

KADIN VE ERKEKLER AÇISINDAN ÖRGÜTSEL GÜÇ ARALIĞI

Güler İSLAMOĞLU¹, Deniz BÖRÜ²

¹Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İngilizce İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

²Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

ORGANIZATIONAL POWER DISTANCE AND GENDER

Abstract: Power distance indicates a tendency to view the hierarchical gap between authorities and subordinates as substantial but also legitimate and acceptable [1]. As an individual difference variable, power distance seems likely to shape people's relationships with authorities. Employees high in power distance should perceive barriers that will limit their attempts to form relationships with authorities. According to Hofstede, people in countries high in power distance endorse submissiveness to superiors, prefer superiors who exercise autocratic or paternalistic leadership, and do not expect to participate in decision making [1]. Low power distance subordinates, on the other hand, expect superiors to consult them [2] and approach superiors to express their views on matters of importance. It is important that the individuals prefer working in organizations having power distances as they expect to have because it would help the individual identify with the organization more. This study aims to find out the differences between genders in terms of preferred power distance. It is found out that the power distance is perceived differently at organizational and personal level and there exists differences between men and women in terms of power distance preferred.

Keyword: Power Distance

I. GİRİŞ

Örgüt yapıları ne kadar tarafsız ve tek tip oluşturulmaya çalışılsa da, farklı kültürlerden gelen insanlar tarafından değişik şekilde algılanacaktır. Kültürel farklılıklar örgütlerin değişik algılanmasına neden olmaktadır. Aynı şekilde insanların örgütlere yüklediği anlam, örgütlerin yapıları, yönetmelikleri ve politikaları da kültürden etkilenmektedir.

Genel anlamda kültür, paylaşılan anlamlar sistemi olup; nelere dikkat edilmesi, nelere değer verilmesi ve nasıl hareket edilmesi konusunda yol gösterir [3]. House ve arkadaşları kültürü belirli bir topluluk üyelerinin ortak deneyimleri sonucu paylaştıkları değerler, inançlar, kimlikler, hevesler ve önemli olayların anlamlandırılması olarak tanımlamışlardır [4].

KADIN VE ERKEKLER AÇISINDAN ÖRGÜTSEL GÜÇ ARALIĞI

Özet: Kültürel bir değişken olan güç aralığı, otorite pozisyonundaki kişilerin sahip olması gereken güç konusundaki inancı göstermektedir [1]. Bireysel bir değişken olarak güç aralığı, kişilerin otorite ile olan ilişkilerini şekillendirmektedir. Geniş güç aralığında otoriteye itaat beklenirken, dar güç aralığında bireyler arasındaki eşitsizliğin giderilmesi istenir. Hofstede'ye göre, güç aralığının yüksek olduğu ülkelerde çalışanlar üstlerine karşı itaatkardılar ve otoriter ve baba rolü oynayan liderleri tercih ettikleri gibi karar alınırken söz sahibi olmak istemezler [1]. Buna karşın dar güç aralığına sahip çalışanlar ise yöneticilerinin bir karar verirken kendilerine danışmalarını isterler [2] ve önemli konularda görüşlerini iletmek amacıyla kendileri yöneticilerine yakınlaşma fırsatı yaratırlar. Örgütsel güç aralığı her zaman çalışanların tercih ettikleri düzeyde değildir. Zira, güç aralığı, hem örgütte var olduğu şekli ve kişilerin tercihleri açısından, hem de cinsiyet açısından farklı anlam taşımaktadır. Ancak örgütteki güç aralığı ne kadar çalışanların güç aralığı tercihlerine yakınsa, birey örgüt bütünleşmesi o derece yüksek olacaktır. Bu çalışmada, örgütsel güç aralığı tanımlaması yapılarak kadın ve erkekler açısından farklılıklar ortaya konmaya çalışılmıştır. Sonuçlar güç aralığının örgütsel ve birey düzeyinde farklı algılandığını, cinsiyet açısından anlamlı farklılıkların olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelime: Güç Aralığı

Hofstede, kültürü değerlerin zihinsel programlaması (mental software) olarak tanımlamıştır [1]. Bu nedenle örgüt içindeki bireylerin hareket şekilleri bu programlanmanın sonucudur. Zihinsel programların kaynağı bireyin doğup büyüdüğü sosyal çevredir. Programlama ailede başlayıp, komşu, okul, arkadaş, iş ve yaşanan toplumda devam eder [5].

Bir toplumsal sistem içerisinde, toplum, örgüt, grup gibi çeşitli düzeylerde kültürler yer alabilir. Ulusal kültür bir toplumun üyelerinin en üst düzeyde paylaştıkları değerler ve uygulamalardan; başka bir ifade ile görülmeyen (inançlar, değerler), görülen (semboller, davranışlar), işitilen (dil) ve maddi kültür öğelerinden oluşmaktadır [6]. Örgütler, "küçük toplumlar" olarak düşünüldüğünde, içinde yer aldıkları "büyük toplumlar"

gibi kendine özgü bir kültür oluşturmaktadırlar [7]. Ancak, örgüt içinde yer alan kültürel öğeler, öncelikle örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamında kökleşmektedir [8].

Örgütsel kültür ise bir örgütte, bir iş yerinde oluşan kültür tipini ifade etmektedir. Lord ve Mahler örgüt kültürünü paylaşılan değerler, inançlar ve düzen olarak tanımlamışlardır [9]. Örgüt genelinde paylaşılan değerler ve inançlar da örgüt üyelerinin her şeyin nasıl olması gerektiği konusundaki hükümlerini yansıtır.

II. KÜLTÜR VE CİNSİYET ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Kültür çalışmalarında göz ardı edilen önemli bir nokta cinsiyetin kültür üzerindeki etkisidir. Örgüt kültürleri çoğunlukla erkekler tarafından şekillendirilmiştir [10-11].

Klenke, örgütlerde baskın olan cinsiyetin değerler sistemini pekiştirdiğini ortaya atmıştır [12]. Erkekler tarafından oluşturulan kültürlerde hiyerarşi, bağımsızlık ve yukarıdan aşağıya giden bir iletişim göze çarparken [10,13-15]; kadınlar tarafından oluşturulan kültürlerde kişilerarası ilişkilere [13,16] ve gücün paylaşımına [13,14,17] önem verilir. Birçok araştırmacı, kadınların tepe yönetime kadar yükselebildiği örgütlerde kültürün daha insan odaklı olduğunu [13,16], gücün paylaşıldığını [13,14,17], eşit fırsat ortamı [18,19] ve yükselebilmek için performans bazlı kriterler kullanıldığını savunmuştur.

Guerra, Huesmann ve Hanish normatif inançların sosyalleşme süreci içinde sosyal normların algılanması, belirli referans grupları ile özdeşleşme ve kişisel değerlendirme sonucu edinildiğini düşünmektedirler. Normatif inançlar kişinin davranışlarını yönlendiren neyin kabul edilebilir ve neyin edilemez olduğu konusundaki düşüncelerdir. Sosyalleşme süreci sadece sosyal olarak tasvip edilen veya edilmeyen davranışlar hakkında bilgi toplamaktan oluşmaz. Bunun dışında kişi bir değerlendirme sürecinden geçer ve kendi değerler sistemini oluşturması sonucu normatif inançlar geliştirir. Kişinin değer sistemi kişinin öz yeterliliği (self-efficacy), hareket-sonuç beklentileri, öz bilgi (self-concept) değerlendirmesinden oluşur. Ayrıca kişinin kültürel değerleri de onun öz kimliğinin (self-concept) önemli bir parçası olup normatif inançların oluşmasında önemli bir rol oynar [20]. Belirli bir tutumun veya davranışın kabul edilebilir olup olmadığını yargılamak bir değerlendirme sürecidir. Bu değerlendirme süreci kişiler arası değerler farklı olmasından ve kişinin özdeşleştiği gruptan etkilenebilir.

İnsan ırkının kadın ve erkek olarak iki cins ayrılmış olması doğal bir gruplaşma oluşturmada ve bu gruplardan birine ait olmak da doğal olarak kişinin sosyalleşme sürecini etkilemektedir [21-23]. Kadın ve erkeğin geçirdikleri bu değişik sosyalleşme süreci

sonucunda değişik normatif inançlara sahip olduklarını gösteren araştırmalar vardır. Nancy Chodorow'un [23] çalışmasından esinlenerek yaptığı araştırmada Gilligan [24] kadınların ahlaki inançlarının erkeklerden çok farklı olduğunu belirtmektedir. Kişiler arası ilişkilerde kadınlar için var olan ilişkilerin devamı çok önemli iken erkekler için o kadar önemli olmamaktadır. Kadınlar ilişkileri korumak uğruna kuralları değiştirmeyi göze alırken, kurallara sadık kalan erkekler, ilişkilerini hemen yenileme yolunu seçmektedirler. Gilligan yaptığı araştırmalar sonucu kadınların erkeklere göre ilişkiler ve sorumluluklar konusunda daha düşünceli olduklarını savunmaktadır [24]. Stimpson, Neff, Jensen ve Newby yaptıkları bir araştırmada sosyal beğenilirliği ölçmek için kadınlara ve erkeklere çeşitli sıfatlar vererek aralarından seçim yapmalarını istemişlerdir [25]. Kadınlar ilişki, arkadaşlık, uyum ve beğenilmeye yönelik sıfatları erkeklerden daha çok seçmişlerdir. Skoe, Pratt, Matthews ve Curror ilişkilere önem verme konusunda cinsiyetler arası farklılıkların daha çok yaş ilerledikçe ortaya çıktığını ve genç yaşlarda bu tip farklılıkların olmadığını belirtmişlerdir. Bu farkın da sebebinin kadının aile içindeki rolden ve kadın rolündeki değişimden kaynaklandığını savunmaktadırlar [26].

Business Week dergisinin 400 Amerikalı kadın yönetici arasında yaptığı bir anket, kadınların %70'nin erkek baskın örgüt kültürünü başarılarını engel olarak gördüklerini ortaya çıkarmıştır [27]. Ayrıca, Lyness ve Thompson kadın ve erkek yöneticilerin örgüt içinde yükselmelerine ilişkin yaptıkları araştırmada, erkek yöneticilere oranla kadın yöneticilerin önlerinde daha çok engelin var olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunun nedeni ise kültür ile uyumsuzluk ve kadınların informal iletişim kanallarının dışına atılmaları olarak gösterilmiştir [28].

III. GÜÇ ARALIĞI

Hofstede dünya kültürlerini tanımlamada dört boyutun kullanılabileceğini öne sürmüştür. Bu boyutları güç aralığı, toplulukçuluk/bireycilik, erillik/dışilik ve belirsizlikten kaçınma olarak tanımlamıştır. Güç aralığı, bir ülke içinde bulunan kurum ve örgütlerde daha az güce sahip kişilerin gücün eşit dağıtılmadığı görüşünü kabul etmesidir. Yüksek güç aralığı olan kültürlerde ise otoriteye itaat beklenilmektedir. Bu tür kültürlerde görünür statü sembolleri otoriteye katkıda bulunur. Güç aralığı dar kültürlerde ise kişiler insanlar arası eşitsizliğin azaltılması gerektiğini düşünmektedirler [29].

Bireysel bir kültürel değişken olarak güç aralığı bireyin otorite ile ilişkisini şekillendirir. Bir başka deyişle, otorite pozisyonundaki kişilerin sahip olması gerektiğine inanılan gücün göstergesidir Güç aralığı çalışanla otorite arasındaki hiyerarşik mesafeyi sadece gerekli değil ama meşru ve kabul edilebilir görme eğilimi olarak da ifade edilebilir [1]. Yüksek güç aralığına sahip kişiler otorite ile ilişkilerini kısıtlayan engelleri olağan görmektedirler.

Örneğin, yönetici ile astlar arasındaki iletişimin başlaması sadece yönetici istediği zaman olabilir ve bu durum doğaldır. Diğer yandan dar güç aralığına sahip kişiler otorite ile ilişkilerinde hiçbir kısıt görmemektedirler. Örneğin, yöneticiler astları tarafından ulaşılabilir konumdadır ve ideal yönetici demokratiktir. Kısaca, güç aralığı yüksek olan kişiler üstlerin astları üzerinde güç sahibi olabileceğine inanırken, güç aralığı dar olan kişiler üstlerin astlar üzerinde çok fazla güç sahibi olmasını uygun görmezler.

Hofstede'ye göre , güç aralığının yüksek olduğu ülkelerde çalışanlar üstlerine karşı itaatkardılar ve otoriter ve baba rolü oynayan liderleri tercih ettikleri gibi karar alınırken söz sahibi olmak istemezler. Üstlerinin otoriter şekilde davranmasını bekleyen astlar kararları etkilemenin hiç bir önemi olmadığını düşünüp doğru olanın üstlerinin astlarına sormadan karar vermeleri gerektiğidir. Yine, astlarla üstlerin maaşları arasında büyük fark bulunması, işçilerin diğer çalışanlara göre eğitimsiz olmaları, el işçiliğinin ofis işlerinden konum olarak aşağıda görülmesi, yöneticilerin ayrıcalıklara sahip olması, yaşlı yöneticilerin gençlerden daha çok saygı görmesi yüksek güç aralığının bulunduğu örgütlerde çalışanlarca doğal sayılmaktadırlar [1]. Buna karşın dar güç aralığına sahip çalışanlar ise yöneticilerinin bir karar verirken kendilerine danışmalarını isterler ve önemli konularda görüşlerini iletmek amacıyla kendileri yöneticilerine yaklaşma fırsatı yaratırlar [2]. Bu nedenle de üstleri ile aralarında belirli bir mesafe olması gerektiğini düşünen yüksek güç aralığına sahip kişilere oranla, alçak güç aralığına sahip kişiler üstleriyle daha yakın ilişki kurabilme fırsatı yakalarlar. Dar güç aralığına sahip örgütlerde ast ve üst arasındaki maaş farkları daha azdır. Çalışan işçiler kalifiye olup, yetenek gerektiren el işçiliği, daha az yetenek gerektiren ofis işlerine göre daha çok tercih edilmektedir. Yine bu tür örgütlerde çalışanlarca yöneticilere tanınan ayrıcalıklar pek hoş görülmemekte ve herkesin aynı tuvalet, park alanı ve yemekhaneyi kullanması gerektiği düşünülmektedir [1].

Aslında yüksek güç aralığı, yöntemlerin, kontrolün, resmîyetin ve hiyerarşinin baskın olduğu mekanik örgüt yapısının bir özelliğidir. Mekanik örgütlerde sistemin zorunlu kıldığı kontrol sıkı hiyerarşik ilişkiler, merkeziyetçilik, standart işlemler ve resmi kurallar ile sağlanır. Kurallar, yöntemler ve yönetimin hareketleri çalışanların davranışlarını kontrol amaçlıdır. Korman'a göre bu tip kontrolü yüksek örgütlerde çalışanlar insanlara karşı güvensiz olup saygılarını kaybedeceklerdir [30]. Ayrıca, sıkı kurallar, programlanmış işler çalışanların kendilerine olan güvenini de azaltıp herhangi bir yönlendirme ve kontrol olmadan bir işi yapma isteğini azaltacaktır [31].

Türk kültürüne bakıldığında, kültürün en önemli özelliklerinden bir tanesi sosyo-ekonomik statü bakımından örgütsel ve sosyal düzeyde çok farklılıkların

olmasıdır. Ayrıca, milliyetçilik, laiklik ve devletçilik toplumu batılı ve laik bir yapıya dönüştürmede etkili olmuştur. Türk kültüründe kırsal ve sosyo-ekonomik seviyesi düşük gruplar daha geleneksel ve tutucu bir kimliğe sahiptir [32].

Türk kültürü ayrıca toplulukçu olup güç aralığı yüksektir. Hofstede'nin değişik ülkelerin kültürlerini karşılaştırdığı çalışmada Türkiye güç aralığı boyutunda 18. sırada yer almaktadır. A.B.D. 38., İsrail 13., Avustralya 41. ve Güney Afrika 36. sırada yer almıştır. Türkiye güç aralığı boyutunda ortalarda yer alırken, İsrail güç aralığının dar olduğu bir kültürdür [29].

Türk örgütlerinde merkeziyetçi yapının yanı sıra yetki devri de çok azdır. Lider çok güçlü olup, çalışanlarını çok fazla sahiplenmektedir [33]. Trompenaars ve Hampden-Turner 38 ülke arasında yaptıkları çalışmada Türkiye'deki örgütlerin çok dik bir hiyerarşiye sahip olduklarını, bunun da çalışanların üstlerine bağımlılığını gösterdiğini belirtmişlerdir [34]. Daha geniş çaplı kültürler arası bir başka çalışmada da, Kabasakal ve Bodur, Türkiye'nin 62 ülke arasında toplulukçuluk boyutunda dünya ortalamasının üstünde olduğunu (4.) ve güç aralığı boyutunda da 10. olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca orta seviye yöneticilerine Türk kültürünü nasıl algıladıkları sorulduğunda toplulukçu ve güç aralığı yüksek cevabı alınmıştır [32]. Schwartz'ın kültür boyutlarında Türk değerleri incelendiğinde Türkiye tutuculuk boyutunda 12., hiyerarşi boyutunda 5., eşitlikçilik boyutunda 13. ve uyum boyutunda da 16. bulunmuştur. 7 ülke arasında babacılık boyutunda yapılan çalışmada ise Kanungo ve Aycan Romanya, Kanada ve A.B.D'de babacan yöneticiliğin çok az iken Çin, Hindistan, Türkiye ve Pakistan da batı kültürlerine göre çok yüksek olduğunu bulmuşlardır [35].

Kültürel boyutlar açısından değişik gruplar arasında farklılıkların olduğunu gösteren literatürdeki araştırmalara dayanarak, bu çalışmada örgütlerdeki güç aralığı inceleme konusu olarak ele alınıp, demografik özellikler açısından güç aralığına ilişkin karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu bulgular doğrultusunda çalışmanın hipotezleri ;

H₁ : Örgütlerde var olan güç aralığının algısı açısından kadınlar ve erkekler arasında fark vardır.

H₂ : Çalışanlar tarafından tercih edilen güç aralığı açısından kadınlar ve erkekler arasında fark vardır.

olarak belirlenmiştir.

IV. YÖNTEM

IV.1. Ölçüm Araçları

Çalışmada güç aralığını ölçmek üzere anket kullanılmıştır. Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır:

Birinci kısımda kişisel bilgi formu ve ikinci kısımda güç aralığı ölçeği bulunmaktadır.

Kişisel bilgi formunda deneklerden cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çocuk sahibi olma durumu, çalışma hayatındaki süre ve halen çalışmakta oldukları örgütteki çalışma sürelerine ilişkin olarak yöneltilmiş soruları cevaplandırmaları istenmiştir.

İkinci bölümde ise, araştırmacılar tarafından ele alınan güç aralığı konusuna uygun olarak bir anket formu geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışma 2 aşamada yürütülmüştür.

Çalışmanın ilk adımı olarak yapılan ön anket uygulanmış ve M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsünün farklı yüksek lisans programında kayıtlı çalışan öğrencilerden, çalıştıkları örgütte olumlu gördükleri veya eleştirdikleri güç aralığı ile ilişkili uygulamaları belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen cevaplardan benzer özellikleri taşıyanlar bir araya getirilmiş, bunlara literatür incelemesi sonucu ortaya çıkan diğer özellikler de eklenerek 50 soruluk bir anket formu oluşturulmuştur.

Elde edilen 50 ifadeden oluşan anket formu 30 kişilik bir denek grubuna dağıtılmıştır. Yapılan analiz ve incelemeler sonucunda güvenilirliği düşürdüğü tespit edilen ve araştırmacılar tarafından birbirine yakın anlamlar taşıdığı düşünülen ifadeler anket kapsamından çıkarılmıştır. Tüm analiz ve incelemeler sonucunda toplam 27 ifadeye ulaşılmıştır. Bu ifadeler personel güçlendirme, özerklik, geri bildirim, yönetici desteği ve çalışanlarla iletişim ve yöneticilere sağlanan ayrıcalıklar (özel park yeri, yemek yerleri ve cep telefonu vb.) konuları kapsamaktadır.

Söz konusu 27 ifade “örgüt içinde var olan” ve “çalışanların tercih ettikleri” güç aralığını ölçmek üzere 2 ayrı form halinde deneklere verilmiştir. Deneklerden cevaplandırmalarını “Her zaman (5)”den “Hiçbir zaman (1)”e uzanan ölçek üzerinde yapılımları istenmiştir.

IV.2. Örneklem

Çalışmanın denekleri kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Toplam 300 anket dağıtılmış, ancak sadece 240 geçerli anket geri dönmüştür. Anket dağıtılan örneklem İstanbul içinde değişik şirket ve sektörlerde çalışan kişilerdir. Anket sonuçlarına göre çalışanların % 59’unun erkek ve % 41’inin kadın olduğu; ortalama olarak 6,25 yıl iş hayatında ve ortalama 3,12 yıl buldukları şirkette çalışmakta oldukları; % 32’sinin çocuk sahibi olduğu; sadece % 2’sinin lise mezunu geri kalan, % 91’inin üniversite ve %7’sinin yüksek lisans mezunu olduğu ortaya çıkmıştır.

IV.3. Uygulama

Araştırmacılar anketi çalışanlara şirketlere giderek dağıtmış ve daha sonra geri toplamışlardır. Anketlerin üzerinde verilecek cevapların sadece araştırma amacıyla kullanılıp şirket yönetimiyle hiç bir ilgisi olmadığını belirten bir kapak sayfası bulunmaktadır. Anketler sadece gönüllü katılım gösteren deneklere uygulanmıştır. Geri dönme oranı %80’dir.

V. BULGULAR

V.1. Güvenilirlik Analizi

Anket formunda yer alan “örgüt içinde var olan” ve “çalışanların tercih ettikleri” güç aralığı ölçekleri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi yapılmadan önce anket formlarının bütününe ilişkin olarak yapılan güvenilirlik analizinde her iki ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür (Tablo 1).

Tablo.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

GÜÇ ARALIĞI	α
Örgüt içinde var olan	,8070
Çalışanların tercih ettikleri	,8481

V.2. Faktör Analizi Sonuçları

İki ayrı anket formu şeklinde düzenlenen ve deneklere verilen “örgüt içinde var olan güç aralığı” ve “çalışanların tercih ettikleri güç aralığı” ifadeleri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuşlardır.

V.2.1. Örgüt İçinde Var Olan Güç Aralığı

Yapılan Faktör analizi sonucunda örgüt içinde var olan güç aralığı 3 faktör altında toplanmıştır. Bunlar “İTAAT”, “YÖNETİCİ DESTEĞİ” ve “AYRICALIK” olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 13 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan yada birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır.

Tablo.2 incelendiğinde, toplam %55,688 açıklayıcılık düzeyine sahip üç faktörden itaat ve yönetici desteğinin açıklama düzeyinin daha yüksek olduğu; deneklerin çalıştıkları örgüte ilişkin olarak daha çok itaat ve ayrıcalık faktörlerine daha çok anlam yükledikleri görülmektedir. Bir başka deyişle denekler, çalıştıkları örgütteki güç aralığına ilişkin olarak daha çok itaat ve ayrıcalık (çoğu zaman seçeneğine yakın), en az da yönetici desteği (çok az ile bazen arasında) olduğunu söylemektedirler.

Tablo.2. Örgüt İçinde Var Olan Güç Aralığına İlişkin Faktörler

FAKTÖR 1 : İTAAT			
α : ,8022	Ort.: 3,7944	% var : 23,411	Faktör katkısı
23.Yöneticilerin işle ilgili aldıkları kararlar astlar tarafından sorgulanmaz.			,760
21.Yöneticilerle iş yüzünden kesinlikle tartışmaya girilmez.			,725
13.Yöneticiler ne isterlerse kayıtsız şartsız kabul edilir.			,698
17.Yöneticiler örgüt içerisindeki tüm otoriteyi sahiplenmektedirler.			,669
16.Yöneticilerin işle ilgili bilgisi asla sorgulanmaz.			,620
15.Yöneticilerin onayı ve görüşleri alınmadan hiçbir iş yapılamaz.			,599
6.Yöneticilere haklı olmadıkları durumlarda bile itiraz edilmez.			,589
FAKTÖR 2 : YÖNETİCİ DESTEĞİ			
α : ,7793	Ort.: 2,8836	% var : 20,035	Faktör katkısı
19.Yöneticiler bir karar alırken astlarının görüşlerini de alırlar.			,828
5.Yöneticilerle kişisel sorunlar ve olaylar paylaşılabilir.			,775
11.Yöneticiler her sabah işe başlamadan önce astları ile sohbet ederler.			,756
27.Yöneticilerle iş dışında programlar (pikniğe, yemeğe gitmek, maç yapmak) yapılabilir.			,662
18.Yöneticiler bir baba olarak nitelendirilir / görülür.			,578
FAKTÖR 3 : AYRICALIK			
α : ,7710	Ort. : 3,5179	% var :12,243	Faktör katkısı
14.Yöneticilere özel arabaları tahsis edilir.			,883
3.Yöneticilerin özel park yerleri vardır.			,807
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,767 Approx. Chi-Square : 1243,390 d : 91 Sig. : ,000			

V.2.2. Çalışanların Tercih Ettikleri Güç Aralığı

Yapılan Faktör analizi sonucunda çalışanların tercih ettikleri güç aralığı iki faktör altında toplanmıştır. Bunlar "İTAAT" ve "AYRICALIK" olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 21 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan yada birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır.

Tablo 3'e bakıldığında, çalışanların tercih ettikleri güç aralığı faktörlerinin toplam %67,791 açıklayıcılığa sahip olduğu görülmüştür. Bu faktörlerden itaatın açıklama düzeyinin daha yüksek olduğu ve deneklerin de ayrıcalık faktörüne itaat faktöründen biraz daha fazla anlam yükledikleri görülmektedir. Bir başka deyişle denekler güç aralığına ilişkin tercihlerini daha çok ayrıcalık (bazen seçeneğine yakın) ve daha sonra da itaat (çok az ile bazen arasında) olarak belirtmektedirler. Her iki faktör ortalamasının düşük olması, deneklerin dar güç aralığını tercih ettiklerini göstermektedir.

Tablo.3. Çalışanların Tercih Ettikleri Güç Aralığına İlişkin Faktörler

FAKTÖR 1 : İTAAT			
α : ,7830	Ort.: 2,6939	% var : 38,883	Faktör katkısı
23.Yöneticilerin işle ilgili aldıkları kararların astlar tarafından sorgulanmaması			,806
24.Yöneticilere astların yaptıkları her işi onaylatması gerekliliği			,737
16.Yöneticilerin işle ilgili bilgilerinin asla sorgulanmaması			,726
15.Yöneticilerin onayı ve görüşleri alınmadan hiçbir iş yapılamaması			,723
FAKTÖR 2 : AYRICALIK			
α : ,737810	Ort. : 2,9946	% var :28,908	Faktör katkısı
14.Yöneticilere özel arabaları tahsis edilir.			,909
3.Yöneticilerin özel park yerleri vardır.			,814
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,730 Approx. Chi-Square : 546,171 d : 15 Sig. : ,000			

V.2.3. Örgüt İçinde Var Olan Güç Aralığı İle Çalışanların Tercih Ettikleri Güç Aralığı Arasındaki Korelasyon

Faktör analizi sonucu elde edilen örgüt içinde var olan güç aralığı faktörleri ile çalışanların tercih ettikleri güç aralığı faktörleri arasında korelasyon analizi yapılmıştır.Sonuçlar Tablo.4'de verilmiştir.

Tablo.4. Faktörler Arası Korelasyon

		TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI			
		İTAAT		AYRICALIK	
		Pearson Kor.	Sig. 2-tailed	Pearson Kor.	Sig. 2-tailed
VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	,342**	,000	,094	,118
	YÖNETİCİ DESTEĞİ	-,248**	,000	-,376**	,000
	AYRICALIK	,248**	,000	,503**	,000

** 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Yapılan analiz sonucunda;

- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden itaat ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat arasında pozitif;
- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalık arasında negatif;
- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalık arasında pozitif

yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar, çalışanların

itaat ve ayrıcalık konusunda tercihleri ile örgütte var olan arasında paralel yönde ancak çok güçlü olmayan bir ilişki olduğu; buna karşılık örgütte var olan yönetici desteği ile tercih edilen itaat ve ayrıcalık arasında ters yönde ancak çok güçlü olmayan bir ilişki olduğu göstermektedir. Bir başka deyişle, örgüt içinde yönetici desteği artarken çalışanlar itaat ve ayrıcalık konusunda daha az istekte bulunmakta yada örgüt içinde yönetici desteği azalırken çalışanlar itaat ve ayrıcalık konusunda daha çok istekte bulunmaktadırlar.

III.2.4. Örgüt İçinde Var Olan Güç Aralığı İle Çalışanların Tercih Ettikleri Güç Aralığı Arasındaki Uyum

Çalışanların tercih ettikleri güç aralığı ile örgüt içinde var olan güç aralığı arasındaki uyumuna bakılmıştır. Bu amaçla her bir denek için, her ikisi arasındaki fark alınmıştır.

$$\text{Uyum} = \text{Var olan güç aralığı} - \text{Tercih edilen güç aralığı}$$

Tercih edilenle var olan güç aralığı arasında uyum olduğunda fark sıfıra yaklaşmakta, uyum olmadığı durumlarda fark (+/-) 4'e yaklaşmaktadır. +4'e doğru giden değerler deneklerin çalıştıkları örgütte tercih ettiklerinden daha yüksek bir güç aralığı olduğunu; -4'e doğru giden değerler ise deneklerin çalıştıkları örgütte tercih ettiklerinden daha dar bir güç aralığı olduğunu göstermektedir. Yapılan ilk incelemede değerlerin 2,44 ile -0,67 arasında değiştiği ve deneklerin %95,3'ünün 2,44 ile sıfır arasında yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Elde edilen sonuçların 4'e çok yakın çıkmaması güç aralığı bakımından deneklerin tercihleri ile çalıştıkları örgütteki mevcut durum arasında çok büyük bir fark olmadığını; deneklerin büyük çoğunluğunun tercih ettiklerinden biraz daha yüksek güç aralığına sahip örgütlerde çalıştıklarını ifade etmektedir.

Çalışmada, her iki durumun da sıfırdan uzaklaşması (+ yada - yönlü), birey ile çalıştığı örgüt arasında, güç aralığı bakımından uyumsuzluk olduğunun göstergesi olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle yapılan analizlerde, uyum düzeyinin +/- yönü göz önüne alınmaksızın, değerlerin ne derece |4|'e yaklaştığına bakılmıştır. Yapılan ikinci analiz sonucunda farkın sıfır ile 2,44 arasında değiştiği görülmüştür. Elde edilen sonuçlar Tablo.5'te sunulmaktadır.

Deneklerin uyum düzeyleri belirlendikten sonra, uyum düzeyleri ile örgüt içinde var olan güç aralığı faktörleri ve çalışanların tercih ettikleri güç aralığı faktörleri arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo.6'da sunulmaktadır.

Tablo.5. Güç Aralığı Arasındaki Uyum Düzeyleri

GÜÇ ARALIĞI ARASINDAKİ UYUM								
Uyum düzeyi	*F	%	Uyum düzeyi	*F	%	Uyum düzeyi	*F	%
,00	14	5,0	,74	8	2,9	1,52	6	2,1
,04	3	1,1	,78	7	2,5	1,59	2	,7
,07	6	2,1	,81	4	1,4	1,63	9	3,2
,11	3	1,1	,85	3	1,1	1,67	2	,7
,15	8	2,9	,89	4	1,4	1,70	4	1,4
,19	5	1,8	,93	3	1,1	1,74	1	,4
,22	5	1,8	,96	5	1,8	1,78	3	1,1
,26	7	2,5	1,00	6	2,1	1,81	1	,4
,30	7	2,5	1,04	6	2,1	1,85	2	,7
,33	8	2,9	1,07	2	,7	1,93	2	,7
,37	4	1,4	1,11	1	,4	1,96	2	,7
,41	15	5,4	1,15	2	,7	2,00	3	1,1
,44	13	4,6	1,19	7	2,5	2,07	1	,4
,48	6	2,1	1,22	8	2,9	2,15	1	,4
,52	6	2,1	1,26	8	2,9	2,19	5	1,8
,56	8	2,9	1,30	3	1,1	2,26	2	,7
,59	5	1,8	1,33	2	,7	2,33	3	1,1
,63	8	2,9	1,37	2	,7	2,37	1	,4
,67	4	1,4	1,41	5	1,8	2,44	1	,4
,70	6	2,1	1,44	1	,4			

*F = Frekans

Tablo.6. Güç Aralığı Faktörleri İle Uyum Arasındaki İlişki

		UYUM	
		Pearson Korelasyon	Anlam.
VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	,283**	,000
	YÖNETİCİ DESTEĞİ	,466**	,000
	AYRICALIK	,072	,230
TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	-,563**	,000
	AYRICALIK	-,544**	,000

** 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Yapılan analiz sonucunda ;

- Uyum ile örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden itaat ve yönetici desteği arasında pozitif;
- Uyum ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalık arasında negatif;

yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Elde edilen sonuç, uyumsuzluk düzeyinin artması ile örgütteki güç aralığı düzeyinin yükselmesi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle, var olan güç aralığı ile tercih edilen güç aralığı arasındaki fark yükseldikçe yani uyum azaldıkça (sıfırdan uzaklaştıkça), örgüt içinde var olan itaat ve

yönetici desteği varlığının daha çok hissedildiği yada var olan güç aralığı ile tercih edilen güç aralığı arasındaki fark azaldıkça yani uyum arttıkça (sıfıra yaklaştıkça), örgüt içinde var olan itaat ve yönetici desteği varlığının az hissedildiği söylenebilir.

Sonuçlar ayrıca, deneklerin uyumsuzluk düzeyinin artması ile tercih edilen güç aralığı faktörleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu da göstermektedir. İlişkinin negatif yönlü olması, var olan güç aralığı ile tercih edilen güç aralığı arasındaki farkın yükseldikçe yani uyum azaldıkça (sıfırdan uzaklaştıkça), tercih edilen itaat ve ayrıcalık düzeyinin azaldığını yada var olan güç aralığı ile tercih edilen güç aralığı arasındaki fark azaldıkça yani uyum arttıkça (sıfıra yaklaştıkça), tercih edilen itaat ve ayrıcalık düzeyinin arttığını göstermektedir.

Tüm sonuçların, deneklerin uyum düzeyleri bakımından, büyük çoğunluğunun tercih ettiklerinden biraz daha yüksek güç aralığına sahip örgütlerde çalıştıkları yani belli düzeyde uyumsuzluk gösterdikleri göz önüne alınarak değerlendirilmesi sonuçları daha gerçekçi, anlamlı kılacaktır.

V.3 CİNSİYET AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMA VE ANALİZLER

Genel anlamda, örgüt içinde var olan, çalışanlarca tercih edilen güç aralığı ile güç aralığı uyum/uyumsuzluk düzeyleri dikkate alınarak yapılan analiz ve değerlendirmelerden sonra, cinsiyet açısından karşılaştırmalı analizlerin yapılmasına geçilmiştir. Bu aşamada cinsiyet ayrımı içerisinde faktörler arasında anlamlı farklılığın olup olmadığına; ayrı ayrı kadınlar ve erkekler için faktörler arası ilişkiye ve uyum düzeyi açısından ayrı ayrı kadınlar ve erkekler için faktörler arası ilişkiye bakılmıştır.

V.3.1. Cinsiyet Açısından Faktörler Arası Farklılıklar

Faktörler arasında cinsiyet açısından karşılaştırma yapıldığında, tüm faktörlerde anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo.7).

Tablo incelendiğinde örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörü hariç diğer bütün faktörlere erkeklerin kadınlara göre daha çok anlam yükledikleri ortaya çıkmıştır. Örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörüne kadınlar erkeklerle göre daha çok anlam yüklemişlerdir. Bir başka deyişle erkekler örgüt içinde itaati ve ayrıcalığı kadınlara kıyasla; kadınlar da yönetici desteğinin varlığını erkeklerle kıyasla daha çok hissetmektedirler. Ayrıca erkekler kadınlara kıyasla itaat ve ayrıcalığı daha çok tercih etmektedirler.

Elde edilen sonuçlar araştırmanın hipotezlerini

doğrular niteliktedir.

Tablo.7. Cinsiyet Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma

Faktörler	Cins.	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.	
VA OLAN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	Kadın	3,4658	,7995	-6,008	226,251	,000
		Erkek	4,0234	,7100			
	YÖNETİCİ DESTEĞİ	Kadın	3,1061	,8076	4,086	219,521	,000
		Erkek	2,7285	,6882			
	AYRICALIK	Kadın	2,9565	1,4336	-6,403	278	,000
		Erkek	3,9091	1,0553			
TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	Kadın	2,2630	,8640	-6,377	269,716	,000
		Erkek	2,9924	1,0427			
	AYRICALIK	Kadın	2,5391	1,2321	-5,310	234,121	,000
		Erkek	3,3121	1,1481			

V.3.2. Cinsiyete Göre Faktörler Arasındaki Korelasyon

Faktör analizi sonucu elde edilen örgüt içinde var olan güç aralığı faktörleri ile çalışanların tercih ettikleri güç aralığı faktörleri arasında kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı korelasyon analizi yapılmıştır. Kadınlar için yapılan analiz sonuçları Tablo.8'de ve erkekler için yapılan analiz sonuçları Tablo.9'da verilmiştir.

Tablo incelendiğinde kadınlar açısından ,

- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden itaat ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat arasında pozitif;
- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık arasında negatif ;
- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalık arasında pozitif

yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçların Tablo.4 ile benzerlik gösterdiği, sadece var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği ile tercih

edilen güç aralığı faktörlerinden itaat arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması nedeniyle farklılık gösterdiği görülmüştür.

Tablo.8. Kadınlar Açısından Faktörler Arası Korelasyon

KADIN		TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI			
		İTAAT		AYRICALIK	
		Pearson Kor.	Sig. (2-tailed)	Pearson Kor.	Sig. (2-tailed)
VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	,320**	,000	,075	,427
	YÖNETİCİ DESTEĞİ	-,180	,054	-,456**	,000
	AYRICALIK	,326**	,000	,483**	,000

* 0.05 Anlamlılık düzeyinde

** 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Tablo 9 : Erkekler Açısından Faktörler Arası Korelasyon

ERKEK		TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI			
		İTAAT		AYRICALIK	
		Pearson Kor.	Sig. (2-tailed)	Pearson Kor.	Sig. (2-tailed)
VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	,213**	,006	-,089	,258
	YÖNETİCİ DESTEĞİ	-,184*	,018	-,213**	,006
	AYRICALIK	,004	,964	,409**	,000

* 0.05 Anlamlılık düzeyinde

** 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Yapılan analiz sonucunda erkekler açısından ;

- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden itaat ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat arasında pozitif;
- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalık arasında negatif ;
- örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık arasında pozitif

yönlü bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuçların Tablo.4 ile benzer olduğu, ancak var olan güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ve bu noktada Tablo.4'den farklılık gösterdiği görülmüştür.

Tablo.8 ve Tablo.9 birlikte incelendiğinde, kadın ve erkeklerin, tercih ettikleri güç aralığı faktörlerinden

itaat açısından, örgütte var olan güç aralığı faktörleri düzeyinde farklı anlamlı ilişkiler ortaya koydukları görülmüştür. Kadınlar, örgütte ayrıcalıklar azalırken, tercihen itaat düzeylerinin de azalacağını (yada örgütte ayrıcalıklar artarken, itaat düzeylerinin de artacağı) söylerken; erkekler bu konuda anlamlı bir ilişki ortaya koymamışlardır. Örgütte ayrıcalıkların artması statü sembollerinin artması anlamında olduğundan, kadınların tercih ettikleri itaat düzeyinin statü sembolleri ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülebilir. Erkeklerle ilişkin veriler incelendiğinde ise, örgütteki yönetici desteğin arttıkça erkeklerin daha az itaati istedikleri (yada örgütteki yönetici desteğin azaldıkça, tercihen daha çok itaati istedikleri) görülmüştür. Kadınlar için yapılan analizde örgütteki yönetici desteği ile tercih edilen itaat arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

V.3.3 Cinsiyet Açısından Güç Aralığı Arasındaki Uyum

Cinsiyet açısından, çalışanların tercih ettikleri güç aralığı ile örgüt içinde var olan güç aralığı uyumu ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir. Bu amaçla, kadınlar ve erkekler için, denekler bazında her ikisi arasındaki fark alınmıştır. Yapılan çalışmada, Bölüm III.2.4'de yapılan uygulama esas alınmıştır. Yani, tercih edilenle var olan güç aralığı arasında uyum olduğunda fark sıfıra yaklaşmakta, uyum olmadığı durumlarda fark 4'e yaklaşmaktadır. Yapılan analiz sonucunda farkın kadınlar için sıfır ile 2,33 , erkekler için sıfır ile 2,44 arasında değiştiği görülmüştür. Bu değişim aralığı içerisinde her iki cinsiyet için de örgütte var olan güç aralığı ile tercih edilen güç aralığı arasında biraz farklılık/uyumsuzluk olduğu anlaşılmaktadır.

Cinsiyetler için uyum düzeyleri belirlendikten sonra, kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı uyum düzeyleri ile örgüt içinde var olan güç aralığı faktörleri ve çalışanların tercih ettikleri güç aralığı faktörleri arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo.11 ve 12'de sunulmaktadır.

Tablo.10. Kadın ve Erkekler için Güç Aralığı Arasındaki Uyum Düzeyleri

GÜÇ ARALIĞI ARASINDAKİ UYUM								
KADIN			ERKEK					
Uyum düzeyi	*F	%	Uyum düzeyi	*F	%	Uyum düzeyi	*F	%
,00	4	3,5	,00	10	6,1	1,11	1	,6
,15	4	3,5	,04	3	1,8	1,15	2	1,2
,19	2	1,7	,07	6	3,6	1,19	5	3,0
,37	2	1,7	,11	3	1,8	1,26	2	1,2
,41	14	12,2	,15	4	2,4	1,30	2	1,2
,44	11	9,6	,19	3	1,8	1,33	2	1,2
,56	4	3,5	,22	5	3,0	1,37	2	1,2
,63	6	5,2	,26	7	4,2	1,41	1	,6
,70	2	1,7	,30	7	4,2	1,44	1	,6
,74	2	1,7	,33	8	4,8	1,52	2	1,2
,78	2	1,7	,37	2	1,2	1,59	2	1,2
,81	2	1,7	,41	1	,6	1,63	3	1,8
,85	2	1,7	,44	2	1,2	1,67	2	1,2
,89	4	3,5	,48	6	3,6	1,74	1	,6
,96	2	1,7	,52	6	3,6	1,78	3	1,8
1,00	5	4,3	,56	4	2,4	1,81	1	,6
1,19	2	1,7	,59	5	3,0	1,85	1	,6
1,22	8	7,0	,63	2	1,2	1,93	2	1,2
1,26	6	5,2	,67	4	2,4	2,00	1	,6
1,30	1	,9	,70	4	2,4	2,07	1	,6
1,41	4	3,5	,74	6	3,6	2,15	1	,6
1,52	4	3,5	,78	5	3,0	2,19	1	,6
1,63	6	5,2	,81	2	1,2	2,26	2	1,2
1,70	4	3,5	,85	1	,6	2,33	1	,6
1,85	1	,9	,93	3	1,8	2,37	1	,6
1,96	2	1,7	,96	3	1,8	2,44	1	,6
2,00	2	1,7	1,00	1	,6			
2,19	4	3,5	1,04	6	3,6			
2,33	2	1,7	1,07	2	1,2			

*F : Frekans

Tablo.11. Kadınlar İçin Güç Aralığı Faktörleri İle Uyum Düzeyi Arasındaki İlişki

KADIN		UYUM	
		Pearson Korelasyon	Anlam.
VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	,412**	,000
	YÖNETİCİ DESTEĞİ	,619**	,000
	AYRICALIK	,104	,272
TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	-,413**	,000
	AYRICALIK	-,528**	,000

* 0.05 Anlamlılık düzeyinde

** 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Yapılan analiz sonucunda kadınlar için;

- Uyum ile örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden itaat ve yönetici desteği arasında pozitif;

- Uyum ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalık arasında negatif ;

yönlü bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuçların Tablo 6 ile paralellik gösterdiği, ancak korelasyon katsayılarının kadınların uyum düzeyi ile var olan güç aralığı faktörlerinden itaat ve yönetici desteğinde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 12 : Erkekler İçin Güç Aralığı Faktörleri İle Uyum Düzeyi Arasındaki İlişki

ERKEK		UYUM	
		Pearson Korelasyon	Anlam.
VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	,322**	,000
	YÖNETİCİ DESTEĞİ	,319**	,000
	AYRICALIK	,166*	,033
TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	-,630**	,000
	AYRICALIK	-,533**	,000

* 0.05 Anlamlılık düzeyinde

** 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Tablo 12 incelendiğinde erkekler için;

- Uyum ile örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden itaat, yönetici desteği ve ayrıcalık arasında pozitif;
- Uyum ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalık arasında negatif ;

yönlü bir ilişki bulunmuştur. Erkekler için yapılan analiz sonuçlarının da Tablo 6 ile paralellik gösterdiği, ancak korelasyon katsayısının tercih edilen itaat boyutunda daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo.11 ve Tablo.12 birlikte ele alındığında, uyum düzeyleri bakımından kadınların erkeklere oranla örgütteki itaat ve yönetici desteği düzeyinde daha kuvvetli, erkeklerin de kadınlara oranla tercih edilen itaat açısından daha kuvvetli ilişki gösterdikleri görülmektedir.

V.4. Demografik Değişkenlere Göre Yapılan İncelemeler

Bu bölümde medeni durum, çocuk sahibi olma durumu ve çalışma hayatında/mevcut iş yerinde geçirilen süreye bağlı olarak kadınlar için ve erkekler için yapılan incelemelere yer verilmiştir.

V.4.1. Medeni Duruma Göre Yapılan İncelemeler

Kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı analizlere başlanmadan önce, tüm denekler açısından evli olanlarla olmayanlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır (Tablo.13).

Tablo.13. Medeni Durum Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma

Faktörler	Med. Durum	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.	
VA OLAN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	Evli	3,5714	,8955	-3,927	278	,000
		Bekar	3,9430	,6847			
	YÖNETİCİ DESTEĞİ	Evli	3,0143	,7894	2,329	225,323	,021
		Bekar	2,7964	,7313			
	AYRICALIK	Evli	3,2232	1,3686	-3,058	220,805	,003
		Bekar	3,7143	1,2340			
TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	Evli	2,1964	,8512	-7,360	264,025	,000
		Bekar	3,0238	1,0179			
	AYRICALIK	Evli	2,5982	1,1387	-4,590	251,349	,000
		Bekar	3,2589	1,2393			

Tablo.13'den de görüldüğü gibi, evlilerle bekarlar arasında tüm faktörler bakımından farklılık vardır. Bekarların, örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörü hariç diğer bütün faktörlere evlilere göre daha çok anlam yükledikleri görülmektedir. Örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörüne ise evliler bekarlardan daha çok anlam yüklemektedirler. Bir başka deyişle evliler, örgüt içinde yönetici desteğinin varlığını bekarlara kıyasla daha çok hissetmektedirler.

Tüm denekler düzeyinde medeni duruma göre yapılan karşılaştırmalar, ayrıca kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı düzeylerde de yapılmıştır. Tablo.14 medeni duruma göre kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı yapılan kıyaslamayı göstermektedir.

Aşağıda, Tablo.14 incelendiğinde, kadınlar için, evli ve bekar olanlar arasında örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörü hariç diğer bütün faktörler açısından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu durum Tablo.13'den farklılık göstermektedir. Aralarında anlamlı farklılık olan diğer tüm faktörlere ise bekarların evlilerden daha çok anlam yükledikleri görülmektedir.

Yine Tablo.14'e bakıldığında, erkekler için evli ve bekar olanlar arasında örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden itaat ve yönetici desteği faktörleri ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık açısından anlamlı bir fark olmadığı; sadece örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat açısından anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Aralarında anlamlı farklılık olan örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık faktörüne evliler daha çok anlam yüklerken, tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaate bekarlar daha çok anlam yüklemektedirler.

Her iki cinsiyete ilişkin verilere birlikte bakıldığında, kadınlar açısından evli ve bekar olmanın erkeklere kıyasla daha çok anlamlı farklılıklar ortaya çıkardığı görülmüştür.

V.4.2. Çocuk Sahibi Olma Duruma Göre Yapılan İncelemeler

Kadın ve erkekler için ayrı ayrı analizler yapılmadan önce, tüm denekler açısından çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır (Tablo.15).

Tablo 15'den de görüldüğü gibi, çocuk sahibi olma durumuna göre tüm faktörler bakımından farklılık vardır. Örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörü hariç diğer bütün faktörlere çocuk sahibi olmayanların çocuk sahibi olanlara göre daha çok anlam yükledikleri görülmektedir. Örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörüne ise çocuk sahibi olanlar çocuk sahibi olmayanlardan daha çok anlam yüklemektedirler. Bir başka deyişle çocuk sahibi olanlar, örgüt içinde yönetici desteğinin varlığını çocuk sahibi olmayanlara kıyasla daha çok hissetmektedirler.

Tüm denekler düzeyinde karşılaştırmadan sonra, çocuk sahibi olma durumuna göre kadınlar ve erkekler için ayrı ayrı analizler yapılmıştır (Tablo.16).

Tablo 14 : Kadınlar ve Erkekler İçin Medeni Duruma Göre Yapılan Analiz Sonuçları

KADIN							ERKEK							
Faktörler	Med. Durum	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.	Faktörler	Med. Durum	Ort.	Stand. sap.	t	Df	Anl.	
VA OLAN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	Evli	3,3425	,8828	-2,219	113	,028	İTAAT	Evli	4,0000	,7595	-,224	59,170	,823
		Bekar	3,6803	,5782					Bekar	4,0306	,6970			
	YÖNETİCİ DESTEĞİ	Evli	3,1452	,8248	,693	89,439	,490	YÖNETİCİ DESTEĞİ	Evli	2,7692	,6610	,435	66,397	,665
		Bekar	3,0381	,7818					Bekar	2,7159	,6985			
	AYRICALIK	Evli	2,6712	1,2644	-2,904	113	,004	AYRICALIK	Evli	4,2564	,8726	2,385	163	,018
		Bekar	3,4524	1,5843					Bekar	3,8016	1,0864			
TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	Evli	2,0582	,7598	-3,514	113	,001	İTAAT	Evli	2,4551	,9578	-3,952	66,547	,000
		Bekar	2,6190	,9260					Bekar	3,1587	1,0147			
	AYRICALIK	Evli	2,3425	1,0635	-2,299	113	,023	AYRICALIK	Evli	3,0769	1,1329	-1,479	64,003	,144
		Bekar	2,8810	1,4305					Bekar	3,3849	1,1475			

Tablo.15. Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Faktörler Arası Karşılaştırma

Faktörler	Çocuk	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.	
VA OLAN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	Var	3,4984	,9106	-4,425	278	,000
		Yok	3,9346	,6945			
	YÖNETİCİ DESTEĞİ	Var	3,1067	,8665	3,440	278	,001
		Yok	2,7779	,6834			
AYRICALIK	Var	3,0500	1,5252	-4,238	278	,000	
	Yok	3,7395	1,1324				
TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	Var	2,1083	,7924	-7,041	278	,000
		Yok	2,9697	1,0242			
	AYRICALIK	Var	2,3833	1,1852	-5,977	171,716	,000
		Yok	3,2842	1,1619			

Tablo.16. Kadınlar Ve Erkekler İçin Çocuk Sahibi Olma Duruma Göre Yapılan Analiz Sonuçları

KADIN							ERKEK						
Faktörler	Çocuk	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.	Faktörler	Çocuk	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
VA OLAN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	Var	3,2927	,9197	-2,525	113		Var	3,9310	,7330	-1,752	39,854	
		Yok	3,6614	,5863					4,0431	,7062			
	YÖNETİCİ DESTEĞİ	Var	3,2131	,9444	1,519	113		Var	2,8828	,6314	1,422	43,854	
		Yok	2,9852	,6042					2,6956	,6975			
	AYRICALIK	Var	2,5410	1,4784	-3,459	113		Var	4,1207	,9788	1,261	43,466	
		Yok	3,4259	1,2340					3,8640	1,0689			
TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	Var	2,0041	,6778	-3,589	113		Var	2,3276	,9685	-4,044	41,892	
		Yok	2,5556	,9599					3,1342	1,0055			
	AYRICALIK	Var	2,0492	1,0790	-4,960	108,661		Var	3,0862	1,1025	-1,205	42,181	
		Yok	3,0926	1,1658					3,3603	1,1558			

Tablo.16 incelendiğinde, kadınlar için, çocuk sahibi olanlar ve olmayanlar arasında örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörü hariç diğer bütün faktörler açısından anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu durum Tablo.15'den farklılık göstermektedir. Aralarında anlamlı farklılık olan diğer tüm faktörlere ise çocuk sahibi olmayanların çocuk sahibi olanlara göre daha çok anlam yükledikleri görülmektedir.

Ayrıca, erkekler için çocuk sahibi olanlar ve olmayanlar arasında da tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat hariç diğer tüm faktörler açısından anlamlı bir farkın olmadığı Tablo.16'dan görülmektedir. Bu durum da Tablo.15'den farklılık göstermektedir. Tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaate çocuk sahibi olmayan erkeklerin, çocuk sahibi olan erkeklerden daha çok anlam yükledikleri; bir başka deyişle itaati tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Her iki cinsiyete ilişkin verilere birlikte bakıldığında;

- hem kadınların hem de erkeklerin çocuk sahibi olma durumlarına göre örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörü için anlamlı bir farklılık göstermedikleri

- kadınlar açısından çocuk sahibi olma durumunun, erkeklere kıyasla daha çok anlamlı farklılıklar ortaya çıkardığı görülmüştür.

V.4.3 Çalışma Hayatına ve Mevcut Çalışılan İşte Geçirilen Süreye Göre Yapılan İncelemeler

Deneklerin çalışma hayatında ve mevcut işte geçirdikleri süre ile güç aralığı faktörleri arasındaki ilişkiye bakmak üzere korelasyon uygulanmış ve sonuçlar aşağıda Tablo.17'de sunulmuştur.

Elde edilen sonuçlardan, tüm faktörlerle çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre arasında açıklayıcılık düzeyleri çok yüksek olmayan, anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişkilere bakıldığında, çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre ile örgütte var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği arasında pozitif yönlü; diğer tüm faktörlerle negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle, deneklerin çalışma hayatında ve mevcut işte geçirdikleri süre arttıkça örgüt içerisinde daha çok yönetici desteğini hissettikleri (yada tam tersi çalışma hayatında ve mevcut işte geçirdikleri süre azaldıkça örgüt içerisinde daha az yönetici desteğini hissettikleri); buna karşılık çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre arttıkça örgüt içerisinde daha az itaat ve ayrıcalığın

varlığını hissederek daha az itaat ve ayrıcalık tercih ettikleri (yada tam tersi çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre azaldıkça örgüt içerisinde daha çok itaat ve ayrıcalığın varlığını hissederek daha çok itaat ve ayrıcalık tercih ettikleri) ortaya çıkmıştır.

Tablo.17. Çalışma Hayatında ve Mevcut Çalışılan İşte Geçirilen Süreye Göre Yapılan Analiz Sonuçları

		SÜRE			
		ÇALIŞMA HAYATI		MEVCUT İŞ	
		Pearson Kor.	Sig. 2-tailed	Pearson Kor.	Sig. 2-tailed
VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	-,135*	,023	-,169**	,005
	YÖNETİCİ DESTEĞİ	,222**	,000	,223**	,000
	AYRICALIK	-,233**	,000	-,324**	,000
TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	-,259**	,000	-,123*	,000
	AYRICALIK	-,244**	,000	-,230**	,000

* 0.05 Anlamlılık düzeyinde

** 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süreye bağlı analizler ayrıca kadın ve erkek cinsiyet ayrımı içerisinde de ele alınmış ve sonuçlar Tablo.18'de toplu olarak sunulmuştur.

Tablo.18 incelendiğinde, kadınlar açısından çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre ile hem örgüt içinde var olan hem de tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ile anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Yapılan analizlerde, çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre ile örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici ile arasında pozitif yönlü; örgüt içinde var olan ve tercih edilen güç aralığı faktörlerinden ayrıcalık ile negatif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, anlamlı çıkan ilişkilerin açıklayıcılık düzeylerinin çok yüksek olmadığı anlaşılmıştır. Kadınlar, çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre arttıkça örgüt içerisindeki yönetici desteğini daha çok (yada tam tersi çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre azaldıkça örgüt içerisindeki yönetici desteğini daha az) hissetmekte olup; çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre arttıkça örgüt içerisindeki ayrıcalıkları daha az hissetmekte ve ayrıcalıkları daha az (yada tam tersi çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre azaldıkça örgüt içerisindeki ayrıcalıkları daha çok hissetmekte ve ayrıcalıkları daha çok) talep etmektedirler.

Tablo 18 : Kadınlar ve Erkekler İçin Çalışma Hayatında ve Mevcut Çalışılan İşte Geçirilen Süreye Göre Yapılan Analiz Sonuçları

KADIN		SÜRE				ERKEK		SÜRE			
		ÇALIŞMA HAYATI		MEVCUT İŞ				ÇALIŞMA HAYATI		MEVCUT İŞ	
		Pearson Kor.	Sig. 2-tailed	Pearson Kor.	Sig. 2-tailed			Pearson Kor.	Sig. 2-tailed	Pearson Kor.	Sig. 2-tailed
VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	-,036	,704	-,109	,246	VAR OLAN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	-,073	,350	-,085	,280
	YÖNETİCİ DESTEĞİ	,298**	,001	,400**	,000		YÖNETİCİ DESTEĞİ	,046	,559	-,059	,449
	AYRICALIK	-,312**	,001	-,453**	,000		AYRICALIK	,014	,854	-,035	,658
TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	-,057	,544	,012	,901	TERCİH EDİLEN GÜÇ ARALIĞI	İTAAT	-,290**	,000	-,091	,247
	AYRICALIK	-,273**	,003	-,373**	,000		AYRICALIK	-,100	,202	,022	,783

* 0.05 Anlamlılık düzeyinde

** 0.01 Anlamlılık düzeyinde

Yine Tablo 18'e bakıldığında, erkekler açısından sadece çalışma hayatında geçen süre ile tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat arasında negatif yönlü, ancak açıklayıcılık düzeyi çok yüksek olmayan bir ilişkinin

olduğu görülmektedir. Erkekler çalışma hayatında geçirdikleri süre arttıkça daha az itaati (yada tersi çalışma hayatında geçirdikleri süre azaldıkça daha çok itaati) istemektedirler.

VI. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütlerdeki güç aralığı inceleme konusu olarak ele alınıp, demografik özellikler açısından güç aralığına ilişkin karşılaştırmalar yapılan bu araştırmada farklı düzeylerde anlamlı sonuçlar elde edilmiş ve araştırmanın hipotezleri doğrulanmıştır.

Elde edilen sonuçlardan deneklerin güç aralığına ilişkin olarak örgüt içinde mevcut güç aralığı ile kendi tercih ettikleri güç aralığı bakımından farklı tercihlerinin olduğu; bireylerin örgüt içinde mevcut güç aralığı ile kendi tercih ettikleri güç aralığı algıları arasında farklılık bulunduğu görülmüştür. Eğer örgütteki güç aralığı kişilerin tercihleri ile uyum gösteriyor ise birey örgüt bütünleşmesi daha kolay sağlanacak ve şikayetler azalacaktır. Diğer yandan, elde edilen sonuçlardan örgütteki güç aralığı ile bireyin tercih ettiği güç aralığı arasındaki farkın yükseldikçe (yani uyumsuzluk düzeyi arttıkça) örgüt içinde var olan itaat ve yönetici desteğinin daha çok hissedilmekte olduğu ortaya çıkmıştır.

Cinsiyet açısından yapılan incelemeler de kadınlar ve erkekler arasında örgüt içinde mevcut güç aralığı ile kendi tercih ettikleri güç aralığı bakımından anlamlı farklılıkların olduğu ortaya çıkmıştır. Erkeklerin örgüt içinde itaati ve ayrıcalığı kadınlara kıyasla daha çok hissetmektedirler. Kadınlar da yönetici desteğinin varlığını erkeklere kıyasla daha çok hissetmektedirler. Ayrıca, erkeklerin kadınlara kıyasla itaat ve ayrıcalığı daha çok tercih ettikleri görülmüştür.

Demografik değişkenler bakımından yapılan analizlerde ise ;

- Genel olarak evlilerle bekarlar arasında örgütte var olan ve tercih edilen güç aralığı faktörleri bakımından farklılık olduğu; evlilerin örgüt içinde yönetici desteğinin varlığını, bekarların ise örgüt içinde itaat ve ayrıcalıkları daha çok hissettiklerini; ayrıca tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalığı bekarların daha çok istedikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca, incelemelerde kadınlar için, evli ve bekar olanlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ve bekarların örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalığı daha çok algılayıp, tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalığı daha çok istedikleri görülmüştür. Erkekler için yapılan incelemelerde ise, sadece evlilerin örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden ayrıcalığı daha çok algıladıkları; bekarların ise tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaati daha çok istedikleri görülmüştür.
- Çocuk sahibi olma durumuna göre yapılan incelemede örgütte var olan ve tercih edilen güç aralığı faktörleri bakımından farklılık olduğu;

çocuk sahibi olanların örgütte var olan yönetici desteğini daha çok hissettiklerini; çocuk sahibi olmayanların ise örgüt içindeki itaat ve ayrıcalıkları daha çok hissettikleri ve tercihen itaat ve ayrıcalığı daha çok istedikleri ortaya çıkmıştır. Yapılan analizlerde, çocuk sahibi olma durumlarına göre kadınların ve erkeklerin örgüt içinde var olan güç aralığı faktörlerinden yönetici desteği faktörü için anlamlı bir farklılık göstermedikleri anlaşılmıştır. Kadınlar düzeyince yapılan incelemelerde çocuk sahibi olanlar ve olmayanlar arasında farklılık bulunduğu; çocuk sahibi olmayanların örgüt içinde itaat ve ayrıcalıkları daha çok hissettikleri; ayrıca tercih edilen güç aralığı faktörlerinden itaat ve ayrıcalığı daha çok istedikleri anlaşılmıştır. Erkekler düzeyince yapılan incelemelerde ise, sadece çocuk sahibi olmayanların itaati daha çok tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

- Çalışma hayatında ve mevcut işte geçirilen süre açısından yapılan incelemeler; deneklerin çalışma hayatında ve mevcut işte geçirdikleri süre arttıkça örgüt içerisinde daha çok yönetici desteğini hissettikleri; buna karşılık örgüt içerisinde daha az itaat ve ayrıcalığın varlığını hissederek daha az itaat ve ayrıcalık tercih ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Kadınlar açısından yapılan analizlerde, kadınların çalışma hayatında ve mevcut işte geçirdikleri süre arttıkça örgüt içerisindeki yönetici desteğini daha çok hissettikleri; buna karşılık örgüt içerisindeki ayrıcalıkları daha az hissettikleri ve daha az istedikleri sonuçları elde edilmiştir. Erkekler için yapılan analizlerde ise, sadece çalışma hayatında geçirdikleri süre arttıkça daha az itaati tercih ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın sonuçları erkeklerle kadınlar arasında güç aralığı açısından farklılıklar olduğunu göstermektedir. Hofstede (1991) insanların belirli bir kültürün içine doğduklarını ve doğdukları andan itibaren zihinsel programlanmayı (mental software) aileden aldıklarını belirtmektedir. Aile içinde çocuk kendinden büyükleri kendine örnek olarak model yoluyla kültüre yönelik davranış özellikleri benimsemektedirler. Güç aralığı yüksek toplumlarda çocuklar anne babalarına hatta kendilerinden büyük kardeşlerine karşı itaatkar olmayı öğrenmektedirler. Büyüklere saygı çok önemli bir erdem olarak görülmekte ve anne-baba otoritesi hayatta oldukları müddetçe devam etmektedir. Güç aralığı dar toplumlarda ise çocuklar aile içinde büyüklerle eşit davranış görmektedir. Anne ve babanın amacı çocuğun kendi ayakları üzerinde bir an evvel durmasını sağlayıp kendi hayatını kontrol etmesine olanak vermektir. Çocuklar aile büyükleri ile tartışabilir ve onara rahatlıkla "hayır" diyebilmektedir. Bu iki yaklaşım ailenin kişinin kültürel anlayışını etkisini göstermektedir. Aile içi kültür toplumsal kültürden farklılıklar gösterebilir ama genel

olarak toplumsal kültürün bir uzantısı olmaktadır. Ailenin etkisiyle oluşan kültürel değerlerin de yaş ilerledikçe değişmesi çok zorlaşmaktadır.

Giriş Bölümünde de belirtildiği gibi kişiler sosyalleşme sürecinde ait oldukları grubun değerlerini benimsemekte ve bu değerlere uygun hareket etmektedir. Kişinin güç aralığı konusundaki anlayışı onun otorite ile olan ilişkini etkileyecektir. Tyler ve arkadaşlarına göre güç aralığı dar olan kişiler otorite ile çok yakın ilişki içinde olabilir ve onları daha iyi anlayabilmektedir [36]. James dar güç aralığı olan toplumlarda kişilerin gerektiğinde otoritenin uygun görmediği davranışlarını rahatlıkla eleştirebildiğini belirtmektedir. Yüksek güç aralığına sahip kişiler ise otorite ile yaptıkları iş dahilinde ilişkide olurlar ve ast üst ilişkisi örgüt içinde sahip olunan pozisyonlarla belirlenmektedir [37].

Hofstede'nin yaptığı araştırmaya göre Türkiye güç aralığı yüksek bir kültüre sahiptir. Bu kültür içinde kadınlar ve erkekleri rolleri son zamanlarda değişmekle birlikte birbirinden çok farklıdır. Kadınlar aile içinde daha çok hizmet eden ve erkeğe itaat eden bir role sahiptir. Son yıllarda kadınların iş yaşamında daha çok söz ve mevki sahibi olmasıyla bu durum değişmiştir.

Gilligan'ın yaptığı araştırmalar sonucunda kadınlar daha çok ilişki odaklı ve sorumluluklarının bilincindedirler [24]. Bu araştırmanın sonuçları da bu bulguları doğrular niteliktedir.

Bu araştırmaya benzer araştırmaların belirli sektör ya da faaliyet alanı içerisinde kısıtlanarak, hiyerarşik kademe sayısının göz önüne alınarak, örgüt yapısı tanımlanarak, aynı örgütte çalışan bireyler arasında yapılarak tekrarlanması farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Diğer yandan güç aralığı, özellikle birey örgüt bütünlüğü ile ilgili çalışmalarda önemli bir değişken olarak göz önüne alınması gerekmektedir.

Bireycilik-Toplulukçuluk ve güç aralığı, liderlik literatüründe ve yönetici geliştirme programlarında en çok tartışılan kültür boyutlarıdır [38]. Bu nedenle daha sonraki araştırmalarda bu üç boyut birlikte ele alınarak incelenmesi yönetsel düzeyde literatüre faydalı ve yenilikçi katkılar sağlayabilir. Ayrıca, bireycilik-toplulukçuluk ve güç aralığı boyutları, "örgüt içerisinde var olan" ve "tercih edilen" ayırım içerisinde incelenebilir. Bu boyutların demografik özelliklere göre nasıl değiştiği araştırma konusu olabilir.

Bunun yanında Hofstede'nin diğer kültür boyutları da (dişil-erkek, belirsizlikten kaçınma, kısa-uzun dönem odaklılık) "örgüt içerisinde var olan" ve "tercih edilen" ayırım içerisinde ele alınabilir.

Bu araştırma çalışanların algıladıkları ve tercih ettikleri güç aralığı konusuna odaklanmıştır. Ancak, güç

aralığı yöneticilerin tercihleri açısından da incelenebilir. Ayrıca, örgüt içerisinde yöneticiler ile çalışanların karşılaştırmalı olarak algılarına ve tercihlerine de bakılabilir. Böylelikle aynı departmanda görev yapan yöneticiler ile çalışanların güç aralığı algı ve tercihlerinin ne derece uyumlu olduğuna bakılabilir. Söz konusu araştırmalar etkin bir yönetim tarzının ortaya çıkmasında uygulanacak modellerin tanımlanmasında yardımcı olabilirler.

Güç aralığı konusuna ilişkin olarak, algılanan ve tercih edilen güç aralığı arasındaki uyumun, yönetsel düzeyde birtakım sonuçlarının olabileceği öngörülebilir. Her şeyden önce işe alım süreçlerinde örgüt içerisinde mevcut güç aralığıyla uyumlu yönetici ve/veya yönetici olmayan işgörenlerin tercih edilmesi, işletmelerin daha sonrada ortaya çıkabilecek birey-örgüt bütünlüğüne ilişkin sorunların azalmasına, hatta belki ortadan kalkmasına yardımcı olabilecektir.

Diğer yandan algılanan ve tercih edilen güç aralığı arasındaki uyumun, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinde ve örgütü ile bütünlüğüne anlamlı etkileri olduğu düşünülebilir. Aynı şekilde, güç aralığı konusundaki uyumun kişinin yaptığı işten duyacağı memnuniyet ve örgüte duyduğu güven, adalet konusuna da ilişkilendirilebilir.

Tüm bunların yanında güç aralığı örgütsel ve yönetsel uygulamalar içerisinde daha çok ilişkileri güçlendirici yada zayıflatıcı etkiye sahip bir (ılımlatıcı) değişken olarak tanımlanabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Hofstede, G.H. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks: Sage.
- [2] Lam, S.S.K.; Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1-18.
- [3] Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business* Great Britain: The Economist Books.
- [4] House, R.J.; Hanges, P.J.; Ruiz-Quintanilla, S.A.; Dorfman, P.W.; Javidan, M. & Dickson, M.W. (1999). Cultural influences on leadership: Project GLOBE, In W. Mobley, J. Gessner, & V. Arnold (Eds.). *Advances in global leadership*. 1, 171-233. Stamford: JAI Press. In Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination, *Sex Roles. Journal of Research*, 45(5-6), 399-414.
- [5] Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations*. Great Britain: Mc Graw Hill International.

- [6] Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yay.
- [7] Sargut, S. (1985). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yay.
- [8] Alvesson, M. (1987). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge Uni. Pres.
- [9] Lord, R.G. & Maher, K.J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman. In Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination, Sex Roles. *Journal of Research*, 45(5-6), 399-414.
- [10] Marshall, J. (1993). Organisational cultures and women managers: Exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 42(4), 313-322.
- [11] Mills, A.J. (1988). Organization, gender and culture. *Organization Studies*, 9(3), 351-369.
- [12] Klenke, K. (1996). *Women and leadership: A contextual perspective*. New York: Springer. In Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination, Sex Roles. *Journal of Research*, 45(5-6), 399-414.
- [13] Connelly, M. & Rhoton, P. (1988). Women in direct sales: A comparison of Mary Kay and Amway sales workers (Eds. Statham, A.; Miller, E.M. & Mauksch, H.O.). *The worth of women's work, A qualitative synthesis*. New York: State University of New York Press. In Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination, Sex Roles. *Journal of Research*, 45(5-6), 399-414.
- [14] Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday. In Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination, Sex Roles. *Journal of Research*, 45(5-6), 399-414.
- [15] Schein, E.H. (1981). Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers. *Sloan Management Review*, 23(1), 55-68
- [16] Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16(3), 56-63.
- [17] Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- [18] Loring, R. & Wells, T. (1972). *Breakthrough: Women into management*. New York: Van Nostrand Reinhold. In Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination, Sex Roles. *Journal of Research*, 45(5-6), 399-414.
- [19] Powell, G.N. (1993). *Women & men in management*. Newbury Park: Sage. In Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination, Sex Roles. *Journal of Research*, 45(5-6), 399-414.
- [20] Guerra, N.G.; Huesmann, L.R. & Hanish, L. (1995). The role of normative beliefs in children's social behavior. *Review of Personality and Social Psychology*, 15, 140-158.
- [21] Cross, S.E. & Madison, L. (1997). Models of the self: Self constructs and gender. *Psychological Bulletin*, 122, 5-37.
- [22] Hoffmann, L.W. (1977). Changes in family roles, socialization and sex differences. *American Psychologist*, 42, 644-657.
- [23] Chodorow, N. (1978). *The reproduction of mothering*. Berkeley: University of California Press. In Bajdo, L.M. & Dickson, M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination, Sex Roles. *Journal of Research*, 45(5-6), 399-414.
- [23] Whitting, B. & Edwards, C.P. (1973). Across cultural analysis of sex differences in the behavior of children aged 3 through 11. *The Journal of Social Psychology*, 91, 171-188.
- [24] Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and the women's movement*. Cambridge: Harvard University Press.
- [25] Stimpson, D.; Neff, W.; Jensen, L.C. & Newby, T. (1991). The caring morality and gender differences. *Psychological Reports*, 69, 407-414.
- [26] Skoe, E.E, Pratt, M.W., Matthews, M. & Curror, S.E. (1996). The ethic of care: Stability over time, gender differences and correlates in mid-to-late adulthood. *Psychology and Aging*, 11(2), 280-292.
- [27] Segal, A. T. & Zellner, W. (1992). Corporate women: Progress? Sure. But the playing field is far from level. *Business Week*, 3269, 74-79.
- [28] Lyness, K.S. & Thompson, D.E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86-101.
- [29] Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill. In Sims, R.L. & Gegez, A.E. (2004). Attitudes Towards Business Ethics: A Five Nation Comparative Study. *Journal of Business Ethics*, 50(3), 253-265.
- [30] Korman, A.K. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31-41.
- [31] Kipnis, D. & Lane, W.P. (1962). Self-confidence and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 46, 291-295.

- [32] Kabasakal, H. & Bodur, M. (1998). Leadership, Values and Institutions: The Case of Turkey. *Research Paper*. İstanbul: Boğaziçi University.
- [33] Ronen, S. (1986). *Comparative and Multinational Management*. New York: John Wiley & Sons.
- [34] Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. 2nd Ed., New York: McGraw-Hill.
- [35] Kanungo, R.N. & Aycan, Z. (1997). Organizational Cultures and Human Resource Practices from a Cross-cultural Perspective. *Symposium conducted at the Canadian Psychological Association Annual Conference*, Toronto.
- [36] Tyler, T.R.; Linda, E.A. & Hou, Y. (1995). Culture, Ethnicity and Authority: Social Categorization and Social Orientation Effects on Psychological Dynamics of the group-value-model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-930.
- [37] James, K. (1992). The Social Context Of Organizational Justice : Cultural, Intergroup And Structural Effects On Justive Behaviors and Perceptions. (Ed. Cropanzano R.) *Justice in Workplace*. New Jersey :Lawrence Erlbaum.
- [38] Schermerhom, J.R. & Bond, M.H. (1997). Cross-Cultural Leadership dynamics in collectivizm and high power distance settings. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 187-200.

Güler İSLAMOĞLU (gislamoglu@marmara.edu.tr) is an Assistant Professor Doctor in Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Organizational Behavior, Marmara University. Her research areas are ethics, trust, culture, team working.

Deniz BÖRÜ (denizboru@marmara.edu.tr) is an Assistant Professor Doctor in Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Management and Organization, Marmara University. Her research areas are trust, small business management and entrepreneurship.