışlarını ne şekilde kontrol ediyorsa etsin, örgüt için bireylerin davranışlarının sonucu önemlidir (Erdem, 2008, s. 51-53). Yapılan analiz sonuçlarına göre, daha çok yönetici-ast arasındaki farklılıkların izlenim yönetimi davranışı oluşturduğu görülmüştür ve bağımsız değişkenlerin

alt boyutlarından olan yalnızca grupyaş benzerliği ve grupkıdem benzerliği izlenim yönetimi değişkenindeki varyansı anlamlı olarak açıklayabilmesine rağmen diğer alt boyutlarda anlamlı bir etkileşimden söz edilemez. Yönetici ile demografik özellikler açısından izlenim yönetimi davranışı anlamlı bir etki ortaya çıkarmamıştır. Böylelikle araştırmamızın **H3** hipotezinin kabul edilmediği ifade edilebilir.

İzlenim yönetimi sürecinin başarılı olup olmadığı, bireyin hedefi üzerinde kendisiyle ilgili istediği imajı bırakıp bırakmadığına ve bu davranışı sonucunda istediği ödülü elde etmiş olup olmamasına göre değerlendirilmektedir. Beklediği kazanımlara ulaşamamış ve hedef üzerinde olumsuz bir izlenim bırakmış bireyin izlenim yönetimi süreci başarısızlıkla sonuçlanmıştır demek mümkündür (Crane ve Crane, 2002, s. 28). Aynı şekilde olumlu bir izlenim oluşturmakla beraber, aktörün tam anlamıyla istediği imajın oluşmaması da söz konusu olabilmektedir. Bu durum, aktörün uyguladığı taktiklerin hedef tarafından farklı algılanmasından kaynaklanmaktadır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008, s. 41).

İş hayatında, yöneticiler kendi pozisyonundan ayrılmamak, çalışan da iş hayatında uzun süre çalışmak veya terfi yoluna gidebilmek için üstlerine daha dikkatli davranmak zorundadırlar. Bu durumda cinsiyeti farklı yönetici-ast ilişkileri söz konusu olabilmektedir. Araştırmada, izlenim yönetimi davranışının ortaya çıkmasında demografik benzerliklerin etkisi anlamlı bulunamamıştır. Kişiler yöneticisi olarak kendinden farklı demografik özellikte biriyle çalışmak istememektedirler. Dolayısıyla yönetici olarak benimsediği birey demografik özellikler açısından farklı olursa birey bu yönetici ile olumlu ilişkiler geliştirmek için izlenim yönetimi davranışı sergileyecektir. **H:3 hipotezi ret edilmiştir.**

Pek çok araştırmacı yetki devrinin yönetici ve ast için potansiyel yararlarını ifade etmekte ve örgütlerde daha fazla yetki devredilmesini savunmaktadırlar. Ayrıca yetki devrederken yönetici performansı yüksek ve kendine benzer potansiyelde olan birisine yetkiyi devretmek ister. Yönetimin temel odak alanı insan olduğundan, kültür etkisi de kaçınılmaz bir biçimde etkileşime sahiptir. Çünkü her birey kurum içinde kendi kültürel evinin penceresinden bakar ve onu yaymaya, yerleştirmeye başlar. Davranış bilimciler kültürü literatürde "öğrenilmiş davranış kalıpları" olarak ele almaktadır ve bundan dolayı kültür, insanların davranışlarını koordine eden ve insanların yaşamına yön veren ortak bir anlayış olarak kabul edilir ( Yüce, 2014). Hofstede kültürü 'bir toplulukta zihnin ortak programlaması' olarak tanımlar ve kültürün öğrenildiğini, kalımsal olmadığını ifade eder. Harris ve Moran ise kültürü 'bir toplumun davranışını şekillendiren, her topluma kendi şeklini veren kural ve sorumlulukların meydana getirdiği bir bütün' olarak ifade etmiştir (Harris ve

Moran, 1996). Eşitsizlik ve güç her toplumun temel gerçekleridir. Buradaki asıl konu toplumun bu eşitsizlik ve güç dengesizliği ile nasıl baş ettiği. Güç mesafesi boyutunun düşük olduğu toplumlarda, toplum gücün eşit dağılımı için mücadele eder ve gücün eşitsizliğine karşı adalet talep eder (Hofstede, 2011). Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda unvan, statü, pozisyon gibi öğelere önem verilir ve saygı duyulur. Yüksek güç mesafesinde bireylerin motivasyonu alt ve üstleri ile olan ilişkilerle sağlanabilir.

Belirsizlikten sakınma boyutu, grup üyelerinin belirsiz ya da açıkça tanımlanmamış durumlara ne derece uyum sağlayabildiklerini gösteren kültürel boyuttur (Tıgılı ve Sığırı, 2006). Yüksek belirsizlikten sakınma derecesi olan toplumlarda, toplumun belirsiz durumlara toleransı azdır, toplum kurallara yönlendirilmiştir. Yüksek belirsizlikten sakınma iş güvenliği gereksinimini ortaya koymaktadır ve farklı olan bir durum tehlike olarak görülmektedir (Kıvrak, 2010).

Bireycilik, bireyler arası ilişkilerin zayıf olduğu, herkesin sadece kendi benliği ve yakın aile çevresi ile ilgileneceği beklentisinin hüküm sürdüğü toplumlarda kendisini göstermektedir. Toplulukçuluk ise, bireyin tüm yaşamı boyunca sadakat ile korunacağı güçlü ve birbirine bağlı iç gruplarla bütünleştiği toplumlar için geçerli bir kavramdır (Hofstede, 2001).

Erilliğin yüksek olduğu kültürlerde bağımsızlık ağır basmakta olup, insanlar hedeflerini kendi başlarına bağımsız olarak başkalarına ihtiyaç duymadan gerçekleştirmek istemektedirler. Bu toplumlarda bir işi gerçekleştirirken başkalarına güven ve ihtiyaç duymak başarısızlık ve güçsüzlük olarak algılanabilir. Başarı odaklı erkeksi toplumlarda atılgan olmak takdir görür, önemsenir ve insanlar hedeflerine ulaşmak için tüm riskleri ortadan kaldırmak için ellerinden gelen her şeyi yaparlar (Altay, 2004).

İş hayatında, yöneticiler kendi pozisyonundan ayrılmamak, çalışan da iş hayatında uzun süre çalışmak veya terfi yoluna gidebilmek için üstlerine daha dikkatli davranmak zorundadırlar. Bu durumda cinsiyeti farklı yönetici-ast ilişkileri söz konusu olabilmektedir. Araştırmada, izlenim yönetimi davranışının ortaya çıkmasında yönetici-ast demografik benzerliklerin etkisi anlamlı bulunmamıştır. Kişiler yöneticisi olarak kendinden farklı demografik özellikte biriyle çalışmak istememektedirler.

Örneklem alınan işletmelerde (Banka, GSM Operatörleri, Okul, Konaklama Tesisleri, özel klinikler) örgütsel iş tasarımları ile ilgili ortaya çıkan yetki devri kurum genelinde bir örgüt kültürü haline gelerek herhangi bir etki sağlayamamıştır.

**Tablo:** Türkiyede örneklem alınan kurum ve kuruluşlar

ŞİRKET ADI	SEKTÖR
Okul 1	Okul
Banka 1	Banka
Otel 1	Konaklama Tesisleri
Otel 2	Konaklama Tesisleri
Otel 3	Konaklama Tesisleri
Otel 4	Konaklama Tesisleri
Otel 5	Konaklama Tesisleri
Otel 6	Konaklama Tesisleri
Okul 2	Eğitim Sektörü
Otel 7	Konaklama Tesisleri
Banka 2	Banka

**Tablo:** Kırgızistanda örneklem alınan kurum ve kuruluşlar

ŞİRKET ADI	SEKTÖR
TM MegaCom	GSM Operatör
TM Beeline	GSM Operatör
Народный	Alışveriş
Шоро максым	İçecek
Куликовский	Hazır Yemek Sektörü
ЮРФА	Klinik
NEMAN	Klinik
Авангард стиль	İnşaat
Kyrgyz Concept	Turizm
БАКАЙ БАНК	Banka
Bishkek Park	Alışveriş
Ресторан Каныкей	Hazır Yemek Sektörü
Оптима Банк	Banka

Türkiye’de örnekleme alınan işletmeler, ağırlıklı olarak Turizm sektörü olmak üzere, tamamı hizmet sektöründen seçilmiştir. Kırgızistanda ise ağırlıklı olarak hizmet sektörüdür. İncelenen işletmelerin tek bir sektör ve alt işkolundan alınmaması, diğer bir ifade ile homojen bir örneklem seçilmemesi, anlamlı çıkmayan hipotezler için getirilecek sektör spesifik açıklamaları sınırlandırmaktadır. Homojen örnekleme bağlı olarak işkolunun kendi dinamikleri söz konusu hipotezlerin, anlamlı ilişkilerle doğrulanabilmesi olasıdır.

Etkisi ortaya çıkmayan bağımsız değişkenler göz önüne alındığında, şartlı değişkenin tanımı itibariyle hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşaması anlamlı çıkmadığından, ulus kültürünün moderatör (şartlı değişken) etkisi, anlamlı etki göstermeyen bağımsız

değişkenlerin yer aldığı hipotezler için ret sebebidir. **H:5**, **H6**, **H7** ve **H8** hipotezleri ret edilmiştir.

İnsan farklılıkları, yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilmekte ve örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları ahenk ve çalışma uyumu, örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynamaktadır. Performans, karlılık, verimlilik, etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yaş, eğitim, uyruk vb.) özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedir.

Bu noktadan hareketle, bu çalışmada, işgücünün çeşitli boyutlar açısından sahip oldukları farklılıkları incelemek ve yönetici-ast arasındaki benzerlik/farklılıkların Yetki Devri Sorunu ve İzlenim Yönetimi Davranışında düzenleyici rolü olup olmadığını incelemektir. Araştırmada kullandığımız faaliyet gösteren işletmelerin yönetici-ast ilişkilerinde benzerlikler konusunda yaklaşım tarzlarını saptamak amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Çalışmamızda hipotezlerin ret çıkma nedenlerinin başka sebeplerinden bir diğeri de katılımcıların çoğunluğunun yönetici pozisyonunda olmamalarıdır. Kurum içi pozisyonunun sonuçlarına göre; katılımcıların %0,5'i (n=2) üst kademe yönetici pozisyonunda yer aldığı, %10,8'i (n=43) orta kademe yönetici durumu kısmında yer aldığını, %32,7'si (n=130) alt kademe yönetici kısmında yer aldığını, %56'sı (n=223) yönetici pozisyonunda değilim kısmında yer almaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu yönetici pozisyonunda olmadığını düşünürsek hipotezlerimizin anlamlı çıkmamasının bir sebebi olarak görülebilir.

Basım ve Tatar (2006) tarafından yapılan "Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma" adlı araştırmada kamuda görev yapan 113 yönetici ile 172 diğer çalışanın örgütsel ortamda kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır. Çalışmada taktikler; niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye, kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma, yardım isteme, vurgulama ve işine sahip çıkmaya çalışma biçiminde ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda kamu yönetici ve çalışanlarının en çok işine sahip çıkmaya çalışma; en az kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma taktiğini kullandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, yönetici ve diğer çalışanların, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı bakımından farklılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır (Basım ve Tatar 2006, s. 225-244).

İzlenim yönetimi örgütte çalışanlar arasında olumlu bir taraftan olumsuz sonuçlar bırakabilmektedir. Bireyler, hedeflediği izlenimleri oluştururken başka bir bireylerin izlenimlerine olumsuz etki verebilmektedirler. Bundan dolayı izlenim oluştururken dikkatli ve önemli yaklaşımlar sergilenmesi gerekmektedir. İzlenim yönetimini, kendi aralarında biri birilerini çok iyi tanıyan bireyler arasında kullanırken daha gerçekçi ve kişiliği dışına çıkmaksızın gerçekçi duygularla içtenlikle davranılması çok önemlidir. Eğer ki izlenim yönetimi ilk defa veya oldukça az kullanılmış bireyler arasında oluşturulacaksa daha verimli neticeler elde edilebilir. Sonuç olarak bakacak olursak, bir organizasyonda belirli bir pozisyona veya kariyere çıkmak isteyen bireyler başkaları arasında özelleşmek ve liderin gözüne girmek amacıyla izlenim yönetimi taktiklerini uygulamaya çalışırlar (Higgins, Judge ve Ferris, 2003, s. 102).

Yönetici-ast ilişkilerinde bir izlenim oluşturmanın başka nedenleri de terfi edebilmek, belirli pozisyonda uzun vade kalabilmek veya kariyer oluşumunda üst kademelere çıkmak için izlenim yönetimi davranışına başvurulmaktadır. Yapmış olduğumuz alan araştırmamızda farklı farklı sektörlerin bulunması ve kısa vadede çalışma hayatında olanlar olduğu için hipotezlerin doğrulanmamasının bir başka nedeni olabilecektir. Ölçeğimize bakarsak toplam iş deneyimi sonuçlarına göre, katılımcıların %49,2'si (n=196) 6 aydan az, %32,2'si (n=128) 6 ay ile 1 yıl arası, %16,6'sı (n=66) 1 yıl ile 5 yıl arası, %1,8'i (n=7) 5 ile 10 yıl arası, %0,3'ü (n=1) 10 ile 15 yıl arası ve 15 yıl üzeri kimse bulunmadığı göze çarpmaktadır. Katılımcıların iş deneyiminin büyük çoğunluğu 6 aydan az yer aldığı göze çarpmaktadır.

Mesleki özellikleri incelendiğinde bu işyerinde çalışma süresi verilerine bakıldığında katılımcıların %32,4'ü (n=129) 6 aydan az, %26,4'ü (n=105)'i 6 ay-1 yıl arası, %28,4'ü (n=113) 1 yıl-5 yıl arası, %11,8'ini (n=47) 5 ile 10 yıl arası, %1,0'ını (n=4) 10 yıl-15 yıl arası, 15 yıl üzeri çalışan kimse bulunmadığı görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğun işyerinde çalışma süresini 6 aydan az olarak işaretlediği belirlenmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğu bu işyerinde çalışma süresini 6 aydan az olarak işaretlediğini düşünürsek uzun vade iş hayatının olmadığını ve ilişkilerde terfi yoluna gidebilmek veya yönetici ile daha iyi çalışmak mecburiyetinde kalmadıklarını sayarak izlenim yönetimi davranışına başvurmamalarının başka sebepleridir. Bu nedenle hipotezlerimizin anlamlı çıkmamasının bir sebebi olarak görülebilir.

Hofstede kültür modeline göre, ulus kültürü dört boyutta ele alınmıştır. Bunlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişiliktir. Kurumlarda güç mesafesinin fazla olması; işveren ile işgören arasındaki fark fazla olacaktır, merkezi bir

yapının hakim olması söz konusudur, işgörenler neyin nasıl yapılacağı hakkında ayrıntılı bilgilendirilir, işgörenler arasında ücret farklılıkları fazla olacaktır ve işverenler bir babacan otokrat rolünü üstleneceklerdir (Öncül ve diğ, 2016, s. 259). Kurum açısından güç mesafesinin düşük olması işgörenlerin üst yönetici ile astları tarafından verilen kararları rahat bir şekilde sorgulayarak yerine getirmeleri için olanak tanıyacaktır. Bu da olsa kurumun daha yatay bir yapıya sahip olduğunun simgesidir (Azizoğlu, 2011, s. 57). Kurumlarda belirsizlikten kaçınma, işgörenlerin belirsizliklere karşı verecekleri tepkilerle ilgilidir. Belirsizlikten kaçınan toplumlarda kariyer, iş güvencesi ve emeklilik ikramiyesi önemli olmaktadır. Kurumlarda çalışanların geleceğe yönelik endişe ve iş stresi derecesi yüksek olmaktadır. Diğer bireycilik ve toplulukçuluk boyutunda ise kurumlarda çalışanlar için önemli olan kurallar ve normların, öncelikli olarak bireysel ihtiyaçlar mı yoksa grubun ihtiyaçların karşılanmasına mı önem verdiklerinin altını çizmektedir. Kurumların toplulukçu yapıda olması, işveren ile işgören arasında ahlaki temellere dayalı olan ilişkileri içermektedir. Diğer bir kültür boyutu ise erillik/dişiliktir. Bu boyutta ise insanların kendi aralarındaki ilişkiler ön planda olmaktadır. Kurumun dişil özelliğine sahip olması, işgörenlerin katılımı, eşitliği ve dayanışması ön planda olmaktadır. İşgörenlerin arasında ilişkilerde nazik, merhametli ve neşe dolu bir hava hâkim olacaktır. Kurumun eril kültür özelliğine sahip olması, bu kurumdaki işgörenlerde yükselme tutkuları, otokratları ve baskıcı tavırları, rekabetin önemli olması atılganlık, para kazanma gibi eğilimleri görülmektedir (Öncül ve diğ, 2016, s. 267).

Araştırmada ulus kültürü boyutlarından belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluk boyutları analizler için göz önüne alınmış, ancak şartlı değişken etkisi doğrulanmamıştır. Türk kültüründe belirsizlikten kaçınma davranışı yüksek, toplulukçuluk özelliği geçmişten günümüze azalıyor olsa dahi görece yüksektir. Kuşaklar arasındaki değer yönelimi farklılığı Y ve Z kuşağını geçmişe göre daha bireyci değere sahip olarak tanımlamıştır (Hofstede, 1980; Bölen, 2017). Kırgızistan örneğinde ise bu araştırma bulgularına göre söz konusu iki kültür boyutu değeri aritmetik ortalama 3,655 ve standart sapma 1,23 çıkmıştır. Türkiye örnekleme için ise aritmetik ortalama 3,97 ve standart sapma 1,005 olarak saptanmıştır. Bu değerlerde Türkiye örnekleminin toplulukçu değer yönelimi daha yüksek olup, Kırgızistan halkına göre belirsizlikten kaçınma davranışını daha yüksek düzeyde sergilemektedirler. İki ülke örnekleme, söz konusu ulus kültürü değer boyutları açısından anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0,026$ ). Bu çalışma sonucuna göre, belirsizlikten kaçınma davranışı yetki devri sorunu ivmelendiren bir etken olarak görülmemiştir. Yetki devretmek isteyen/kaçınan ve yetki devralmak için gönüllü olan/kaçınan yönetici ve astlar bu bağlamda belirsizlik dışında farklı kaygılarla bu örgütsel uygulamayı tercih etme ya da kaçınmaktadırlar. İzlenim

yönetimi davranışı için de kişilerin algıladıkları iç ya da dış çevre ortamındaki belirsizlik izlenim yönetimi davranışlarında belirleyici etki değil, bu değer yönelimi dışında etken faktörler söz konusu davranışa sebep olabilecektir. Yetki devri kişinin bireyci yönelimi ile ilişkili olabilecektir. Topluluk normlarına bağlı birey, kendi kişisel kaygılarını ikinci plana atarak izlenim yönetimi davranışı gösterip yetki devretmekten kaçınabilecektir. Bu bağlamda kişilerin toplulukçuluk değer yönelimi doğrudan izlenim yönetimi ya da yetki devri sorunu algılamalarında etkili olmayabilecektir. Kişilerin yer aldıkları çalışma gruplarında hüküm süren değerler ve kurum kültürünün bireye empoze ettiği değerler çalışma grubu üyeleri ve yönetici ile olan demografik benzerlik /farklılığın kişileri izlenim yönetimi davranışı göstermelerinde ve yetki devri sorununu algılamalarında çok daha belirleyici olacaktır. Getirilebilecek bir diğer yorum ise, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluk ulusal kültürel değer yönelimlerinin, ulus kültür için daha alt katmanlar olan kurum ve departman (grup) için etkileyici bir özeliği olmayabileceğidir. Kurum kültürü ve grup değerleri üst katman olan ulusal kültürden benimsense de, farklı değer ve normlar iş dünyasında benimsenebilmektedir (Schein, 1992).

Geliştirilen araştırma modelinde kurulan regresyon denklemlerinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler olan izlenim yönetimi ve yetki devrindeki değişimi açıklayabilme güçleri oldukça düşüktür. Anlamli ilişkiler tespit edilmiş olsa dahi her iki örnekleme yetki devri ve izlenim yönetimi davranışı, bireylerin yer aldıkları çalışma gruplarında benzerlikleri ve yöneticileri ile farklılıkları bu araştırmanın bağımlı değişkenlerine önemli düzeyde etki sağlamamıştır. Globalleşen dünyada işgücündeki artan farklılıklar, farklılıkların yönetimine dikkatleri çekmiş, farklı yetkinliklere sahip işgücünün, çalışanların yerel kültürleri ile önemli ön plana çıkmamaktadır. İş ve örgütlerin hızla değişmeleri, kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu kavramlarına dikkatleri çekmiş, ünvanlar ve iş tanımlarına bağlı görevler boyutunda fonksiyonel yetkinliğe sahip çalışanların belirleyecekleri kişi-iş uyumu ile değerler ve amaçlar boyutunda çalıştıkları kurum ve yer aldıkları çalışma gruplarında gösterecekleri kişi-örgüt ve kişi-grup uyumu, demografik benzerlik ve farklılıkların çok daha ötesine geçmiştir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, çalışmaya gönüllülük esası ile dahil olan 398 katılımcıdan oluşan örneklem grubunun verdikleri yanıtlar ile sınırlandırılmıştır. Araştırmaya katılan kurumların seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış, rassal örnekleme yöntemi tercih edilememiştir. Rassal örnekleme kullanmak, elde edilen bulguların doğruluk derecesini

arttırabilmektedir. Çalışmada veri toplamanın normatif ölçek (likert) kullanılarak gerçekleştirilmesi, değişkenlerin değerlerinin belirlenmesinde sosyal beğenirliği yüksek yanıtlar vermelerine neden olabilecektir. Kullanılan ölçek türü nedeniyle güvenirlığın yapay olarak artabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Meglino ve Ravlin, 1998; Maden, 2010). (Çiçek,2013)' göre bunedenle sosyal beğenirlik ölçeğinin kullanılması düşünülmüş olsa da katılımcıların yanıtlandıracağı ölçek maddelerin sayısını fazlalaştıracağından yeni bir ölçek eklenmesi yoluna gidilmemiştir.

Bunun yansıra, aynı yanıtlayıcı araştırma değişkenlerinin tümü için veri sağladığından ortak yöntem yargısı bir sınırlılık olarak ortaya çıkabilecektir

### **Yönetmel Uygulama**

Günümüzde kurum açısından işgücünün önemli bir parçası olan kadın çalışanların istihdamı geliştirilmesi, kurumun başarısı için önemli yere sahip olmuştur. Bilgi çağının verilerine göre, kadın çalışanların sayısında çarpıcı olarak artış gözlemlenmiştir. WHO'nün verilerine göre daha önceki verilerle karşılaştırıldığında günümüz iş hayatında kadın çalışanlar geçmişe nispeten daha fazla yer almaktadırlar. Küresel boyuta göre kadınların iş yaşamına katılımları ülkeden ülkeye, sektörden sektöre göre değişiklik göstermektedir. Yöneticiler kadın çalışanlara yetki devretmekte çekinebileceklerdir. Özellikle Türkiye ve Kırgızistan gibi baskın kültürde ataerkil değer gösteren toplumlarda erkek yöneticiler, kadın astlara yetki devretmek istemeyebileceklerdir. Bunun yansıra, literatürde kraliçe arı sendromu olarak adlandırılan ve kadın yöneticilerin kadın çalışanlarla işyerinde yaşadıkları sorunlara atfeden bir neden olarak, kadın yöneticiler kadın çalışanlara yetki devretmekten kaçınabileceklerdir. Yöneticiler yetki devrini gerçekleştirirken devredecekleri yetkilerini öngördükleri sınırlarla birlikte astlarına bilgi vererek yetki devrini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Sorumluluk devreden yönetici genelde yapılacak olan işlerin ve verilecek kararların gözden geçirilmesiyle bu kararların işletmenin genellikle nispi önemini ve bunlar için harcanacak olan zamanı dikkate almaları lazım (Gödek, 1999, s. 54).

Araştırmamızın oluşmasında verilerin değerlendirilmesi sonucunda sadece büyük kurumların değerlendirmeye tabi tutulması, Yetki Devri sorunuyla ilgili objektif sonuçlara varılmasının engellemesine neden olmaktadır. Örneklem alınan işletmeler, ölçek yapısı göz önüne alındığında orta büyük ölçekli işletmeler olduğu için KOBİ ölçeğinden daha çok işletmenin araştırmaya dahil edilmesi, bulguların genelleştirmeyle ilgili fayda sağlayacaktır.

Gerek kamu kurumlarında gerekse özel kurumlarda, yöneticilerin Yetki Devri sorununun üstesinden gelebilmesi için göz önüne almaları gerekli bir olgu, örgütlerde yapılacak olan değişimlerdir. Kurumlarda yöneticilere olan güven duygusunu oluşturan ve destekleyen örgüt kültürün oluşturulması, değişimlerin başında gelmektedir. Bu değişimlerin uygulanmasında kurum yöneticilerinin mentorluk görevleri bilinçlerine sahip olmaları temel bir unsurdur. Kurum içerisinde kurulacak olan sosyal iletişim ağına çalışanların serbestçe dahil olmaları, çalışanların kendi aralarındaki bağlılığı artıracaktır. Bu sonuçlara göre, yetki devri sorunu ve devredilen işlerin gönülden yerine getirmeleri ve doğru yapılması sonucu kurum performansının artmasına neden olacaktır (Göktaş Kuluoğlu, 2015: 120).

İzlenim yönetimi, insanların kendilerine yönelik algılamaları temel alan, bireyin bilinçli yönlendirme ve kontrolüne dikkat çeken , tercih edilen bir davranış biçimidir. İzlenim yönetimini genelde insanların başkalarının üzerinde edindikleri izlenimleri etkilemeye yönelik bir taktik, süreç veya diğerlerine iletilen bilgiler yoluyla diğer kişilerin algılama ve davranışların etkilemeye yönelik girişimler olarak karşımıza çıkmaktadır (Basım ve diğ., 2006, s 2). Literatür kısmında da yer aldığı üzere, kurumlarda çalışanların izlenim yönetimi davranışına gitmeleri, çalışanların kariyerlerinde yükselmelerine olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Yetki devri ve İzlenim yönetimi davranışının ortaya çıkmasında, güçlendirici Hofstede'nin modeline göre iki ülkenin araştırma örneğine katılan Türk ve Kırgız hizmet sektörlerindeki çalışanlara bir değerlendirme yapılmıştır. Kırgızistan açısından bu araştırma, analiz aşamasında hizmet sektöründe gerçekleşmiştir. Bu hizmet sektörleri (Bankalar, GSM Operatörleri, Özel Klinikler, Okullar, Alışveriş Merkezleri, Restoranlar vs dir. Türkiye'de (Konaklama Tesisleri, Bankalar, Eğitim Merkezi vs) hizmet sektörlerinde yapılmıştır.

Araştırma bulguları sonuçlarına göre, Türkiye ve Kırgızistan örneğinde ulus kültürün şartlı değişken etkisi yoktur. Etkileşim terimlerinden bazıları anlamlı çıksa da hiyerarşik regresyonun ikinci aşamasındaki ulus kültürünün izlenim yönetimi üzerindeki etkisi anlamlı değildir. Bu nedenle ulus kültürü için şartlı değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

Yöneticiler, astlarının bilinçli olarak tercih edecekleri izlenim yönetimi davranışlarının sebeplerini anlamaya yönelik bir farklılık geliştirmelidir. Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma-toplulukçuluk boyutu, anlamlı bir etki göstermese de diğer kültür değer yönelimleri (maskülenlik, güç aralığı) grup dinamiklerini ve kurumsal operasyonları etkileyebilir. Yalın organizasyon yapılarının ve proje türü işleri yaygınlaşması grup dinamiklerinin tekrar göz önüne alınması gerektiğini göstermiştir. Farklılıklar ve benzerliklerin profesyonel yönetimi,

yetkinliklerin diğere bir ifade ile doğrudan gözlemlenmeyen bireysel özelliklerin görünenlere göre (demografik) önemini daha çok ortaya koymuştur. Bu nedenle çalışma gruplarında sinerjinin ortaya çıkmasında, fonksiyonel alt birimler için yapılacak grup kompozisyonları ve örgütsel bağlam, çalışanları grupla ve kurumla uyumları göz önünde bulundurularak gerçekleştirilebilir. Yetki devreden yönetici ve yetki devralan ast, her iki boyut yetki devrini sorunlu algılayıp bu örgütsel uygulamadan kaçınabilmektedir. Sorumluluk ve yetki denkliği bilinci ile oluşturulacak görev tanımları, söz konusu uygulamalarda önemli avantajlar sağlayan yetki devrini kolaylaştırabilecektir. Yetkinin devredilip sorumluluğun devredilmeyeceği anlayışıyla operasyonel ya da taktik düzey uygulamalarda, yetki devrindeki tarafların, yetki devrini doğrudan haksız ve tehlikeli boyutta kullanılabilir bir güç unsuru olarak görmemeleri ile bu süreç etkin olarak gerçekleştirilebilecektir. Organizasyonel yapıda formal tanımlamalar, olumlu avantajlar sağlayacak yetki devrini kolaylaştırabilecektir. Bunun yanısıra, informal organizasyonun bir boyutu olarak kurum ve departman kültürlerinin istenen boyutta inşası bu konuda üst yönetim tarafından benimsenecek özendirici uygulamalarla kolaylaştırabilecektir.

### **Gelecek Araştırma Öneriler**

İnsan farklılıkları, yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilmekte ve örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları ahenk ve çalışma uyumu, örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynamaktadır. Performans, karlılık, verimlilik, etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan diğere çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yaş, eğitim, uyruk vb.) özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedir.

Yapılmış olan araştırma anketimize katılan 398 katılımcıdan oluşan örneklem grubunun verdikleri yanıtlar ile sınırlandırılmıştır. Yetki devri sorunu ve izlenim yönetimi davranışının ortaya çıkmasında ilişkisel demografiye incelemeye yönelik araştırmaların göreceli ve sınırlı olması, bu konuda yapılacak araştırmaların önemini arttırmaktadır. tez çalışmasının, incelenen örgütsel değişkenler arasında önerilen ilişkileri, ulusal kültürün güçlendirici rolünü de göz önüne alarak sorgulaması nedeniyle yönetim araştırmalarına orijinal bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yetki devrini yetki devrelan ve yetki devreden boyutunda ayrı olarak incelemek, araştırmanın özgünlüğünü artıracaktır. Araştırma modeline dahil edilen, ancak istatistiksel olarak kabul edilen güvenilirlik değerine sahip olmayan diğer Hofstede ulusal kültür boyutları (maskülünite-feminite ve güç aralığı) ile araştırmanın farklı bir örnekleme yenilenmesi, bu araştırmada teşhis edilemeyen kültür boyutları etkisini anlamak adına katma değeri yüksek bir araştırma olabilecektir. Bunun yanısıra, Hofstede kültür boyutları dışında Shein ve Schwartz, kültür modelleri ile şatlı değişken etkisini farklı ulus kültürü boyutları için incelemek ileri araştırma önerisi olarak ifade edilebilir.

Araştırmadaki katılımcılar tek bir sektör yerine örgüt türüne göre (küçük ve orta ölçekli işletmeler) örneklem almak çalışmanın güçlü bir yönü olmasına rağmen, sektörlerle göre tanımlanacak alt iş kollarında belirlenecek segmentlerle bu araştırmayı tekrarlamak bir ileri araştırma önerisi olabilecektir.

Spesifik örgütsel yapısın değişkenleri, spesifik değişimi ile moderator etkisi yeni araştırma da test edilebilir. Bu değişkenlerin bir kısmı doğrudan organizasyon yapısın diğer kısmında iş odaklı değişkenler olabilecektir. Yetki devri sorunu ve izlenim yönetimi davranışının ortaya çıkmasında ilişkisel demografinin etkisinde yapının merkezileşme, formülleşme ve kontrol alanı gibi özellikleri araştırma modeline dahil edilebilir. İşe yönelik olarak eklenebilecek diğer değişkenler ise işte karşılıklı bağımlılık ve iş karakteristikleri (Oldham Hackman, 1981) olabilecektir.

Bu araştırmaya dahil edilecek kurum kültürü ve onun altında incelenecek grup kültürü ile söz konusu örneğin ilişkiler değişebilecektir.

Araştırmada şartlı değişken olarak belirtilen ulusal kültürün doğrusal etkisi incelenmiştir. Ulusal kültürün doğrusal olmayan (karesel) etkisinin şartlı değişken teşhisinde incelenmesi ileri bir araştırma konusu olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Akdoğan Asuman, ve Aykan Ebru. “İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Belirlemelerine Yönelik Bir Uygulama.” *Yönetim* 19 (2008): 6-21.
- Akgün, T. (2009). “İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İş Performansı Değerleme Puanları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın, “Türk Kamu Yönetiminde Yetki Devri,” 15 Eylül 2010.
- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., ve Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*. 28(3):307-338.
- Aşkın, M. (2007). Kimlik ve Giydirilmiş Kimlikler. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 213, 220.
- Aşkun, İ. C. (1970). Yönetimde Yetki Göçerimi. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 6(1), 80
- Aytürk, Nihat, “Yönetimde Yetki Devri Ve Gömza Yetkileri”, *Amme Gdairesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 33, 2000, s.88
- Badawy, Michael, “Yetki Devri Kontrolü Yitirmeden Nasıl Gerçekleştirilebilir?” Çev. Altan ÖZEN, *Standard*, 1984, s. 28.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 32-46
- Barsness, Z.I., Diekmann, K.A. ve Seidel, M.L. (2005). “Motivation and Opportunity: The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity and Social Network Centrality in Impression Management”, *Academy of Management Journal*, 48 (30), pp. 403-419.
- Basım, H.N., Tatar, İ., Şahin, N.H. (2006a). İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı, Mesleki Hedeflere Ulaşma Düzeyi ve Stres: Bir Kamu Sektörü Örneği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(58): 2
- BOLCAN, Aybike Elif, Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kadın İşsizliği, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, İstanbul, 2006.
- Bolino, C. M., J. A. Varela, B. BandeveTurnley, W. H. (2006). "The Impact of Impression Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 27, pp. 281-297.
- Bolino, M. C., & Turnley, W.H. (1999). Measuring impression management in organizations: a scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, s. 78
- Bozeman, D.P. veKacmar, K.M. (1997). "A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 69(1), 9-30.
- Bölen, M. C. (2017). X ve Y kuşağı bireylerinin mobil alışveriş uygulamalarına ve sitelerine yönelik kullanımına devam etme niyetlerinin özel alışveriş klüpleri bağlamında incelenmesi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BUDAK, Gürer (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları
- Bursalıoğlu, Z.(1992). Görev-Yetki-Sorumluluk Üzerine. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 25(1), 270
- Cem, Cemil, Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticiler, TODAĞE Yayınları, Ankara 1976
- COŞKUN, A. (2006). "Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı", *Bankacılar Dergisi*, 56: 28-39,  
<http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/dergi56/Performansmm.pdf> (22.10.2008).
- Crane, E. ve Crane, F.G. (2002). "Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings", *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry*, 25-34.
- Çelikkol, M. (2015). Ulusal Kültürel Özelliklerin Rekabetçilik ve Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Uluslararası Düzlemde Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Yayın Yeri: Gediz Teknik Üniversitesi

- ÇİÇEK, “İş Karakteristikleri, Örgüt, Grup Ve İlişkisel Demografi Uyumunun Çalışanlara Yönelik Etkileri”, İstanbul, 2013
- Demir, K. (2002). “Türkiye’deki Resmî ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Demirtaş, H. Andaç, “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, İlim Araştırmaları, 2003
- Doğan, B. (2007). Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Doğan, S. Ve Kılıç, S. (2009). “Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:23, Sayı:3, 53-83.
- Elwell, P. L. (1998). The concept of image in advertising and public relations.
- Erdem, F. S. (2008). “Organizasyonlarda Lider- Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Erdost, Hayat Ebru, Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Yetki Devri Konusundaki Tutumları, Ankara, 1996.
- Eren, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- Gardner, W.L. ve Martinko, M.J. (1988). “Impression Management in Organizations”, Journal of Management, 14: 321-338.
- Gatewood, R. D., Taylor, R.R. ve Ferrell, O.C. (1995) Management, Comprehension, Analysis and Application, Chicago: Irwin.
- GENÇ, N. (1998), Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Gendernaya Segregasya v Rossiyskoi Ekonomike”, Moskova.
- Hardaway, H., E. (2010). “Dispositional Resistance to Change and Impression Management Behavior”, Doctor Of Philosophy, The University Of The Incarnate Word.
- HARRISON, D. A., PRICE, K. H., BELL, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion.

- Academy of Management Journal, 41 (1), 96-107.
- Hasan Tan, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Teori ve Uygulama, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul 1992, s.53
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, Sayıştay Dergisi, 2, 275-290.
- Higgins, C.A., Judge, T.A. ve Ferris, G. (2003) "Influence Tactics and Work Outcomes: A Metaanalysis," Journal of Organizational Behavior, 24, 89-106.
- Hofstede, G. (1984a). Cultures Consequences : International Differences in Work-Related Values (Cross Cultural Research and Methodology). USA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1998b). A Case For Comparing Apples with Oranges - International Differences in Values. International Journal of Comparative Sociology. 39.1, 16-31.
- Hofstede, G. ve McCrae R.R. (2005). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture, Cross-Cultural Research, 38.1, February. 52-88.
- İnan Özalp, Celil Koparan, Güneş Berberoğlu, "Yönetim ve Organizasyon", Eskişehir, 1997, s. 43.
- Jones, E. E. (1990). Interpersonal Perception, New York: W.H. Freeman and Company, s. 80
- Kacmar, K. M. ve Carlson, D. S. (1994). "Effectiveness of Impression Management Tactics across Human Resource Situations", Journal of Applied Social Psychology, 29, 682
- Koçel, T. (1999) İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları
- KOÇEL, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınevi, 9. Baskı, İstanbul.
- Leary, M. ve Kowalski, R. (1990). "Impression Management: A Literature Review and Two Component Model", Psychological bulletin, 107(1), 34-47.
- Lewis, M.A. ve Neighbors, C. (2005). "Self-Determination and the Use of Self-Presentation Strategies", The Journal of Social Psychology, 45(4), 469-489.
- Lütfihak Alpkın, "Strateji belirleme sürecinin kapsamlılığı", GYTE, İşletme Bölümü, s.12-13
- Mackenzie, R. Alec (1987), Zaman Tuzağı, (Çev. Yakut Günleri), İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- MANNIX, E., NEALE, M. A. (2005). What differences make a difference: The promise and reality of diverse teams in organizations. Psychological Science in the Public Interest,

- 6 (2), 31-55.
- Mannix, E., Neale, M. A. "What Differences Make A Difference: The Promise And Reality Of Diverse Teams In Organizations. Psychological Science In The Public Interest", 2005
- Marti G. Subrahmanyam, Frances Milliken, " Racioethnic Diversity in Work Groups: A Study of Social and Task-Oriented Communication, Social Integration, Cooperativeness and Group Esteem", New York University 2002, s.4
- Martin, K.A.; Leary, M.R. (1999). "Would You Drink After A Stranger? The influence of Self-Presentational Motives on Willingness to Take A Health Risk". Personality & Social Psychology Bulletin. 25 (9), 1092-1111
- Montagliani, A. ve Giacalone, R. A. (1998). "Impression Management and Cross Cultural Adaptation", Journal of Social Psychology, 138(5), 598-608.
- Mulder, M. (1976). Reduction of Power Differences in Practice: The Power-Distance Reduction Theory and Its Applications. G. Hofstede and M. S. Kassem (Ed.). European Contributions to Organization Theory içinde. Assen, the Netherlands: Van Gorcum, 79-94.
- MULLINS, Laurie, J. (1990), Management and Organizational Behavior, Second Edition, Pitman Publishing, New York, s.278
- Nelson, Robert, Yetki Verme, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.
- Olca Sürgevil, " Farklılık Kavramına Ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyopsikolojik Kuramlar Ve Yaklaşımlar", s.118
- Olca Sürgevil, Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi, s.60-61
- Oluç, Mehmet, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İstanbul: Sermet Matbaası, 1963.
- Onaran, Oğuz, "Yetki Göçerimi-Yetki Devri", Anne İdaresi Dergisi, 1974, C.7, S.15
- Öncer, A. Z. (2004). İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetimsel Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Öncer, A. Z. (2004). İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetimsel Farklılık Kaynakları ve

- Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Öncer, A. Z. (2004). İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetmel Farklılık Kaynakları Ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, Nihan Gümrükçü (2006), Sanal Topluluklarda İzlenimi Yönetme, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.
- Özdemir Y.G. (2006). “Organizasyonlarda Kişiler arası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması”, Bilig – Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Kış(36), 24
- Özdevecioğlu, M. ve Erdem F. S. (2008) “İzlenim Yönetimi Davranışı: Örgütsel Açından Teorik Çerçeve”, Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar, İlke Yayınevi, Yayın No: 11, Ankara, ss. 33-54.
- Özgener, Ş. (2007), Diversity management and demographic differences-based discrimination: The case of Turkish manufacturing industry. Journal of Business Ethics.
- POINT, S., SINGH, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. European Management Journal, 21 (6), 750-761.
- Ronald Wells, Yetki Devri, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.12.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R.A. ve Riordan, C.A. (1995). Impression Management in Organizations, New York: Routhledge.
- Roshin, S Ve Solnsev, S. (2006). “Kto Preodelevat Steklyannıy Potolok: Vertikalnaya
- Rowatt, W. C. (1997). Managing impression of Significant Others: Other-Monitoring Scale Development and Validation. Doctorate Thesis, University of Louisville.
- Ryan, K., M. (2010). “Exploring Younger Workers’ Metastereotypes in Relation to

- Impression Management Behavior at Work”, Doctor Of Philosophy, George Mason University, Fairfax, VA.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- SIVAKUMAR, K. and Nakata, C. (2001), “The Stampede Toward Hofstede’s Framework: Avoiding the Sample Design Pit in Cross-cultural Business Studies”, *Journal of International Business Studies*, Vol 32 No 3, Third Quarter, 555-574
- Signh, Val Ve Vinnicombe, Susan (2001), “Impression Management, Commitment And Gender: Managing Others’ Good Opinions”, *European Management Journal*, 19(2):183-194.
- Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi (Danışman: Prof.Dr. Gülay BUDAK). İzmir.
- Şimşek, M.Ş., T. Akgemci ve A. Çelik. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Taş, H. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları*. Milli Eğitim. Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi. yayim.meb.gov.tr
- Taylor, S. E.; Neter, EI. (1995). "Self-Evaluation Processes". *Personality & Social Psychology Bulletin*, 21 (12), 1278-1288.
- TSUI, A. S., EGAN, T. D., O’REILLY III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tsui, Anne S. Charles A. O’Reilly III, Beyond simple demographic effects:The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*. 32, 1989
- Tümer, Melih, *Yönetim ve Yönetici*, İstanbul,1975
- Türkmen, Gsmail, *Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik: Ampirik*

- Bir Çalışma, Ankara: Milli Prodükktivite Merkezi Yayını, 1994.
- United States Government Accountability Office. (2005). Diversity management: Expert-Identified leading practices and agency examples. Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate, GAO05-90 ([www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-90](http://www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-90)).
- Ünaldı, Serdar (2005), Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi Ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.
- Wells, G.R., Yetki Devri, Rota Yayınları, İstanbul, 1993
- Wilkinson, N.T. (2011).“A Phenomenological Study of the Perception of the Impact of Impression Management Behavior and Political Practices on the Advancement of Women in Finance”, Capella University.
- Williams, R. (1990). Culture and Society. London: The Hogarth Press.
- Xin, Katherine R. (2004), “Asian American Managers: An Impression Gap? An Investigation Of Impression Management And SupervisorSubordinate Relationship”, The Journal Of Applied Behavioral Science, 40(2):160-181.
- Yelboğa, A. (2007). Bilimsel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(4).
- Yenel, Fatih, Türk Spor Yönetiminde Yetki Devri, Gazi Üniversitesi Doktora Tezi, Ankara, 1998.
- Yeşilorman, M. (2001). Toplumsal Eşitlikte Kör Nokta: Kadın Eşitsizliğine Genel Bir Bakış. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 269-280.

## EK 1-Anket Formu (Türkçe)

### Sayın İlgili;

Bu çalışma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programında yürütülen tezin uygulama bölümü olup kişisel olarak ve içtenlikle yanıtlanmanızı gerektirmektedir. Envanterin hiçbir bölümüne kimlik bilgilerinizi kesinlikle **yazmayınız**. Yanıtlarınız sonucunda bulunduğunuz kuruma ait yalnızca genel anlamda bilgiler elde edilecek olup, verilerin analizi ile elde edilecek sonuçlar bilimsel platformda tartışılacaktır.

*Lütfen tüm soruları boş bırakmadan yanıtlayınız*

*Katılımınız için teşekkür ederiz*

Tez Danışmanı

Tez Öğrencisi

Dr.Öğr.Üyesi Işık ÇİÇEK

Meerbek ABDUMANAP UULU

### BÖLÜM I

Aşağıda verilen özellikleri kendinizi ve bağlı olduğunuz yöneticinizi düşünerek belirtiniz

	Kendinizin	Yöneticinizin
<b>Cinsiyet</b>	<input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan	<input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan
<b>Yaş aralığı</b>	<input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60	<input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60
<b>Eğitim düzeyi</b>	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Meslek Yüksekokulu <input type="checkbox"/> Fakülte / Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Meslek Yüksekokulu <input type="checkbox"/> Fakülte / Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
<b>Bu işyerindeki çalışma süresi</b>	<input type="checkbox"/> 6 aydan az <input type="checkbox"/> 6 ay - 1 yıl	<input type="checkbox"/> 6 aydan az <input type="checkbox"/> 6 ay - 1 yıl

	1 yıl - 5 yıl		1 yıl - 5 yıl
	5 yıl - 10 yıl		5 yıl - 10 yıl
	10 yıl - 15 yıl		10 yıl - 15 yıl
	15 yıl üzeri		15 yıl üzeri
<b>Bu işyerinde halihazırda yapılan işteki çalışma süresi</b>	6 aydan az		6 aydan az
	6 ay - 1 yıl		6 ay - 1 yıl
	1 yıl - 5 yıl		1 yıl - 5 yıl
	5 yıl - 10 yıl		5 yıl - 10 yıl
	10 yıl - 15 yıl		10 yıl - 15 yıl
	15 yıl üzeri		15 yıl üzeri

Kurum içi pozisyonunuz:

- ( ) Üst kademe yönetici
- ( ) Orta kademe yönetici
- ( ) Alt kademe yönetici {kendisine en az bir ast bağlı olma durumu}
- ( ) Yönetici pozisyonunda değilim. Bana bağlı bir astım bulunmamaktadır.

Doğrudan bağlı olduğunuz ilk yöneticiniz ile ne kadar süredir ast-üst ilişkisi içinde çalışıyorsunuz?

- ( ) 6 aydan az
- ( ) 6-10 yıl
- ( ) 6 ay - 1 yıl
- ( ) 11-15 yıl
- ( ) 1- 5 yıl
- ( ) 15 yıl üzeri

**Bulduğunuz kurumda bağlı olduğunuz yöneticiniz ile iş yapma şekilleri açısından özelliklerinizin ne ölçüde benzediğini düşünüyorsunuz?**

<input type="checkbox"/>	Hiç benzemiyor
<input type="checkbox"/>	Az benziyor
<input type="checkbox"/>	Orta derecede benziyor
<input type="checkbox"/>	Genel olarak benziyor
<input type="checkbox"/>	Oldukça benziyor

**Çalıştığınız birimde çalışma arkadaşlarınız ile iş yapma şekillerinizin açısından özelliklerinizin ne ölçüde benzediğini düşünüyorsunuz?**

<input type="checkbox"/>	Hiç benzemiyor
<input type="checkbox"/>	Az benziyor
<input type="checkbox"/>	Orta derecede benziyor
<input type="checkbox"/>	Genel olarak benziyor
<input type="checkbox"/>	Oldukça benziyor

Sizinle aynı çalışma grubunda yer alan üyeleri , aşağıdaki nitelikler açısından karşılaştırarak **benzerlik** derecelerini belirleyiniz

**Cinsiyet sayısı**

<input type="checkbox"/>	Az benzer
<input type="checkbox"/>	Orta düzeyde benzer
<input type="checkbox"/>	Çok benzer

**Yaş grubu**

<input type="checkbox"/>	Az benzer
<input type="checkbox"/>	Orta düzeyde benzer
<input type="checkbox"/>	Çok benzer

**Medeni durum**

<input type="checkbox"/>	Az benzer
<input type="checkbox"/>	Orta düzeyde benzer
<input type="checkbox"/>	Çok benzer

**Eğitim düzeyi**

<input type="checkbox"/>	Az benzer
<input type="checkbox"/>	Orta düzeyde benzer
<input type="checkbox"/>	Çok benzer

**Bu işyerindeki çalışma süreleri**

<input type="checkbox"/>	Az benzer
<input type="checkbox"/>	Orta düzeyde benzer
<input type="checkbox"/>	Çok benzer

## BÖLÜM II

Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı verilen derecelendirme ölçeğini kullanarak belirtiniz.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5	6

		1	2	3	4	5	6
1	İş deneyimim veya eğitimimden gururla söz ederim.						
2	Cana yakın görünmek için meslektaşlarıma iltifat ederim.						
3	Mesai sonrası iş yerinde kalarak çok çalışkan olduğumun anlaşılmasını sağlarım.						
4	İnsanlara yetenek veya niteliklerimi duyururum.						

5	Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarımın özel yaşamlarına ilgi gösteririm.						
6	İşlerin yolunda olmadığı zamanlarda bile meşgul görünmeye çalışırım.						
7	İşyerinde önemli biri olduğumdan başkalarına bahsederim.						
8	İyi bir insan olduğumu düşünmeleri için meslektaşlarımı başarılarından dolayı överim.						
9	Kendimi işe adanmış görünmek için mesaiye zamanından önce giderim.						
10	Vazifemi yapmamı engellediklerinde meslektaşlarımla güçlü bir şekilde mücadele ederim.						
11	Bir başkasının yardımını alabilmek için konuyu anlamıyormuş gibi yapabilirim.						
12	İnsanların, başarılarımın farkına varmalarını sağlarım.						
13	Dost olduğumu göstermek için meslektaşlarıma özel yardımlar yaparım (iltimas geçerim).						
14	Kendimi işe adanmış görünmek için gece/hafta sonları iş yerine giderim.						
15	Başkalarının, işimi bitirmeme yardım etmeleri için yardıma ihtiyacım varmış gibi davranabilirim.						
16	Hoşlanmadığım bir görevlendirmeden kaçınmak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranabilirim.						

### BÖLÜM III

Aşağıda kurumunuzda yetki devri ile ilgili durumu belirten ifadeler yer almaktadır. Verilen derecelendirme ölçeğini kullanarak değerlendiriniz.

1	2	3	4	5	6
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Pek katılmıyorum</b>	<b>Biraz katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>

		1	2	3	4	5	6
1	Kurumdaki yönetim anlayışı yetki devretmemi desteklememektedir.						
2	Yetki devri benim iş yapmıyormuş olduğum düşüncesi yaratır.						
3	İşlerle ilgili genel anlamda belirsizlik hakim olduğundan kurum genelinde yetki devri tedirginlik yaratır.						
4	Bana yetki devredilmediği için yetki devredemem.						
5	Kişiler yetki devrederken hesap verme endişesi taşırlar.						
6	Bana yetki devredildiği zaman sınırları hakkında çok az bilgi sahibi olurum.						

7	Kurum genelinde hangi konularda yetki devredilebileceği belirsizdir.						
8	Kurumda yetki devri ile ilgili politika, prosedür yetersizlikleri yetki devredilmesini engelliyor.						
9	Yetki devreden kişi mesaide bulunmadığı zaman işler aksamaktadır.						
10	Devredilen yetki geri almamamaktadır.						
11	Yetki devredilmek istenen kişiler istekli değildirler						
12	Yetki devredilmek istenen kişiler yetki almaktan kaçınmaktadırlar.						
13	Yetki devreden kişi, devredeceği kişinin sorumluluğunu almak istemiyor.						

### BÖLÜM IV

Lütfen, mevcut işinizi göz ardı ederek, ideal bir iş düşünün. İdeal bir iş seçiminde aşağıdakiler sizin için ne kadar önemli olurdu? ... (lütfen her hizada bir cevabı daire içine alın)

1	2	3	4	5
Önemsiz	Az Önemli	Orta Önemli	Çok Önemli	Aşırı Önemli

1	Kişisel ya da aile hayatınız için yeterli zamanınızın olması	1	2	3	4	5
2	İyi fiziksel çalışma şartlarının olması (iyi havalandırma ve ışıklandırma, yeterli çalışma alanı, vs.)	1	2	3	4	5
3	Yöneticiniz ile iyi bir çalışma ilişkinizin olması	1	2	3	4	5
4	İş güvenliğinizin olması	1	2	3	4	5
5	Birbirleri ile iyi bir işbirliği kurabilen insanlarla çalışmak	1	2	3	4	5
6	Yöneticinizin kararları alırken size danışması	1	2	3	4	5
7	Üst düzey işlere terfi için bir fırsat bulunması	1	2	3	4	5
8	İş içinde bir çeşitlik ya da macera öğesinin bulunması	1	2	3	4	5
9	Kişisel denge ve tutarlılık	1	2	3	4	5
10	Tutumluluk	1	2	3	4	5
11	Kararlılık (Azim)	1	2	3	4	5
12	Geleneklere saygı	1	2	3	4	5

İş yerinde ne sıklıkla gergin ya da huzursuz hissedersiniz?	A) Asla	D) Genellikle
	B) Nadiren	E) Her zaman
	C) Bazen	

Tecrübelerinize göre, astlar üstleri ile uyuşmazlıklarını dile getirmekten ne sıklıkla çekinirler?	A) Çok nadiren B) Nadiren C) Bazen	D) Sık E) Çok sık
Aşağıdaki önermelerden her birine ne ölçüde katılmakta ya da karşı çıkmaktasınız?	A) Çok katılıyorum B) Katılıyorum C) Kararsızım	D) Karşıyım E) Çok karşıyım
Çoğu kişiye güvenilebilir	A) Çok katılıyorum B) Katılıyorum C) Kararsızım	D) Karşıyım E) Çok karşıyım
Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olması da iyi bir yönetici olabilir	A) Çok katılıyorum B) Katılıyorum C) Kararsızım	D) Karşıyım E) Çok karşıyım
Bazı astların iki patronu olduğu bir organizasyon yapısından ne pahasına olursa olsun kaçınılmalıdır	A) Çok katılıyorum B) Katılıyorum C) Kararsızım	D) Karşıyım E) Çok karşıyım
Çalışanlar arası rekabet çoğunlukla faydadan çok zarar getirir	A) Çok katılıyorum B) Katılıyorum C) Kararsızım	D) Karşıyım E) Çok karşıyım
Bir şirketin ya da örgütün kuralları çiğnenmemelidir – çalışanın bunun şirket çıkarları için en iyi olduğunu düşündüğü durumlarda bile	A) Çok katılıyorum B) Katılıyorum C) Kararsızım	D) Karşıyım E) Çok karşıyım
İnsanlar hayatta başarısız olduğunda bu çoğunlukla onların suçudur	A) Çok katılıyorum B) Katılıyorum C) Kararsızım	D) Karşıyım E) Çok karşıyım

## ЕК 1- Anket Formu (Kırgızca)

Урматтуу Окурман!

Бул анкета, Акдениз Университетинин Социалдык Билим Бериу Институтунун Менеджмент Бөлүмүнүн Башкаруу жана Уюштуруу Программасынын алкагында дипломдук иштин изилдөө бөлүмүнүн практикалык долбоорунун бир бөлүгү болуп саналат. Бул анкетаны толтурууда өздүк маалымат берууңздун кажети жок. Жоопторду иштеген мекемеңизге байланыштуу жалпы жана негизги маалыматтар менен толтуруңуз. Жооптордун анализи менен жетишилген жыйынтыктар билим жаатында талкууланат. Анталья, Туркия.

*Баардык суроолорго жооп берүүңүздү суранам.*

*Катышканыңызга чоң рахмат!*

Дипломдук иш жетекчиси:

Магистрант

Доц. Ышык ЧИЧЕК

Мээрбек АБДУМАНАП УУЛУ

### 1 – БӨЛҮМ

Төмөндөгү маалыматтарды өзүңүздү жана иштеген жериңиздеги башкаруучуңузду ойлоп жазыңыз.

	Өзүңүздүн	Башкаруучуңузду
Жынысыңыз	<input type="checkbox"/> Эркек <input type="checkbox"/> Аял	<input type="checkbox"/> Эркек <input type="checkbox"/> Аял
Жашыңыз?	<input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60	<input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60
Билим деңгээлиңиз?	<input type="checkbox"/> Мектеп <input type="checkbox"/> Кесиптик лицей <input type="checkbox"/> Жогорку билимдуу <input type="checkbox"/> Магистрант <input type="checkbox"/> Аспирант	<input type="checkbox"/> Мектеп <input type="checkbox"/> Кесиптик лицей <input type="checkbox"/> Жогорку билимдуу <input type="checkbox"/> Магистрант <input type="checkbox"/> Аспирант

**Канча убакыттан бери  
иштейсиз?**

<input type="checkbox"/>	6 айдан аз
<input type="checkbox"/>	6 ай - 1 жыл
<input type="checkbox"/>	1 жыл - 5 жыл
<input type="checkbox"/>	5 жыл - 10 жыл
<input type="checkbox"/>	10 жыл - 15 жыл
<input type="checkbox"/>	15 жылдан көп

<input type="checkbox"/>	6 айдан аз
<input type="checkbox"/>	6 ай - 1 жыл
<input type="checkbox"/>	1 жыл - 5 жыл
<input type="checkbox"/>	5 жыл - 10 жыл
<input type="checkbox"/>	10 жыл - 15 жыл
<input type="checkbox"/>	15 жылдан көп

**Азыркы жумуш ордуңузда  
Канча убакыттан бери  
иштейсиз?**

<input type="checkbox"/>	6 айдан аз
<input type="checkbox"/>	6 ай - 1 жыл
<input type="checkbox"/>	1 жыл - 5 жыл
<input type="checkbox"/>	5 жыл - 10 жыл
<input type="checkbox"/>	10 жыл - 15 жыл
<input type="checkbox"/>	15 жылдан көп

<input type="checkbox"/>	6 айдан аз
<input type="checkbox"/>	6 ай - 1 жыл
<input type="checkbox"/>	1 жыл - 5 жыл
<input type="checkbox"/>	5 жыл - 10 жыл
<input type="checkbox"/>	10 жыл - 15 жыл
<input type="checkbox"/>	15 жылдан көп

**Ээлеген кызмат ордуңуз:**

( ) Жогорку башкаруучу

( ) Томонку башкаруучу

( ) Орто башкаруучу

( ) Мен башкаруучу эмесмин, бирок кол астымда жумушчу бар

Коз каранды болгон алгачкы башкаруучуңуз менен канча убакыттан бери чогуу кызматташып келесиз?

( ) 6 айдан аз

( ) 5-10 жыл

( ) 6 ай - 1 жыл

( ) 10-15 жыл

( ) 1 жыл - 5 жыл

( ) 15 жылдан көп

**Иштеп жаткан мекемеде башкаруучуңуз менен  
сиздин, иш жасоо тартиби арасында кандай  
өзгөчөлүктөр жана окшоштуктар бар деп ойлойсуз**

<input type="checkbox"/>	Эч окшобойт
<input type="checkbox"/>	Бироз окшойт
<input type="checkbox"/>	Окшойт
<input type="checkbox"/>	Жалпы айтканда окшойт
<input type="checkbox"/>	Аябай окшош

**Иштеген мекеменизде кесиптештериниз менен иш  
жасоо тартибиниз канчалык даражада окшош деп**

<input type="checkbox"/>	Эч окшобойт
<input type="checkbox"/>	Бироз окшойт

**Ойлойсуз**

<input type="checkbox"/>	Окшойт
<input type="checkbox"/>	Жалпы айтканда окшойт
<input type="checkbox"/>	Аябай окшош

Чогу иштеген кесиптештериниз менен озунуздун окшоштуктарынызды салыштырыңыз

**Жынысыңыздар**

<input type="checkbox"/>	Аз окшош
<input type="checkbox"/>	Орто даражада окшойт
<input type="checkbox"/>	Аябай окшош

**Жашыңыздар**

<input type="checkbox"/>	Аз окшош
<input type="checkbox"/>	Орто даражада окшойт
<input type="checkbox"/>	Аябай окшош

**Үй-бүлөлүк абалыңыздар**

<input type="checkbox"/>	Аз окшош
<input type="checkbox"/>	Орто даражада окшойт
<input type="checkbox"/>	Аябай окшош

**Билим денгээлиңиздер**

<input type="checkbox"/>	Аз окшош
<input type="checkbox"/>	Орто даражада окшойт
<input type="checkbox"/>	Аябай окшош

**Бул мекемеде иштеген убактыңыздар**

<input type="checkbox"/>	Аз окшош
<input type="checkbox"/>	Орто даражада окшойт
<input type="checkbox"/>	Аябай окшош

---

## 2 – БӨЛҮМ

Томондогу маалыматтарды толтурууда канчалык денгээлде кошуласыз корсотулгон сандардын негизинде толтурунуз.

Толугу м-н кошулбайм	Кошулбайм	Бираз кошулбайм	Бираз кошулам	Кошулам	Толугу м-н кошулам
1	2	3	4	5	6

		1	2	3	4	5	6
1	Иш тажрыйбамдан же аны уйронуудон сыймыктанам						
2	Жанга жакын болуу максатында кесиптештеримди мактайм						
3	Иш буткондон кийин жумуш оордумда калып озумдун эмгекчил экенимди корсотом						
4	Адамдарга жондомдуулугум же сапаттарымды жарыя кылам						
5	Достугумду корсотуу максатынды кесиптештеримин жеке жашоосуна конул бурам						
6	Иш жакшы эмес болсода жумуштарым аябай коптой корунууго аракет кылам						
7	Жумушта маанилуу адам экенимди башкаларга жарыялап журом						
8	Жакшы адам деп айтуулары учун кесиптештеримдин жетишкендиктери менен куттуктап мактайм						
9	Ишти аябай суйот дешсин деп иш баштала электе жумуш оордума келип калам						
10	Жумуш оордумда тоскоолдуктар жаралса, кесиптештерим менен кыйынчылыктан чыгууга курошобуз						
11	Башка бироодон жардам алуу учун, маселени тушунбогондой рол аткарам						
12	Жетишкендиктеримди элдердин коруусун каалайм						
13	Достугумду корсотуу максатында кесиптештериме атайын жардам корсотом						
14	Озумду ишке арнаганымды корсотуу максатында кечкисин/дем алыш кундору жумуш оордума бат-бат барып турам						
15	Ишими бутурууго жардам беруулору учун жардамга муктажы бар сыяктуу рол аткарам						
16	Жактырбаган жумуш берилип калса, ал иштен качуу учун чынында аз билген сыяктуу рол аткарам						

## 3 – БӨЛҮМ

Томондо, мекеменизде ыйгарым укуктарды башка бироого откоруп беруу жонундо маалыматтар бар. Берилген маалыматтарды сандар боюнча бааланыз.

Толугу м-н кошулбайм	Кошулбайм	Пикирим жок	Бираз кошулам	Кошулам	Толугу м-н кошулам
1	2	3	4	5	6

		1	2	3	4	5	6
1	Мекемебизде башкаруу тушунугу ыйгарым укуктарды башка бироого откоруп берууго жол бербейт						
2	Ыйгарым укуктарды башка бироого откоруп беруу, ишти аткара албайт деген маани жаратат						
3	Жалпы караганда жумуш боюнча мекемебизде айкындыктын жоктугу, ыйгарым укуктарды башка бироого откоруп беруудо тынчсыздануу жаратат						
4	Мага еч ким ыйгарым укуктарын откоруп бербегендиги учун менда башкасына ыйгарым укуктарымды откоруп бере албайм						
5	Адамдар ыйгарым укуктарын откоруп берип жатканда эсеп беруудон тынчсызданып коркушат						
6	Мага башкалар тарабынан ыйгарым укуктарын откоруп берилгенде, жумуш боюнча ото аз маалыматым болот						
7	Мекемебиз боюнча жалпы айтканда кайсыл багыттар боюнча ыйгарым укуктарды башкаларга откорулуп бериле турганы белгисиз						
8	Мекемеде ыйгарым укук боюнча саясат, жол-жоболордун жетишсиздигинен улам ыйгарым укуктарды өткөрүп берүүдө бөгөт коюлуп жатат						
9	Ыйгарым укугун откоруп берген киши иш убактысында оз оордунда болбосо, жумуштар бутпой калат						
10	Өткөрүлүп берилген ыйгарым укук кайра кайтарылып алынбайт						
11	Ыйгарым укук откорулуп берилуучу адамдардын озкаалосужок						
12	Ыйгарым укук откорулуп берилуучу адамдар андай жоопкерчиликти алуудан качышат						
13	Ыйгарым укугун откоруп берчу киши, откоруп бере турган адамдын жоопкерчилигин алгысы келбейт						

## 4 – БӨЛҮМ

Сураныч азыркы ишинизди унутуп оюнузда башка идеалдуу бир ишти ойлонунуз. Идеал бир ишти тандоодо томондогу суроолор сиз учун канчалык денгээлде маанилуу болот болчу? (сураныч томондогу жоопторго карап сандардын негизинде торчо ичине белгилениз).

Маанисиз	Аз маанилуу	Орто эсепте маанилуу	Ото маанилуу	Биринчи даржада маанилуу
1	2	3	4	5

1	Жеке озунузго же уй-булолук жашоонузга жетиштуу убакыттын болуусу	1	2	3	4	5
2	Мыкты куч м-н иштоо талапка жооп беруучу шарттардын болуусу (мыкты аба алмаштыруу ж-а жарыктык беруу, талапка жооп беруучу жумуш орду ж-б).	1	2	3	4	5
3	Башкруучунуз м-н бекем кызмат алаканыздын болуусу	1	2	3	4	5
4	Иш коопсуздугунун сакталуусу	1	2	3	4	5
5	Оз ара жакшы мамиле тузо алган жумушчулар м-н бирге иштоо.	1	2	3	4	5
6	Башкаруучунузду чечимдерди кабыл алууда сиз м-н пикир болушуусу.	1	2	3	4	5
7	Жогорку кызмат абалына осуу учун мумкунчулуктордун пайда болуусу.	1	2	3	4	5
8	Жумушта ар турдуу окуялардын жаралышы	1	2	3	4	5
9	Тен салмактуулук ж-а ыраттуулук	1	2	3	4	5
10	Ырааттуулук	1	2	3	4	5
11	Чечкиндуулук (калоо)	1	2	3	4	5
12	Салт санааларга сый урмат	1	2	3	4	5

Иш оордунда канчалык денгээлде сыгылып же болбосо тыгсызданасыз?	A) Эч качан B) Кээде C) Айрым учурларда	D) Жалпысына н E) Дайыма
Тажырыйбанызга карап жумушчу башкаруучуларына шайкеш келбеген пикирлерди айтууда канчалык денгээлде тартынасыз ?	A) Ото сейрек B) Сейрек C) Кээде	D) Тез- тез E) Ото тез
Томондогу сунуштардан ар бирине канчалык денгээлде катышуудасыз, же болбосо каршы пикирдесиз?	A) Толугу мн кошулам B) Кошулам C) Пикирим жок	D) Кошулбайм E) Толугу м-н кошулбайм

Копчулук адамдарга ишене аламын.	A) Толугу мн кошулам B) Кошулам C) Пикирим жок	D) Кошулбайм E) Толугу м-н кошулбайм
Бир адамдын кол астындагылардан иш тууралуу келчу суроолоруна кескин турдо так жооп бере алган мыкты бир башкаруучу боло алат	A) Толугу мн кошулам B) Кошулам C) Пикирим жок	D) Кошулбайм E) Толугу м-н кошулбайм
Айрым томонку жумушчулардын эки башкаруучусу болсо мекеменин аброю канчалык баалуу болсо болсун узаагыраак болгон жакшы.	A) Толугу мн кошулам B) Кошулам C) Пикирим жок	D) Кошулбайм E) Толугу м-н кошулбайм
Жумушчулардын арасында атаандаштык пайдага караганда кобурук зыян алып келет.	A) Толугу мн кошулам B) Кошулам C) Пикирим жок	D) Кошулбайм E) Толугу м-н кошулбайм
Бир мекеменин же ишкананын эрежелери бузулбашы керек, жумушчулардын мекеме чыгашалары учун эн жакшы болот деп ойлосо дагы.	A) Толугу мн кошулам B) Кошулам C) Пикирим жок	D) Кошулбайм E) Толугу м-н кошулбайм
Адамдар жашоодо ийгиликсиз болушса бул да болсо оздорунун куноосу болуп эсептелет	A) Толугу мн кошулам B) Кошулам C) Пикирим жок	D) Кошулбайм E) Толугу м-н кошулбайм