

ISSN: 2792-0720



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Cilt / Volume: 3 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2023

OB Studies

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR STUDIES

www.obstudies.org

Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

Cilt / Volume: 3

Sayı / Issue: 1

Yıl / Year: 2023

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Serhat ANAÇ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Öğr. Gör. Nour HUSSEİN

Yazışma Adresi / Mail Address

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi

Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü 60500 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 –5187

www.obstudies.org

E-Posta / E-Mail: obstudies@yahoo.com

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI
DERGİSİ**

**JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR STUDIES**

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi (**OBSTUDIES**) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış alanına ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi**'nin görüşlerini yansıtmaz. **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinde** yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

Journal of Organizational Behavior Studies (**OBSTUDIES**) is a peer-reviewed, scientific and international journal published biannually. The main purpose of our journal, which includes theoretical and empirical articles in the field of organizational behavior, is to contribute to production and sharing of academic knowledge in these fields. Our journal publishes articles in two languages, “Turkish” and “English”. Manuscripts sent to journal for publication should be prepared in accordance with specified spelling rules. Manuscripts submitted for publication to the journal must not have been previously published or sent for publication. The views expressed in articles published in the journal belong to authors and do not reflect views of the Journal of Organizational Behavior Studies. All publication rights of the articles published in the Journal of Organizational Behavior Studies are reserved, and no citation can be made without specifying name of our journal.

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinin tarandığı indeksler ve bağlı olduğu üyelikler aşağıda yer almaktadır

The indexes and memberships of The Journal of Organizational Behavior Studies are listed here.



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu
Members of the Science Board

Prof. Dr. Usman GHANI <i>IM Sciences, Pakistan</i>	Prof. Dr. Hasan GÜL <i>19 Mayıs Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Prof. Dr. Mesut IDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute Peshawar, Pakistan</i>	Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
Prof. Dr. Kubilay ÖZYER <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Hasan TAĞRAF <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Sema YİĞİT <i>Ordu Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Leyla YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Doç. Dr. M. Said DÖVEN <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Ufuk ORHAN <i>Mersin Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Elmira ADİYETOVA <i>Atrau Üniversitesi, Kazakistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER <i>Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Berdybekova Aiman LESBEKOVNA <i>G. Kazakistan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Kazakistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN <i>Tarsus Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Seyil NAJİMUDİNOVA <i>Manas Üniversitesi, Kırgızistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Ersoy YILDIRIM <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ <i>Adıyaman Üniversitesi, Türkiye</i>	

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler

Reviewers List of This Issue

Doç. Dr. Burak ÖZDEMİR
Kastamonu Üniversitesi

Doç. Dr. Ali Rıza İNCE
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

Doç. Dr. Ufuk ORHAN
Mersin Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Esra ERENLER TEKME
Çankırı Karatekin Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Onur GÖZÜBÜYÜK
Bandırma Onyedil Eylül Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Selim ÇAKAR
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Altuğ ÇAĞATAY
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DURMUŞ
Yozgat Bozok Üniversitesi

Öğr. Gör. Dr. Saadet GÜNDÜZ
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Fatih SEYRAN
Sağlık Bakanlığı

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Number</i>
ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES	
<i>Yengeç Sendromu: “Sosyal Kimlik Teorisi” ve Hofstede’nin “Kültür Boyutları Teorisiyle” Açıklanabilir mi? Üniversite Örneği</i> <i>Crab Syndrome: Can It Be Explained By "Social Identity Theory" and Hofstede's "Cultural Dimensions Theory"? A University Case</i> Muhammed Fatih TURAN	1-24
<i>Şiddete Maruz Kalmanın İş Performansına Etkisinde Şiddet Görme Korkusunun Aracı Rolü</i> <i>The Mediating Role of Fear of Violence on the Effect of Exposure to Violence On Job Performance</i> Çiğdem UĞAN, Mahmut AKBOLAT	25-37
<i>Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirliğin Algılanan Stres Üzerine Etkisinde Akademik Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü</i> <i>Mediating Role of Academic Self-Efficiency in The Effect of Perceived Future Employability on Perceived Stress</i> Mesut ARDIÇ	38-56
<i>Örgüt İkliminin Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi</i> <i>The Effect of Organizational Climate on Cyberloafing Behavior</i> Şakire MUMCU, Yücel EROL	57-72
DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES	
<i>Okullarda Örgüt Kültürü</i> <i>Organizational Culture in School</i> Münir ŞAHİN	73-90

YENGEÇ SENDROMU: “SOSYAL KİMLİK TEORİSİ” VE HOFSTEDE’NİN “KÜLTÜR BOYUTLARI TEORİSİYLE” AÇIKLANABİLİR Mİ? ÜNİVERSİTE ÖRNEĞİ *CRAB SYNDROME: CAN IT BE EXPLAINED BY "SOCIAL IDENTITY THEORY" AND HOFSTEDE'S "CULTURAL DIMENSIONS THEORY"? A UNIVERSITY CASE*

Muhammet Fatih TURAN

Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ORCID ID: 0000-0003-0237-9627, muhammetfatih@odu.edu.tr

ABSTRACT

Organizations must use all their resources in the most efficiently. Human resources have indisputable importance among these resources. Therefore, the social and psychological conditions of individuals at workplaces have become the main subject of management studies and research after the classical periods. One of the social and psychological phenomena that has the potential to affect relationships and thus yield in the workplace is crab syndrome. Research on crab syndrome, a metaphoric phenomenon that refers to crabs in the bucket, is very recent. That's why crab syndrome should be examined in terms of its indicators, causes, and consequences. In research, crab syndrome was tried to be explained by Social Identity and Comparison Theory. However, since social identity is not the only effective factor in human behavior, in our study, crab syndrome is tried to be understood and explained with Hofstede's Culture Dimensions Theory due to the impact of culture on human behavior. In this context, research was conducted on three academic and three administrative units at one university in Türkiye, using the semi-structured interview technique on 18 staff working at the different departments and levels. It was concluded that employees exhibit behaviors according to their social identity and cultural values in the society they belong to, it was seen among these behaviors that there are crab syndrome behaviors as negative organizational behaviors, and it was determined that businesses/institutions should consider these behaviors to provide better performance.

ÖZ

Örgütler bütün kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak durumundadır. Bu kaynaklar içinde insan kaynağının tartışılmaz önemli bir yeri vardır. Bu nedenle işyerlerinde insanların sosyal ve psikolojik durumları, klasik dönemlerden sonraki yönetim çalışma ve araştırmalarının başlıca konusu haline gelmiştir. İşyerindeki ilişkileri ve dolayısıyla verimi etkileme potansiyeli olan sosyal ve psikolojik olgulardan bir tanesi de yengeç sendromudur. Kovadaki yengeçlere atıf yapan ve metaforik bir olgu olan yengeç sendromu hakkındaki araştırmalar çok yenidir. Yapılan araştırmalarda yengeç sendromu kavramının daha çok sosyal kimlik ve karşılaştırma teorisiyle açıklanmaya çalışıldığı görülmüştür. Ancak sosyal kimliğin, insan davranışları üzerinde etkili olan tek faktör olmadığı, davranışların şekillenmesinde kültürün de etkili bir faktör olduğu göz önünde bulundurulduğunda; yengeç sendromunun Hofstede'nin kültür boyutları teorisiyle ilişkilendirilerek ele alınmasının, kavramın daha rahat anlaşılmasını ve açıklanmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda Türkiye'de bir devlet üniversitede bulunan farklı birim ve kademelerde yer alan 18 personel üzerinde yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Çalışanların, sosyal kimliklerine ve ait oldukları toplumun kültür değerlerine göre davranış sergiledikleri, sergilenen bu davranışlar içinde olumsuz bir örgütsel davranış olarak yengeç sendromu davranışlarının görüldüğü ve işletmelerin daha iyi bir performans elde etmek için çalışanların bu davranışlarını da göz önünde bulundurmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

Keywords: Crab syndrome, Social identity, Social comparison, Culture.

1. Giriş

Çalışma hayatında insan davranışlarının, nedenleri ve sonuçları her geçen gün daha farklı boyutlarda ele alınmakta ve bu konularda araştırmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların yapılmasının nedenlerinden birisi, örgütlerde başarının en önemli stratejik kaynağının insan unsuru olduğu düşüncesidir. Bu nedenle insanların örgüt içindeki davranışları geniş bir çalışma ve araştırma alanı oluşturmaktadır. Belirli amaçları gerçekleştirmek ve çalkantılı çevre koşullarında rekabet etmek üzere kurulan işletmelerin çalışanları, bazen kendi aralarında da rekabet edebilmekte ve çatışabilmektedir. İş görenlerin sergiledikleri tutum ve davranışlar kimi zaman insanların kendilerine dahi itiraf edemediği bazı olumsuz davranışları içermektedir. Yengeç sendromu bu çerçevede bir metafor olarak ele alınmaktadır.

“Yengeç zihniyeti” terimi, “eğer yapamazsam, sen de yapamazsın” çizgisinde bir tür bencilce, kısa görüşlü düşüncüyü tanımlamak için kullanılır. Bu kavram, yengeç kovalarında meydana gelen ilginç bir olguya gönderme yapmaktadır. Onlar için, başkalarını aşağı çekmek veya engellemek onların varlığının bir gerçeğidir. Başarı arayışı içinde veya başarısızlıkla karşı karşıya kalmaları onlar için doğaldır. Yengeç zihniyeti de insanlığın bir parçasıdır. Yengeçler birbirlerini kıskanmazlar; sadece özgür olmak isterler. İnsanlar ise bencillik ve açgözlülük yüzünden birbirlerini kıskanmakta ve birbirlerini aşmaya çalışmaktadır. Fakat bu her zaman böyle bir davranış gösterecekleri anlamına gelmemektedir. Bir birey diğer bireyi kıskandığında doğal tepkilerinden biri onu aşağıya çekmeye çalışmaktır ama bu insan yaşamında her zaman gerçekleşmez. Bireyler genellikle kıskançlık duygularını kendine saklar ve bu duygunun azalıp yok olmasını bekler. Bireylerin kıskançlık nedeniyle komşuları hakkındaki olumsuz davranışları, gazetecilerin ünlülerle ilgili hikayeler uydurmaları, iş adamlarının gereksiz rekabetlere girişmesi ve profesyonellerin meslektaşlarını yerinden etmesi yengeç zihniyetli davranış örneklerindedir (Soubhari & Kumar, 2014). Günümüz iş yaşamında, kariyerinde ilerleme durumunda olan kişileri açık veya örtük bir şekilde engelleme amacıyla iftira atılabilmekte, yıpratma amacıyla dedikodu yapılabilmekte ve bütün bunların sonucu olarak hedef kişiler işten ayrılmak zorunda kalabilmektedir.

Bu araştırmada birey davranışları üzerinde etkili olan toplumsal değerler ve kültürel değerlerinin yengeç sendromuna etkisi incelenmiştir. Çalışma bu bağlamda ele alınmış, Türkiye’de bir üniversitede araştırma yapılmış ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde önce yengeç sendromu kavramı tanımlanacak sonrasında ise kavram sosyal kimlik ve sosyal karşılaştırma teorisiyle birlikte Hofstede’nin kültür boyutları çerçevesinde tartışılacaktır.

2.1. Yengeç Sendromu

Psikolojik ve sosyolojik bir olgu olan yengeç sendromu, bireylerin belirli bir topluluk içinde ilerlemek isteyenleri veya ilerleme çabalarını değişik motivasyonlarla, değişik şekillerde engelleme davranışları olarak ifade edilebilir (Özdemir & Üzüm, 2019). Yengeç sendromunun öncülleri, göstergeleri ve sonuçları vardır. Yengeç sendromu zayıf kişilik özellikleri olarak değerlendirilebilecek kişilik bozukluğu yaşayan bireyler tarafından sergilenir. Kişilik bozukluğu üst benliğin anlamlandırılmadığı, anti sosyal davranışların



gösterilmesine neden olan hubrist, narsist kişiliğin patolojisini yansıtmaktadır (Eren, 2010). Bunların yanında kıskançlık, kendini yetersiz ve değersiz hissetme ile özgüven eksikliği de yengeç sendromunun nedenleri arasında yer alır. Bu duygular korku, kaygı ve strese yol açabilir (Özdemir & Üzüm, 2019). Olumsuz iş davranışları olarak; küçümseme, aşağılayıcı ifadeler kullanma, değerli bilgi ve kaynakları gizleme, hakaret etme veya bağırma, kendi hatasını gizleme ve suçu başkalarına atma, dedikodu yapma, çalışma arkadaşlarıyla konuşmama, onları dinlememe veya görmezden gelme veya onları sosyal olarak dışlamak yengeç sendromu etkisinde gerçekleşen davranışlar olarak kabul edilmektedir (Anderson & Pearson, 1999).

Grup içi bir davranış olarak yengeç sendromu sosyal kimlik teorisi çerçevesinde incelendiğinde; aynı ırk ve cinsiyetteki çalışanların birbirlerine daha olumlu davranmaları ve kıdemli meslektaşlara daha fazla saygı gösterme, yengeç sendromu davranışlarına uyum gösterirken, akranların rekabet halinde birbirlerine yardımcı ve destekçi olmaları yengeç sendromu şablonuna ters bir durum ifade etmektedir (Paustian-Underdahl vd., 2017). Roberson (2019) sosyal kimliğin grup içi davranışlarındaki etkilerini incelediği çalışmasında grup içi dinamikler üzerinde kimlik temelli etkiler olduğu sonucuna varmıştır.

Ezilen grup üyelerinin birbirlerini engelleyici davranışlarını tanımlayan bir metafor olan yengeç sendromu sınırlı imkanlar karşısında, kişisel çıkar fırsatı olarak başarılı olma arzusunun bir yan ürünüdür. Bu arzu rekabetçi bir nitelik taşır. Bu rekabet ise kuruluş içinde bazı olumsuz sonuçlar doğurabilir (McPhail, 2010).

Miller (2019) “Yengeç sendromu nedir? Yengeç sendromu davranışları nasıl algılanır? Yengeç sendromu davranışlarının nedenleri nelerdir?” soruları ile yengeç sendromu fenomeninin varlığını, tanımını ve doğasını, sosyal kimlik teorisi ve sosyal karşılaştırma teorisini kullanarak araştırmıştır. Aynı sosyal kimliği olan kişiler birbirlerine karşı daha olumlu davranırken, başarı için rekabet ettiklerinde durum değişebilmektedir (Miller, 2019). Dışlama veya engelleme davranışlarının grup dışı üyelere yöneltilmesi, grup içi rekabet durumunda da yengeç sendromu davranışlarının grup içinde gerçekleşmesi söz konusudur. Bu durumda yengeç sendromunun kaynağı olan neden, sosyal çerçevede değil, bireysel çerçevede gerçekleşmektedir.



2.2. Sosyal Kimlik Teorisi ve Sosyal Karşılaştırma Teorisiyle Yengeç Sendromu

Sosyal kimlik teorisi Tajfel ve Turner (1979) tarafından yapılan çalışma ile geliştirilmiştir. Muzaffer Şerif Başoğlu'nun gerçekçi grup çatışması teorisini bazı açılardan tamamladığı kabul edilmektedir. Bu teori, grupların sınırlı olan kaynakları kazanmak için yaşadıkları çatışmayı açıklamaktadır. Grupların yaşadığı bu çatışmalar, grup içinde özdeşleşme ve bağlılığın doğmasını sağlamaktadır. Ancak bu teori, grup kimliğinin oluşturulmasının temel nedeni olabilecek süreçleri açıklamada yetersiz kalmaktadır (Tajfel & Turner, 1979).

Tajfel ve diğerleri (1971) grup kimliğinin nasıl oluştuğuna yönelik bir araştırma (minimal grup paradigması) yapmıştır. Araştırmada, Bristol banliyölerinde bulunan bir okulda yer alan lise öğrencileri rastgele gruplara ayrılmıştır. Fakat öğrencilere Klee ve Kandinsky adlı ressamın resimlerine ilişkin tercihlerine göre gruplandırıldıkları belirtilmiştir. Gruplar oluşturulduktan sonra, katılımcılardan para ödülleri diğer katılımcılara dağıtılmaları istenmiştir. Araştırma sonucunda, katılımcıların kendi gruplarının lehine hareket ettikleri

görülmüştür. Bu deney, rastgele gruplara bölünen bir grupta, kişilerin iç grubu kayırma ve dış gruba karşı ayrımcılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Bireylerin, kendilerini tanımlamaları, değerlendirmeleri ve sınıflandırmaları üyesi oldukları sosyal grup dikkate alınarak gerçekleşir. Bu sınıflandırma ile grupla özdeşleşme gerçekleşip sosyal kimlik oluşur. Bireyin kendi grubunun değerlendirmesinin yapılabilmesi açısından sosyal çevredeki diğer gruplar bir temel oluşturur. Diğer gruplarla yapılan sosyal karşılaştırma sonucunda üyesi olunan grubun konumu belirlenir (Turner, 1975). Gruplar arasında yapılan bu karşılaştırma ile grubun davranışları, nitelikleri ve bunlara yüklenen değerler (güçlülük, ten rengi, beceri vb.) ortaya çıkarılmak istenir.

Sosyal karşılaştırma, insanların olumlu bir sosyal kimlik edinmesi ve benlik saygılarının yükseltilmesi amacıyla gerçekleştirilir. Bu süreçte insanlar, kendilerini ait hissettikleri gruplara karşı ayrıcalık tanıyarak onları yüceltirken, aidiyet duygusu kuramadığı grupları ise küçümseyerek onlara karşı tarafgir bir davranış sergilerler. Ortaya koyulan bu davranış iç-grup kayırmacılığı olarak ifade edilir (Doosje & Ellemers, 1997).

Üyesi olunan grubun öznel konumu ve yapısı bireyin sosyal kimliğinin olumlu olup olmama durumunu etkiler (Condor, 1990; Turner & Brown, 1978). Grup kişi arasındaki uyum, çoğunlukla sosyal kimliğin olumlu olmasını sağlar. Ancak, kimi zaman ait olunan grup diğer gruplardan düşük ölçüde uyum göstermektedir (Hinkle & Brown, 1990). Sosyal kimliğin olumsuz olmasının nedeni bu durumdur. Gelişen bu durumdan sıyrılıp olumlu bir sosyal kimlik geliştirmek için çeşitli stratejiler kullanılır (Mummendey & Schreiber, 1983; Turner & Brown, 1978).

İnsanlar bir grubun üyesi olarak algılandıklarında sosyal sınıflandırma ortaya çıkar. Bireyler, "insanlar" olarak değil "erkekler", "kadınlar", "beyazlar", "Japonlar" şeklinde adlandırılırlar. Sosyal sınıflandırmanın temelleri cinsiyet, etnik özellikler ve yaştır. Bir grup olarak algılanan iki ya da daha fazla kişi, farklı olarak değerlendirilip diğer gruplardan ayrı tutulur (Mackie vd., 1996; Bilgin, 1996). Aynı sınıfta bulunan bireyler arasındaki benzerliklerle farklı sınıflarda bulunan bireyler arasındaki farklılıkları abartma yönünde bir eğilim vardır. Bu eğilim sosyal sınıflandırma sürecinde kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkar (Arkonaç, 1999; Hogg & Abrams, 1988; Tajfel, 1978). Özetle, sosyal sınıflandırma grup benzerliklerinin ve grup farklılıklarının olduğundan daha fazla gösterilmesine yol açmaktadır (Tajfel, 1978).

İç-grupla dış-gruplar arasında gerçekleştirilen ayırım, kendi grubunu kayırmaya yol açtığı gibi, son derece katı ve kalıcı olan kalıp yargıların oluşmasına da neden olur. Dış-grubun olumsuz algılanmasına ve dış-gruba düşmanlık beslenmesine yol açar. Bu durum gruplar arası çatışmalara neden olur (Michener vd., 1990). Tablo 1'de, bireylerin iç-gruba ve dış-gruba ilişkin etnik merkezci yaklaşımları ele alınmıştır:



Tablo 1

İç-Gruba ve Dış-Gruba Etnik Merkezci Yaklaşımlar

Üyelerin iç-gruba yaklaşımları	Üyelerin dış-gruba yaklaşımları
Kendilerini uzman ve kusursuz görmek	Diğerlerini ikinci sınıf, ahlaki değerleri zayıf ve yetersiz görmek
Kendi değerlerini tümüyle doğru ve evrensel bulmak	Diğerlerinin değerlerini reddetmek
Kendilerini güçlü görmek	Diğerlerini zayıf görmek
Diğer iç-grup üyeleriyle işbirlikçi ilişkiler kurmak	Dış-grupla iş birliğini reddetmek
Grup içindeki otoritelere boyun eğmek	Dış-gruptaki otoritelere karşı gelmek
Grup üyeliğini sürdürme yönündeki istekliliğini sergilemek	Dış-grup üyeliğini reddetmek
İç-grup üyelerine güven duymak	Dış-grup üyelerine güvenmemek
Diğer iç-grup üyelerine ilişkin olumlu tutumlar geliştirmek	Dış-grup üyelerine olumsuz duygularını ve nefretini sezdirmek
İç-grubun başarılarından kendine pay çıkarmak	Grup içindeki tatsızlıklardan ve iç-grubun başarısızlıklarından dış-grubu sorumlu tutmak

Kaynak: Michener ve diğerleri (1990)'den uyarlanmıştır.

Birey kişisel performans standartlarını ve kariyer ilerlemesini değerlendirmek için sosyal referans olarak bir çalışan arkadaşı ile karşılaştırma yapar. Bu karşılaştırmalar kıskançlık davranışlarına ve beceriksizlik duygusuna yol açabilir. Böylelikle organizasyonlarda grup temeline dayanan olumsuz davranışlar gelişebilir (Sheppard & Aquino, 2017).

Bireylerin demografik özelliklere dayalı sosyal kimlikleri; birey, grup ve örgüt ilişkilerinden anlaşılabilir. Bireyler açısından cinsiyet ve ırkla ilgili sosyal kimlik özel önem ve anlam içerdiğinde, bireylerin kendilerini bu kimliklerle tanımlamaları yengeç sendromuyla ilgili olmaktadır (Foley vd., 2006).

Bir kuruluş içinde azınlık bir grubun üyeleri aynı pozisyon için yarışıyorlarsa bu durum rekabetçi bir tehdit olarak tanımlanabilir. Amerikan sömürgeciliği altındaki Filipinliler arasında kabul edilen olumsuz bir kimlik yapısı olarak, daha iyi olmaya çalışanı aşağıya çekme eğilimi (talangka-yengeç zihniyeti) bulunmaktadır (Mendoza & Perkinson, 2003).

Bulloch (2017), yengeç zihniyetinde; kıskançlık (başkasının kendisinden daha iyi yapmamasını sağlama arzusu), rekabetçilik (başkasının iyileştirdiği pozisyonu elinden çıkarma çabaları) ve yük (başkasının başarısını üstlenerek onun başarısını azaltma) olmak üzere üç motivasyon olduğunu ileri sürmektedir.

2.3. Hofstede'nin Kültür Boyutları Teorisiyle Yengeç Sendromu

Geert Hofstede, 1975-1980 yılları arasında 60.000 IBM çalışanıyla yaptığı araştırmayla kültürel boyutlar kuramını geliştirmiştir. Bu çalışmada çok uluslu şirketlerin ulusal kültürlerinin işletmelerdeki kültürel değerler üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Kültürel boyut teorisi, kültürel değerlerin kişilerin davranışlarına nasıl bir etkide bulunduğunu ve bir kültürdeki kişilerin neden belirlenmiş bir davranış kalıbı sergilediğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoride kültür ilk aşamada dört ana boyut üzerinden incelenmiş, sonraki dönemlerde konunun daha iyi açıklanması sağlamak adına iki boyut daha ilave edilmiştir (Hofstede vd., 2002; Hofstede vd., 2010; Yiğit, 2020). Hofstede'in bu kuramı, birçok eleştiri almasına rağmen uluslararası kültür üzerinde yapılan önemli çalışmalar arasında olduğu için araştırmalarda hala kullanılmaktadır. Hofstede IBM çalışanları üzerinde, işle ilgili değerler hakkında yaptığı araştırmada, yöneticiler ve çalışanların görüşlerinin altı ulusal kültür



boyutunda farklılaştığını bulmuştur. Bu boyutlarda yengeç sendromu davranışlarına kaynak olabilecek özellikler olduğu düşünülmektedir.

2.3.1. Güç Mesafesi

Toplumdaki hiyerarşik yapıyı ve tabakalaşmayı ifade eder (Hofstede vd., 2002). Toplumlar hak ve yetki farklılıkları bulunmakta, bu farklılıklar kültürden kültüre göre değişmektedir (Kartarı, 2013). Güç mesafesi bir toplum içerisinde sınıfsal olarak farklı güç seviyesine sahip kişilerin aralarındaki güç ayrımını ne oranda bekledikleri ve ne kadarını kabul ettiklerini göstermektedir. Güç mesafesi fazla olan toplumlarda astlar ile üstler arasındaki ilişki daha az iken, güç aralığının daha düşük olduğu toplumlarda bu ilişki daha fazladır (Mattia, 2009). Güç mesafesi derecesinin yüksek olduğu toplumlarda, güç olgusu statü ve ayrıcalıklı olma anlamına gelir. Toplum merkezileşmeyi kabul eder ve buna hazırdır. Otoriter yönetici ideal kabul edilir (Hofstede vd., 2002). Güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerdeki insanların ilişkileri sınıf durumuna göre farklı özellikler taşır. Bu kültür boyutu insanların güçlü olmak için rekabet içinde olma durumlarını açıklamaktadır. Gücü elde etme arzusu, rekabeti, rekabeti beraberinde getirmekte, bu rekabet de yengeç sendromu davranışlarının gelişmesine uygun zemin oluşturabilmektedir.

2.3.2. Bireycilik ve Kolektiflik

Bu boyut bireylerin toplumla ilişkilerinin kültürlere göre farklılık gösterdiğini vurgulamaktadır. Toplum çıkarlarını birey çıkarlarından üstün tutan toplumlar kolektivist toplumlar olarak adlandırılırlar. Bireyci toplumlarda ise tam ters bir anlayış söz konusudur. Geniş ve çekirdek aile yapısına sahip toplumlar ile bağımsız yaşamaktan hoşlanan kişilerin oluşturduğu toplumlar bunlara örnek verilebilir (Hofstede vd., 2002). Topluluğa uyum sağlayarak grup kurallarına uymak kolektif toplumlarda önemlidir. Çevre onayının alınması yapılan iş ve davranışlarda önem taşımaktadır (Kartarı, 2013). Kolektivist anlayış kültürü, yengeç sendromu davranışlarını doğuran, besleyen ve geliştiren dayanışma ve dışlama davranışlarının kaynağını oluşturabilmektedir.

2.3.3. Erillik - Dişillik

Erillik-dişillik boyutu, cinsiyete dayalı rollerin kültürleri etkilemesini vurgulamaktadır. Erkeklerin kendine güvenmesi, sert olması ve maddiyata önem vermesi; kadınların alçakgönüllü ve hassas olması, yaşam kalitesine önem vermesi ve rollerin keskin bir şekilde ayrılması eril kültürlerde görülür. Hem erkeklerin hem de kadınların alçakgönüllü ve hassas olması, yaşam kalitesine önem vermesi ve rollerin kesişmesi dişil kültürlerde görülür (Hofstede vd., 2010). Erillik özellikleri baskın olan toplumlardaki başarı arzusunun iyi yönetilemediği durumlarda oluşabilecek şiddetli rekabet ortamının, yengeç sendromu davranışlarının gelişmesine uygun zemini oluşturabileceği söylenebilir.

2.3.4. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma boyutu, kişilerin belirsiz durumlar ve bilinmedik koşullar karşısında nasıl bir his içerisinde oldukları ve bu durumlarla nasıl başa çıktıklarını açıklamaya çalışır (Hofstede vd., 2002). Risk almamak ve farklı olanı tehlikeli görmek belirsizlik düzeyi yüksek olan toplumlarda görülür. Kuralların önemli olması, sert tabular, tek doğrunun kendinde olma anlayışı bu kültürlerde görülür. Uzman görüşleri bu tür toplumlar için her zaman önemlidir (Hofstede vd., 2002). Tahammülsüzlük, arayış içinde olma, duygusallık, saldırganlık ve aktiflik de belirsizlikten kaçınma davranışı yüksek olan



kültürlerde görülen davranışlardır (Vitell vd., 1993 Akt. Taylor, 2000; Mattia, 2009). Değişimden korkmamak, gelişme ve yenilik belirsizlik düzeyi düşük toplumlarda görülür. Risk almaktan çekinmeme, kuralları esnetebilme anlayışı ve farklılıklardan korkmama da bu tür toplumların özellikleridir (Hofstede vd., 2002). Belirsizlikten kaçınan bireyler, kendileri ve çocuklarının geleceğini garanti altına almak isterler. Bu da kariyerinde ve işinde ilerleyerek elde edilecek imkanlarla mümkün olabilir. Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma sürecinde yengeç sendromu davranışlarının hedefi veya kaynağı olma ihtimali bulunmaktadır.

2.3.5. Uzun Dönem - Kısa Dönem Odaklılık

Bu boyut teoriye sonradan eklenmiştir. Kültürlerdeki zaman algısı farklılıklarını vurgular. Toplumların erdeme ulaşma arayışı ile de tarif edilebilmektedir (Kartari, 2013). Uzun dönem odaklılık; zamana ve duruma göre değişebilme, geleneklerin değişebilirliği, çok çalışma, tasarruf, yatırım eğilimi ve başarı konusunda sabırlı davranış ve bu süreçte itibarlarını kaybetmeyi önemseme gibi özelliklerle açıklanmaktadır. Kısa dönem odaklılık ise; itibar kaybetmeme, kişisel istikrar, hızlı ve kesin sonuç alma isteği, gelenek ve sosyal taleplerin önemsenmesi gibi özellikler ile açıklanmaktadır (Hofstede vd., 2002). Hem uzun dönem odaklılıkta hem de kısa dönem odaklılıkta yengeç sendromu davranışları gelişebilir. Ancak kısa dönem odaklı bir kültürdeki bireylerin daha hırslı ve sabırsız bir özellik taşımasının, yengeç sendromu davranışlarının gelişmesine daha uygun bir ortam oluşturduğunu söylemek mümkündür.

2.3.6. Heveslilik - Kısıtlama

Para harcamak, zevk ve haz veren şeyleri özgürce yapmak gibi istekler toplumların mutluluk düzeyleriyle ilişkilidir. Hevesliliğe karşı kısıtlama boyutu toplumların bu özellikleri ile ilgilidir. Eğlenme, zevk alma, hayatın tadını çıkarma gibi doğal insan isteklerinin karşılanması eğilimi hevesliliği ifade eder. Bu isteklerin karşılanmasının katı sosyal normlar tarafından sınırlandırılması da kısıtlamayı ifade eder (Hofstede vd., 2010).

Türkiye'nin kültürel eğilimlerini ortaya koyan bir başka çalışma 1994'te yapılan GLOBE (Global Leadership & Organizational Behaviour Effectiveness) araştırmasıdır. Hofstede'nin kültür boyutları, araştırmada belirlenen dokuz kültür boyutunun altı tanesine kaynak oluşturmaktadır. GLOBE araştırmasının Türkiye'de sadece finans ve gıda sektörleri üzerinde 323 kişilik bir örneklem üzerinde yapılmış olması, temsil gücünün tartışılmasına neden olmuştur. Araştırmanın yapıldığı yıldan günümüze geçen sürede teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal çevrelerde meydana gelen değişim ve gelişmelerin kültürel yapı üzerinde etki oluşturma ihtimali bulunmaktadır. Bu düşüncelerle, GLOBE araştırmasının yapıldığı 1994 yılından 2016 yılına kadar Türkiye'de hangi değerlerde bir değişikliğin olduğu benzer bir örneklem üzerinde yapılan araştırma ile ortaya konulmuştur. Belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı değerleri yüksek bulunan GLOBE araştırmasına yakın sonuçlara varılmıştır. Ancak yeni araştırmada değerlerin biraz daha yüksek olduğu görülmektedir (Batır & Gürbüz, 2016). Hofstede'in kültürel boyutları araştırması, bazı eleştirilere rağmen hala geçerliliğini sürdürmekte ve çalışmalarda referans olarak kullanılmaktadır. Çalışma evreni, araştırmanın yapıldığı işletmenin uluslararası alanda faaliyette bulunan bir işletme statüsüne sahip olması, örneklemin IBM çalışanlarından oluşması, çok farklı ülke kültürünü ele alması ve bu alanda yapılmış en kapsamlı çalışma olması nedeniyle Hofstede'nin bu



çalışması değerli görülmekte ve farklı kültürlerle yönelik yapılan çalışmalar için kaynak niteliğini taşımaktadır (Courtright vd., 2011).

3. Yöntem

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup veriler yüz yüze görüşmelerden elde edilerek toplanmıştır. Görüşme sürecinde, sorular açık ve anlaşılır bir şekilde katılımcıya yöneltilmiş ve gerekli görüldüğü durumlarda ek sorularla araştırılan konunun derinleştirilmesi sağlanmıştır.

3.1. Örneklem

Bu çalışma bir devlet üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya bu üniversitede üç akademik ve üç idari birimde; üst, orta ve alt kademede görev yapan 18 personel gönüllü olarak katılmıştır. Katılımcıların 3'ü kadın, 15'i erkektir.

3.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplamak amacıyla görüşme formları hazırlanmıştır. Katılımcılara görüşmenin akışı içerisinde gerek görüldüğünde ek sorular sorularak yarı yapılandırılmış görüşme sağlanmıştır. Görüşmede sorulan sorular; literatür taraması yapıldıktan sonra, uzman görüşü doğrultusunda, yengeç sendromu davranışlarının olup olmadığını anlamak, varsa bu davranışların altındaki bireysel, sosyal ve kültürel nedenlere ilişkin veriler elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Görüşme formunda bireysel, sosyal ve örgütsel faktörler adı altında gruplandırılmış toplam 15 soru bulunmaktadır. Görüşmeler katılımcıların üniversitede görevli oldukları birimlerde yapılmış ve kendilerine bilgilendirilmiş gönüllü onam formu imzalatılmıştır. Katılımcıların kendilerini rahat hissedip içtenlikle cevap vermelerini sağlamak amacıyla ses ve görüntü kaydı alınmamış, mülakat formları üzerinde not tutulmuştur. Bu görüşmeler ortalama 40–60'şar dakika sürmüştür. Toplam 18 kişiden alınan verilerle analizler yapılmıştır.



4. Bulgular

Kodlanan katılımcılar tarafından verilen cevaplar önce bilgisayar ortamına aktarılmış daha sonra da incelenmiştir. Katılımcıların her bir soruya verdiği cevaplar benzerlikleri bakımından gruplandırılarak yorumlanmıştır.

Araştırma bulguları katılımcı akademik ve idari gruplar; üst, orta ve alt kademelere göre sınıflandırılarak yorumlanmıştır. Katılımcılara sorulan sorular ile verilen cevapların açıklamasına aşağıda yer verilmiştir:

1. Kendinizi nasıl tanımlarsınız?

Katılımcıların yaklaşık %94'ü kendisini kişilik özellikleri açısından tanımlamıştır. Kişilik özellikleri olarak çalışkanlık, dürüstlük, kararlılık, uyumluluk ve araştırmacılık özellikleri belirtilmiştir. Olumsuz sayılabilecek kişilik özelliği belirtilmemiştir. Bir katılımcı da kendisini “dindar bir kişiyim” diyerek tanımlamıştır.

2. Kendinizle gurur duyar mısınız? Cevabınız evet ise hangi konularda?

Katılımcılardan üst-akademik görevde olan 1 kişi, alt-idari görevde olan 3 kişi; “kendimle gurur duymam” demiştir. Diğer katılımcıların tamamı “kendimle gurur duyarım” demiştir. Gurur duyulan konular genel olarak iş ve meslek başarıları, dürüstlük, çalışkanlık ve çözüm

odaklı olma şeklinde ifade edilmiştir. Farklı olarak İ/YİDB/Ü kodlu katılımcı kendisinin “*iyi bir aile babası olmasıyla*” gurur duyduğunu belirtmiştir.

3. İş arkadaşlarınızın gurur duyulacak yönleri var mı? Cevabınız evet ise hangi konularda?

Katılımcılardan orta-akademik görevde olan 1 kişi ve alt-idari görevde olan 1 kişi; “*iş arkadaşlarımla gurur duymam*” demiştir. Diğer katılımcıların tamamı “*iş arkadaşlarımla gurur duyarım*” demiştir. Gurur duyulan konular genel olarak iş ve meslek başarıları, dürüstlük, çalışkanlık ve fedakârlık olarak ifade edilmiştir.

4. Sizde olduğunu düşündüğünüz üstün bir özelliğiniz var mı? Varsa üstünlük derecesi nedir?

Katılımcılardan 3 kişi “*çok iyi derecede üstün özellikleri*” olduğunu, 3 kişi “*iyi derecede üstün özellikleri*” olduğunu, 12 kişi de “*üstün özellikleri olmadığını*” belirtmiştir.

5. Sizin terfi edemediğiniz veya kariyerinizde ilerleyemediğiniz bir durumda, bir çalışma arkadaşınızın terfi etmesi veya ilerlemesi size ne hissettirir?

Katılımcılardan 7 kişi “*sevinirim*”, 6 kişi “*üzülürüm*”, 2 kişi “*gıpta ederim*” ve 3 kişi de “*eğer geldiği görev veya kariyere layık ise mutlu olurum*” demiştir.

6. Üst kademe pozisyonlar bakımından kendi yeterliliğinizi değerlendirir misiniz?

Katılımcılardan 16 kişi kendisini “*üst kademe pozisyonlar için yeterli ve uygun olarak*”, 1 kişi “*yetersiz olarak*” belirtmiş olup 1 kişi de “*böyle bir isteğinin olmadığını*” ifade etmiştir.

7. Biriminizde şu anda üst pozisyonlarda bulunan kişilerin yeterliliği hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

Katılımcılardan 10 kişi üst pozisyonlardaki kişileri “*yeterli*” olarak, 4 kişi “*yetersiz*” olarak, 3 kişi bazılarını “*yeterli*” bazılarını “*yetersiz*” olarak belirtmiş olup 1 kişi de “*değerlendirme yapmak istemediğini*” ifade etmiştir.

8. Hiç işyeri çatışması yaşadınız mı? Eğer yaşadıysanız bu çatışmayı nasıl nitelersiniz?

Katılımcılardan 10 kişi işyerinde “*fikir çatışması yaşadığını*”, 1 kişi “*duygusal çatışma yaşadığını*”, 1 kişi “*hem fikir çatışması hem de duygusal çatışma*” yaşadığını, 1 kişi de “*çatışma yaşamadığını*” belirtmiştir.

9. Çatışma yaşadığınız kişinin sosyal kimliğini nasıl açıklarsınız?

Katılımcılardan 1 kişi çatışma yaşadığı kişinin sosyal kimliğini etnik kökeni ile, 3 kişi inancı ile tanımlamış olup 10 kişi de herhangi bir sosyal kimlik tanımlaması yapmamış, bireysel kimlik tanımlamaları yapmayı tercih etmiştir.

10. Aynı grupta olduğunuz biriyle, aynı hedef için gizli veya açık bir biçimde rekabet ettiniz mi? Eğer rekabet ettiyseniz sonuç ne oldu?

Katılımcılardan 7 kişi “*rekabet ettiğini ve sonucun kendi lehlerine gerçekleştiğini*”, 1 kişi “*rekabet ettiğini ve sonucun kendi aleyhine gerçekleştiğini*” 10 kişi de “*rekabet etmediğini*” belirtmiştir.



11. Kurum kültürünüzü nasıl tarif edersiniz? "Bu kurumda işler böyle yürür" diyebileceğiniz neler var?

Katılımcılardan 12 kişi kurum kültürüyle ilgili olarak olumlu ifadeler kullanmıştır. Bu ifadeler yenilikçilik, açıklık, destekleyicilik, takım ruhu, profesyonellik ve adalet olarak belirtilmiştir. Katılımcılardan 6 kişi de kurum kültürüyle ilgili olarak olumsuz ifadeler kullanmıştır. Bu ifadeler; kuralcılık, katı hiyerarşi, ayrımcılık (unvan, memleket), dalkavukluk, kayırmacılık (eş-dost, akraba, siyasi-ideolojik) olarak belirtilmiştir.

12. Kurumunuzun örgüt yapısı hakkındaki görüşünüz nedir? Çeşitlilik ve dengeli dağılım yeterli mi?

Katılımcılardan 10 kişi kurumun örgüt yapısında çeşitlilik ve dengeli dağılım olduğunu, 8 kişi de olmadığını belirtmiştir. Kurum örgüt yapısına dair olumsuz görüşler; cinsiyet, siyasi görüş, inanç (tarikat, mezhep ve cemaat), memleket kayırmacılığı çerçevesinde ifade edilmiştir.

13. Kariyer geliştirme ve terfi fırsatlarına erişimde engellemeyle karşılaştığınızı düşünüyor musunuz? Varsa engelin kökeni sizce nedir?

Katılımcılardan 8 kişi kariyer geliştirme ve terfi fırsatlarına erişimde engellemeyle karşılaştığını, 10 kişi de karşılaşmadığını belirtmiştir. Engellemeyle karşılaştığını ifade edenler engelin kökenini cinsiyet, etnik köken, inanç, siyasi görüş, memleket milliyetçiliği, kişilik çatışmaları ve kaynağın kişilik ve benlik sorunları olarak ifade etmişlerdir.

14. Sizce uygun olmayan birisi kariyer geliştirme ve terfi sürecinde engellenmeli mi? Neden? Ne şekilde?

Katılımcılardan 7 kişi kendilerince uygun olmayan birisinin, kariyer geliştirme ve terfi sürecinde engellenmesi gerektiğini, 1 kişi bunun için karar makamlarına bildirimde bulunabileceğini, 10 kişi de engelleme yerine, kariyer geliştirme ve terfi süreçlerinin, kişisel etkilerden arındırılmış biçimde ve tamamen liyakata dayalı olarak yürütülmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

15. "Fıçıdaki yengeçler veya kovadaki yengeçler" derken aklınıza ne geliyor?

Katılımcılardan 6 kişi "fıçıdaki yengeçler veya kovadaki yengeçler" derken akıllarına bir şey gelmediğini belirtmiş, 11 kişi de fıçı ve kovanın fiziki özelliklerini karşılaştıran ifadeler kullanmışlardır. Bir katılımcı da "aklıma gıcık insanlar geliyor" demiştir.

5. Tartışma

İş ve çalışma ortamlarında ilerleyen kişilerin, değişik nedenlerle engellenmesi sonucunu doğuran davranışları anlatan örgütsel ve metaforik bir olgu olarak yengeç sendromunun; kovadaki-fıçıdaki yengeçler sendromu, yengeç zihniyeti, yengeç-kova etkisi gibi isimler altında incelendiği görülmüştür. Miller (2019) çalışmasını sosyal kimlik teorisiyle derinleştirmiştir. Aynı grup üyelerinin rekabet halinde sergiledikleri yengeç sendromu davranışlarını kimlik ve kişilik özellikleriyle de açıklamanın mümkün olacağı ifade edilmiştir. Kimlik ve kişilik oluşumunda kültür yapısının da etkisi bulunmaktadır. Bu bakımdan çalışmada elde edilen bulgular Hofstede'nin kültür boyutlarıyla değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu boyutlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumsalcılık,



erillik–dişillik, kısa dönem – uzun dönem oryantasyonu ve en son olarak heveslilik ve tutuculuk şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Güç mesafesinin ortaya çıkmasının temel nedeni insanların eşit koşullara sahip olamamasıdır. Sahip oldukları bedensel ve zihinsel özellikler ile yetiştikleri ortamlar, statü durumları, rol modelleri ve servet durumları gibi unsurlar bu eşitsizliklerin ortaya çıkmasının temel nedenleri arasında sayılabilir. Tabii bu özellikler farklı toplumlarda farklı şekillerde ele alınabilmekle birlikte bunlara farklı anlamlar da yüklenebilmektedir. Bu unsurlar dahilinde ele alınan güç mesafesi boyutu toplumlarda olduğu gibi işletmelerde çeşitli nedenlere bağlı olarak farklılık gösterebilmekte ve eşitsiz bir şekilde dağıtılabilmektedir. Hofstede ve meslektaşları (2001) tarafından yapılan çalışmada boyutlara ait değerleri ölçebilmek için 0 ile 100 arasında bir endeks belirlenmiştir. Değerler sıfıra doğru düştükçe boyutların değerleri azalmakta, yüze doğru yükseldikçe boyutların değerleri yükselmektedir. Güç aralığında Türkiye'nin indeks değeri 66 puan olarak hesaplanmıştır. İndeks değeri çok yüksek olmasa da bu çerçevede ele alınıp incelendiğinde, yöneticiler ile astlar arasındaki ilişki düzeyinin formel bir düzeyde olduğu söylenebilir. Sahip olduğu inanç gereği “ulu emre itaat” düsturu ile hareket eden kültürel değere sahip olan Türk ulusu bu unsurdan hareketle yöneticiye ve amirlerine karşı hiyerarşik yapı çerçevesinde bağımlı ve itaatkâr bir davranış sergilemektedir. Bu davranış yöneticilere karşı olan güven unsurunun üst seviyede olmasına neden olmakta ve gücü merkezileştirmektedir. Merkezileşen bu yapıda yöneticiler ile iletişim süreci dolaylı yollar ile resmi ve kısmi boyuttur. Çalışanlar yöneticiler tarafından verilen talimatları yerine getirir ve kontrol edilirler. Benzer durum toplumsal yapı içerisinde görülmektedir. Aile içerisinde baba evin reisi konumundadır ve aile bireyleri sahip oldukları kültürel değerler dahilinde babaya karşı itaatkâr bir davranış sergilerler. Bu özellikler gücü elde etme ve elde tutma potansiyeli taşımaktadır. Doğal olarak böyle bir toplumda yer alan örgütlerde çalışanlar, güç kazanmak ve güç arttırmak amacıyla yengeç sendromu davranışları olarak tarif edilen engelleme davranışlarını gösterebilmektedirler.

Cengiz Han döneminde valiler (tarkanlar), ceza görmeden dokuz defa aynı suçu işleme gibi özel istisna ve imtiyazlara sahiptiler. Hal böyle olunca vali olmak toplumda önemli bir sosyal statü haline gelmişti. Daha sonra halk arasında da benzer imtiyazlara sahip olmak Türk kültüründe bir güdü haline gelmiştir. Bu anlamda ağalık-beylik kültürü toplum içinde giderek itibar gören ayrıcalıklı bir sosyal statü haline gelmiştir (Top, 2012). Bu kültür, sosyal sınıf tabakaları arasında olduğu gibi iş ve çalışma hayatında bulunan hiyerarşik kademeler arasındaki güç mesafesinin de artmasının bir nedeni olarak kabul edilebilir.

Hofstede ve meslektaşları (2001) tarafından toplumların kültürel değerleri arasındaki farklılıkları ortaya koymak için yapılan çalışmada ele alınan bir diğer boyut ise toplumun **bireycilik ve kolektiflik** durumudur. Bu boyutta Türkiye'nin 37 indeks puanı ile kolektif (toplumsalıcı) bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç Türk toplumunda ben kavramı yerine biz kavramının daha baskın olduğunun bir göstergesidir. Türk toplumu için biz kavramının ön planda olmasının temel nedenleri arasında kişilerin ve gruplar arasındaki bağların ahlaki bir temele dayanması ve gruplar (aile, aşiret, dernek gibi) arasındaki aidiyet durumlarıdır. Bu yapı bireyler arasındaki uyum düzeyini daha üst seviyeye çıkarmanın yanında, grup içerisindeki çatışmaları daha düşük seviyeye indirgemektedir. Toplum içerisindeki bağların ahlaki değeri bireyin üstlenmiş olduğu görevi tamamlamaktan daha önemlidir. Ayrıca bu tür oluşumlarda adam kayırma sık görülmekte ve güven



unsurunun oluşabilmesi zaman alabilmektedir. Grup ve bireylerin sosyal kimlik teorisiyle açıklanabilecek yengeç sendromu davranışları; dışlama, adam kayırma (eş-dost, akraba ve siyasi-ideolojik), bu boyutta kültürel olarak da açıklanabilmektedir.

Hofstede tarafından yapılan çalışmada **erillik ve dişillik** boyutuna yönelik üst indeks puanı 57 olarak ölçülmüştür. Türkiye'nin indeks puanı ise 45 olup dişillik oranının yüksek olduğu ülkeler arasında yer almaktadır. Eril yapının özellikleri arasında kazanma, kahramanlık ve maddi başarılar elde etme arzuları söz konusu iken, dişillikte güçsüz olanlar için endişe duyma, yaşam kalitesi ve ilişkilere yönelik tercihleri ifade etmektedir. Eğer bir toplumda toplumsal cinsiyet rol dağılımları yukarıda ifade edildiği gibi erkeklerde ekonomik başarı, rekabet ve hırs, kadınlarda ise ılımlılık, naiflik ve yaşam kalitesine düşkünlük üzerine kurulu ise böyle bir toplum eril bir yapıya sahiptir. Diğer taraftan toplum içerisindeki bireylerde duygusal cinsiyet rollerinde bir benzerlik söz konusu ise, yani hem erkekler hem de kadınlar dişillik özellikleri olan nezaket, ılımlılık ve yaşam kalitesine düşkünlük gibi özellikler sergiliyor ise o toplumlar dişil yapıli toplumlar olarak ifade edilirler (Hofstede & Minkov, 2010). Türk toplumunun bu kültürel boyutta; eşitliğe değer verip mazlum ve zayıflara yardım etme, şefkatli bir davranış sergileme, paraya fazla önem vermeme, kanaatkâr olma, gösterişi sevmeme, tatil döneminde aile ve akrabalar ile birlikte zaman geçirmeyi tercih etme gibi özellikleri dikkate değerdir. Bu kültür boyutu aynı zamanda duygusallığı ve uzlaşmayı da ifade etmektedir. Yengeç sendromu davranışlarının kişisel nedenlerinin çoğunlukla duygusal bir ortamda geliştiği söylenebilir.

Hofstede'nin çalışmalarında ele aldığı bir diğer boyut **belirsizlikten kaçınma** boyutudur. Belirsizlikten kaçınma, toplumun belirsizlik durumundan hoşnut olmamasını ve onu sevmemesini ifade eder. Hofstede'e (1980) göre belirsizlik yaşamın özüdür ve temel nedeni geçmiş ve gelecek arasında yer alan şimdide yaşamaktır. Gelecek, kendisine yaklaşıldıkça bizden uzaklaşan bir durumdur. Ancak geleceğe yönelik planlarımız, umutlarımız, beklentilerimiz için de bir rota çizmemize olanak sağlayan bir zaman dilimidir. Şu andan itibaren nelerin olabileceğini kestiremediğimiz geleceğin belirsizlik durumu bir yandan insanlarda kaygıların ortaya çıkmasına neden olurken, diğer yandan insanlar ortaya çıkan bu belirsizliği yok etmek ya da minimize etmek için çeşitli çabalar sergiler. Bunun için üç temel unsur söz konusudur. Bunlar teknoloji, kanunlar ve dindir. Teknoloji, insanların kendilerini doğa kaynaklı oluşan belirsizlik durumlarına karşı korumalarına olanak sağlarken, kanunlar insanların insan kaynaklı belirsizliklerden kendilerini korumaları için yardımcı olur. Din ise insanların kendilerini, karşı koyamayacakları belirsizlikleri kabul etmelerini sağlayarak bu konudaki kaygıları gidermeye çalışmaktadır. Kısaca insanlar geleceğin belirsizliğinden kaçınmak için dini, teknolojiyi ve kanunları kullanmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda Türkiye'nin endeks puanı 85 olarak hesaplanmıştır. Türkiye bu sonuç ile belirsizlikten kaçınma boyutu açısından 76 ülke içerisinde 25. sırada yer almaktadır. Belirsizliği sevmeyen kültürlerdeki davranış göstergelerine bakıldığında bu toplumdaki bireylerin genel olarak saldırgan, heyecanlı ve hoşgörüsüz oldukları görülmektedir. Bu nedenle bu tür toplumlardaki bireylerin kontrol altında tutulabilmesi için kurallara ve yasalara ihtiyaç duyulacaktır. Belirsizlik durumunda yaşanan kaygıyı en aza indirebilmek için kişiler çoğu kez dini inançlarına sığınır, Allaha olan inancı ve kadere rıza anlayışı sayesinde gelecek kaygısını aşmaya çalışır. Bu kültür boyutunda bireyler



belirsizliğe karşı güç elde etmeye yönelerek yengeç sendromu davranışlarının oluşma ve gelişme alanına girebilirler.

Hofstede kültür ile ilgili çalışmalarında kültürün dört boyutu olduğunu ifade etmiştir. Ancak sonraki yıllarda yaptığı çalışmalarda mevcut boyutlara iki boyut daha eklemiştir. Bu boyutlardan biri, zaman unsurunu ele alan uzun ve kısa dönemli bakış açısı, diğeri ise hoşgörü ve tutuculuk olarak da ifade edilebilen heveslilik ve kısıtlama boyutudur.

Kısa dönem odaklılık, geçmiş ve şimdiyle ilişkili değerlerin, geleneklerin ve toplumsal yükümlülüklerin yerine getirilmesini merkeze alır. Buna karşılık **uzun dönem odaklılık**, tasarruf ve sebat gibi, gelecekte bir ödül sunacak erdem ve davranışların ön planda tutulmasıdır (Hofstede vd., 2010). 93 ülkeyi kapsayan çalışmada 100 üzerinden belirlenen endekste, yüksek endeks puanına sahip olan ülkelerdeki toplumlar bireylerin ortaya koymuş olduğu çabayı takdir eder ve geleceğe hazırlıklı olmak için modern eğitime önem verirler. Ayrıca insanlarda yatırım yapma ve tutumlu olma arzusu söz konusu olduğundan istikrarlı ve dikkatli bir çalışma sergilemeye odaklanırlar. Endeks puanı düşük olan toplumlarda geçmiş ödüllendirilirken uzun döneme (geleceğe) yaklaşım kuşkuludur. Kısa dönem zaman yönelimi endeksi yüksek olan toplumlarda kişiler daha çok yaşam kalitesi ve oluşan ilişkilere daha fazla odaklanırlar. Kısa dönem-Uzun dönem zaman yönelimi boyutunda Türkiye'nin endeks puanının 46 olduğu görülmektedir. Bu puan ile ortalarda yer alan Türk toplumunun bu bağlamda baskın bir tercihi belirlenmemiştir. Kısa dönem yöneliminde de, uzun dönem yöneliminde de, yengeç sendromu davranışlarına kaynak oluşturabilecek özellikleri görmek mümkündür.

Heveslilik - kısıtlama boyutu literatürde daha çok mutluluk araştırmaları kapsamında ele alınan hususlara odaklanmaktadır. Heveslilik; hoşgörü, yaşamdan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insani arzuların, göreceli olarak serbest bir şekilde tatminine izin veren toplumdaki bir kültür özelliğidir. Kısıtlama ise, ihtiyaçların karşılanmasını kontrol eden ve katı sosyal normlar aracılığıyla düzenleyen bir kültür özelliğini ifade eder. Toplumda yönlendirme ve denetim derecesi düşük seviyede ise bu toplumlar hoşgörülü; bireysel istek ve arzuların önemsenmediği, yüksek seviyede yönlendirme ve denetimin olduğu toplumlar ise tutucu olarak kabul edilmektedir (Zengin & Tokucu, 2019). Heveslilik-kısıtlama boyutunda Türkiye 49 endeks puan ile orta sıralarda yer almaktadır. Baskın bir kültürel tercihin olmadığı bu sonuca göre Türk toplumu hem serbestliğin hem de kısıtlılığın eşit olduğu bir durumda bulunmaktadır.

Araştırmamızın bulgularına göre;

1. Katılımcıların kendilerini *daha çok kişilikleriyle tanımlamak istedikleri*, yengeç sendromu davranışlarında sosyal kimlik kadar bireysel kimliklerin de etkili olduğu görülmektedir. İster sosyal kimlik, isterse de bireysel kimlik çerçevesinde olsun, bireylerin kişilikleri üzerinde, içinde buldukları toplumun kültür ve değerleri önemli etkiye sahiptir. Bir başka deyişle hem bireysel kimliğin oluşumunda hem de sosyal kimliğin oluşumunda kültür ve değerler etkili olmaktadır. Bu bakımdan Hofstede'nin kültür boyutlarıyla yengeç sendromunu anlamak ve yorumlayabilmek mümkündür.
2. İnsanların kendisiyle gurur duyup başkalarına değersiz ve önemsiz varlıklar gibi davranması yengeç sendromu davranışı olarak kabul edilebilir. Bu davranış kibir, kendini aşırı beğenme ve bencillik gibi duyguların yansımaları olabilmektedir. *Katılımcıların büyük bir çoğunluğu hem kendisiyle hem de iş arkadaşlarıyla gurur*



duyduğunu söylemiş, diğer kısmı ise iş arkadaşlarıyla gurur duymadığını belirtmiştir. Kendisinde üstün özellikler gören kişi sayısı önemli bir seviyede bulunmaktadır. Kendisini üstün görüp gurur duyan ve arkadaşlarının gurur duyulacak yönlerinin bulunmadığını düşünen bir anlayış Yengeç zihniyeti olarak değerlendirilebilir. Miller (2019) çalışmasında yengeç sendromunun nedenlerini; bireysel nedenler, örgütsel nedenler ve toplumsal nedenler olarak üç geniş kategoride toplamıştır. Bireysel nedenleri de kıskançlık, güvensizlik, bencillik, gurur, kibir ve kendini koruma güdüsü olarak ifade etmiştir.

3. Örgütlerde gelişme ve ilerleme fırsatları bulunmaktadır. Ancak her isteyenine amacına ulaşmasına imkân yoktur. *İş arkadaşının terfi etmesine veya kariyerinde ilerlemesine karşı katılımcıların yaklaşık yarısının sevinç ve mutluluk gibi olumlu duygular ifade etmiş olmasının yanında, diğer yarısının da üzüntü ve sonuçları sorgulayıcı duygular ifade etmiş olması yengeç sendromu davranışlarıyla uyum göstermektedir.* Ancak ilerleme süreçlerinin objektif, adil ve şeffaf bir sistemle yürütülmesi halinde sonuçların daha olumlu duygularla kabullenilebileceği de görülmektedir. Soubhari ve Kumar (2014) çalışmalarında; yengeç zihniyetinin faktörleri arasında başkalarının duygularının kabul edilmemesi, açgözlülük, kıskançlık, şehvet, takıntı ve nefret gibi eylemler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

4. *Katılımcılar büyük bir oranda kendilerini üst kademeler için yeterli görmektedir.* Bu durum kişilerde güçlü bir ilerleme arzusu olduğunun göstergesidir. Bunu aynı zamanda güç elde etme arzusu olarak da ifade edebiliriz. *Katılımcıların üst kademe pozisyonlardaki kişileri yetersiz bulmaları, haklı nedenlere bağlı olabileceği gibi kıskançlık, bencillik, arkadaşlarını rakip olarak görme, narsist kişilik ve hubrist kişilik gibi nedenlere de bağlanabilir (Özdemir & Üzüm, 2019).* Bireylerdeki güçlü ilerleme arzusunu kültürel değerlerle de açıklamak mümkündür. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda gücün iyi olduğunun düşünülmesi, statü elde etme ve ayrıcalıklı olma ile ilgilidir. Bu toplumlarda alt sınıfların da kabul ettiği merkezileşme yaygın olup otoriter yöneticiler ideal kabul edilmekte, iletişim resmi ve hiyerarşik bir şekilde gerçekleşmektedir (Hofstede & vd., 2002). Arzu edilen güce ulaşmak için ilerlemeye çalışan bireyler yengeç sendromu davranışları sergileyebilmektedirler.

5. İşyerinde çatışma yaşamış kişilerin ilerleme veya yükselme süreçlerinde etkili veya yetkili bir konumda olması halinde, çatışmış olduğu kişi hakkında ilerleme süreçlerinde olumsuz davranma ihtimali bulunmaktadır. *Büyük bir çoğunluk işyeri çatışması yaşamış ve bu çatışmaların ağırlıklı olarak iş, görev, kurallar ve politikalar ile ilgili olduğu belirtilmiştir.* Soubhari ve Kumar (2014) çalışmalarında; yönetim başkanlarının alt kademe görevlilerin duygularını kabul etmeye hazır olmadığı, üst düzey öğretim elemanlarının bir kısmının yüksek egolu olduğu ve çalışmaların çoğunu genç kadrolara yaptırıp, işin sonunda tüm krediyi kendileri almaktan hoşlandığı sonuçlarına ulaşmıştır. Elde edilen bu sonuçlarla çalışanlar açısından bir çatışma potansiyelinin varlığından söz edilebilir. Böyle bir örgütsel yapıda çatışan bireylerin, çatıştıkları kişilere karşı yengeç sendromu davranışları göstermeleri mümkündür. Yani örgütlerdeki çatışma ortamları yengeç sendromu davranışlarının gelişmesini besleyen nedenler arasında sayılabilir.

6. *İşyeri çatışmalarında kaynak kişinin sosyal kimliği, etnik köken ve inanç üzerinden nadiren tanımlanmış, kaynak kişi ağırlıklı olarak kişisel kimliği ile tanımlanmıştır.* Bu durum, yengeç sendromunu; Miller'in (2019) çalışmasında esas



aldığı sosyal kimlik teorisiyle zayıf bir şekilde açıklamakla birlikte, bireysel kimlik ve kişiliğin daha güçlü görüldüğünü ortaya koymaktadır.

7. Yengeç sendromu davranışları sadece dış grubu hedef almamakta, rekabet durumunda grup içine de yönelebilmektedir. *Araştırmamızda elde edilen grup içi rekabet yaşandığına dair bulgular*, Miller (2019) tarafından yapılmış araştırma sonuçlarıyla uyumludur. Grup içi rekabet sonucu gelişen yengeç sendromu davranışlarını, bireysel kimlik ve kişilik yapısı üzerinde etkili olan kültür değerleri ile daha iyi anlamak mümkündür.

8. Günümüzde örgütsel yapılar canlı birer organizma gibi kabul edilmekte ve örgütsel yapının iç ve dış çevresindeki gelişmelere karşı uyum sağlayabilme yetenekleri önemli hale gelmektedir. *Katılımcıların kurum kültürü ve kurum örgüt yapısını olumsuz tanımlamaları dikkate değer bir orandadır*. Kurum kültürü ve kurumun örgüt yapısı ile ilgili olumsuz algıların yengeç sendromu açısından değerlendirilmesi gerekir. Kültür boyutları araştırmasında Türkiye'nin en yüksek puanı almış olduğu güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları açılarından kurumsal yapı ve değerlere bakıldığında yengeç sendromu davranışlarının neden ve sonuçları hakkında açıklama yapmak mümkün olabilmektedir.

9. Yengeç sendromunun en önemli göstergesi, ilerleme veya gelişme durumunda engelleme olarak kabul edilebilecek davranışlardır. *Katılımcılardan engellemeyle karşılaştığını düşünenlerinin sayısının yarıya yakın oluşu, örgütte yengeç sendromu yaşandığını; örgütün plan, karar ve uygulamalarında yengeç sendromu olgusunun dikkate alınmasının isabetli olacağını ortaya koymaktadır*. Engelleme davranışlarının bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenlerine dair Hofstede'nin kültür boyutlarıyla değerlendirmeler yapılabilmektedir. Türkiye kültürünün baskın değer boyutları olan güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma kültürü, yengeç sendromu davranışlarını besleyici bir nitelikte değerlendirilebilir.

10. *Fıçıdaki yengeç veya kovadaki yengeç ifadeleri katılımcılara genel olarak davranışsal bir anlam çağrıştırmamaktadır*. Fıçıdaki yengeç veya kovadaki yengeç metaforu ilk olarak balıkçılığın önemli bir geçim kaynağı olduğu toplumlarda kullanılmıştır. Dolayısıyla balıkçı toplumlarda bu metafor çağrışım yapabilirken, balıkçı olmayan toplumlarda çağrışım yapmayabilmektedir. Olgu ve olayların tanımlanması ve açıklanmasında kullanılan metaforlar, ilgili toplumdaki kültürel karşılık oranında anlaşılmaktadır. *Fıçıdaki yengeç veya kovadaki yengeç ifadelerinin*, katılımcıların çoğunluğu tarafından fiziksel özelliklerle anlatılması, olgu ve olayların ilk etapta rasyonel bir bakış açısıyla ele alındığını göstermektedir.

Yengeç sendromu olgusu insan doğası için evrensel bir niteliktedir (Miller, 2019). Araştırmalarda yengeç sendromunun nedenleri olarak belirlenen kıskançlık, benlik sorunları, özgüven eksikliği, hubrizm, narsizm, korku ve kaygı gibi duygular, insan doğasında var olan duygulardır (Özdemir & Üzüm, 2019).

Sonuç ve Öneriler

Günümüz şartlarındaki hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlayarak varlığını sürdürmek isteyen örgütlerin, çalışanların sosyal ve psikolojik yönleriyle ilgili yeni bir fenomen olarak görülen yengeç sendromunu anlayıp, önleyici tedbirler geliştirmeleri; işyerinde, huzur, barış ve güven ortamı oluşturarak verimi yükseltebilecektir. Olumsuz bir örgütsel davranış olarak



yengeç sendromunun nedenlerinin çok yönlü olarak analiz edilebilmesi, göstergelerinin ve sonuçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Yengeç sendromu sosyal kimlik ve karşılaştırma teorisi ve Hofstede'nin kültür boyutlarıyla anlamlandırılıp açıklanabilmektedir.

Türkiye'nin en yüksek puanı almış olduğu *güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma* boyutlarında yer alan özellikler, yengeç sendromunu doğuran ve geliştiren nedenler arasında kabul edilebilir. Araştırmanın güç mesafesinin çok olduğu bir toplumda yapılması ile ilgili olarak, *yükselme ve ilerleme arzusu* güçlü görülmüştür. Bu kadar güçlü bir yükselme ve ilerleme arzusunun, belirsizlikten kaçınma faktörünün de güçlü olmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Katılımcılarda yengeç sendromu davranışları görülmüştür. Bunun görülmüş olması, nedenlerinin incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bireysel nedenler arasında kıskançlık, kibir, aşırı gurur ve kendini beğenme; örgütsel nedenler arasında, üniversitede hem akademik ve hem de idari olarak kariyer yollarının açık olmasının oluşturduğu açık ve gizli rekabetçi yapı; toplumsal nedenler arasında ise kültür yapımıza bağlı olarak gelişen ayrımcı ve dışlayıcı anlayışlar ve uygulamalar ifade edilebilir.

Katılımcıların çoğunun yengeç sendromu hedefi olduğu görülmüştür. Bu durumu baskın kültür boyutları olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve dışillik özellikleri altında anlamlandırabiliriz. Ülkemizdeki gelir dağılımındaki eşitsizlikler, artan işsizlik oranları gibi faktörler, bireylerin kendilerini güvende görecekleri bir konum veya yer için açık ve gizli bir mücadele yürütmelerine neden olmaktadır. Sınıf atlama mücadelesi de diyebileceğimiz bu süreçler, olumsuz kişisel, örgütsel ve toplumsal faktörlerin etkisi altında yengeç sendromu davranışlarını doğurabilmektedir.

Yengeç sendromunu, örgütsel yapılarda ilerleyen ve gelişen çalışanların engellenmesi ile ilgili bütün davranışlar olarak açıkladığımızda, ilerleme kavramı bu olguyu tanımlayıp anlamamızda önem taşımaktadır. Yükseköğretim kurumlarında akademik ve idari personelin ilerleme süreçleri farklıdır. Akademik kariyerde ilerleme, kesin kurallara ve ölçütlere bağlı olduğundan bu süreçlerde yengeç sendromu davranışları daha az görülmektedir. Akademik idari görevlerdeki atama kriterleri ise genel olarak atamaya yetkili amirlerin takdirine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu durum baskın kültür boyutu olan güç mesafesi ile açıklanabilir. Atamalarda kullanılan takdir yetkisinin kullanılma biçim ve şartları, yengeç sendromu davranışlarının gelişimi için müsait bir ortam oluşturabilmektedir. *Araştırmamızda, akademik atama süreçlerinde gelişen olağan görülebilecek gecikmelerin bile düşmanca tavırlar olarak algılandığı görülmüştür. Hem akademik hem de idari kariyer geliştirme ve terfi süreçlerine dair algılar üst, orta ve alt seviyedeki görevliler bakımından farklılaşmaktadır. Üst seviye görevliler açısından olumsuz görülen konu ve durumlar, orta ve alt seviyedeki görevliler bakımından olumlu olarak değerlendirilmektedir. Atama yetkilisi makamların, kendisine bağlı ve sadık kadrolar oluşturarak güç alanını genişletmek veya farklı saiklerle gerçekleştirdiği atama karar ve uygulamalarının; sürecin dışında bırakılan orta ve alt düzey çalışanlar tarafından engelleme olarak algılanması, yengeç sendromu davranışlarının varlığı olarak kabul edilebilir.*

İdari kadrolardaki kariyer yollarına baktığımızda; sadece şeflik ve şube müdürlüğü kadrolarına atama, Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Sınavına tabidir. Bunun üstünde yer alan Enstitü, Yüksekokul ve Fakülte Sekreterlikleri, Daire Başkanlıkları, Genel



Sekreter Yardımcılığı ve Genel Sekreterlik gibi kariyer basamaklarında atama kriterleri çok genel belirlendiğinden, atamalar yetkili amirin takdirine bağlı olarak gerçekleşmekte, atama kararları alınırken belirli kişi ve grupların etkisinde kalılabilmektedir. Bu nedenle idari kadroların kariyer yollarında yengeç sendromu davranışları görülmektedir. *Araştırmada atama ve terfi süreçlerinde dışlanma ve ayrımcılık algısı belirlenmiş ve bunun sonuçları olarak gelişen örgütsel bağlılığın azalması, performans düşüklüğü, güvensizlik, ümitsizlik ve işten ayrılma niyetleri de gözlenmiştir.* Belirli bir grubun sürekli olarak atama ve terfi kararlarını iç grupları lehine etkilemesini veya yönlendirmesini, kolektif kültür özelliğinin bir yansıması olarak kabul edebiliriz. Bu güçlü grup dayanışmasının, örgütlenmede informal bir şekilde kullanılma isteği, güç mesafesi kültür özelliklerinin izlerini de taşımaktadır.

Yükseköğretim kurumları, değişim ve gelişmeleri algılama ve uyum sağlama kapasitesi yüksek olan kurumlardır. Bu nedenle kurumu ve çalışanları etkileyebilen yengeç sendromu davranışları, mutlaka kurumsal boyutta ele alınmalı ve nedenleri iyi biçimde analiz edilerek bu nedenleri ortadan kaldıracak tedbirler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Yengeç sendromu davranışlarının örgütsel nedenleri, yapısal nedenler ve uygulama nedenleri olarak ele alınıp, uygulamadan kaynaklanan nedenlerden başlanarak önleyici yol, yöntem ve teknikler belirlenmelidir. Atama ve terfi süreçleri ile kariyer geliştirme süreçlerinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları, amacına ve özüne uygun biçimde işletilmeli; insan kaynakları yönetimi ilke ve kuralları, bir örgüt kültürü haline getirilmelidir. Yengeç sendromu davranışlarının örgütsel nedenlerine dair algılar ve eleştiriler, cevap verip çürütmek amacıyla değil, içtenlikle ele alınıp, analiz edilerek çözümler geliştirilmelidir. Bu konuda katılım ve iletişim kanalları mutlaka açık olmalıdır. Hizmet sınıflarının iş ve hizmetleri ile ilgili olarak, üstün ve ayrıcalıklı hizmet sınıfı algısı oluşturabilecek uygulama, karar ve faaliyetlerden kaçınılmalıdır. Yükseköğretim kurumlarında akademik hizmet sınıfının üstün ve ayrıcalıklı, idari hizmet sınıfının da değersiz ve önemsiz olduğu algısı, idari kadrolarda verim ve performans düşüklüğüne, akademik kadrolarda da abartılı bir özgüven oluşumuna eşlik eden performans durgunluğuna veya yapay performans gösterilerine neden olmaktadır. Bu nedenle bütün örgütsel kademelerin ve bütün hizmet sınıflarının tabi olduğu eşit, şeffaf ve etkin bir performans değerlendirme sistemi kurulmalıdır. Terfi ve atamalar ile kurumsal imkân ve fırsatlara erişimde kronizm (eş-dost kayırmacılığı), nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve partizanlık (siyasi ve ideolojik kayırmacılık) algılarının dikkate alınarak sebepler, alan uzmanlarınca analiz edilip ortadan kaldırılmalı, bu süreçlerde liyakat ve kariyer ilkesinin tek etkili faktör olması sağlanmalıdır. Kurumlarda her seviyedeki görevliler için psikolojik sözleşme uygulaması yapılmalı, yetki kullanan kişilerin karar ve uygulamaları tarafsız bir bakış açısıyla izlenmeli, olası hatalı uygulamaları düzeltici mekanizmalar geliştirilerek yöneticiliğin bir imtiyaz ve ayrıcalık alanı olduğu yanlış algısı ve neden olduğu kurumsal zararlar önlenmelidir. Son tahlilde, kamusal örgütlenmelerde yapılması önerilen modern yönetim uygulamalarının hayata geçirilebilmesi için profesyonel bir yönetici sınıfının oluşturulması gerekmektedir. Çünkü gerek insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki gerekse diğer yönetim faaliyetlerindeki hata ve eksiklikler yengeç sendromu davranışlarına kaynak olabilmektedir. Yengeç sendromu konusunda yapılacak bilimsel araştırmalarda; nedenlerin, sonuçların ve göstergelerin nicel verilerle ortaya konularak, üst, orta ve alt seviyedeki çalışanların algılarının karşılaştırmaları yapılmalı ve sonuçların insan kaynakları bilgi sistemleri kapsamında değerlendirme durumunun incelenmesi önerilmektedir.



Kaynakça

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Arkonacı, S. A.(der.) (1999). *Grupllararası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorisi*. İstanbul: Alfa.
- Batır F. & Gürbüz S., (2016) Türkiye'nin toplumsal kültür eğilimleri: Globe araştırmasından sonra ne değişti? 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 427-438,28-31 Mayıs 2016, İstanbul.
- Bulloch, H. (2017). Ambivalent moralities of cooperation and corruption: Local explanations for (under)development on a Philippine island. *Australian Journal of Anthropology*, 28, 56-71.
- Bilgin, N., (1996) *İnsan ilişkileri ve kimlik, Sistem*, İstanbul.
- Condor, S. (1990). "Social stereotypes and social identity." *Social identity theory: Constructive and critical advances*. (Der.) D. Abrams ve M. A. Hogg. London: Harvester Wheat Sheaf. 230-251.
- Courtwright J., Wolfe R., & Baldwin J. (2011). Intercultural typologies and public relations research: A critique of Hofstede's dimensions, N Bardhan ve C K Weaver (Ed.), *PublicRelations in Global Cultural Contexts*, Routledge, New York, 108-140.
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1997). Sticking together or falling apart: In-group identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 617–626. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.617>
- Eren, N. (2010). Ağır kişilik bozuklukları ve hemşirelik girişimleri. *Psikiyatri hemşireliği Dergisi*. 1(2), 86-95
- Foley, S., Linnehan, F., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2006). The impact of gender similarity, racial similarity, and work culture on family-supportive supervision. *Group & Organization Management*, 31, 420-441.
- Hinkle, S. & Brown, R., (1990). Intergroup comparisons and social identity: some links and lacunae, *Social Identity Theory: Constructive and Critical Advances*, D. Abrams ve M. A.Hogg (der.), Harvester Wheat Sheaf, Londra, s. 48-72.
- Hogg, M. A. ve Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London ve New York: Routledge.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede G.J., Pedersen P.B., & Hofstede G. (2002). *Exploring culture exercises, stories and synthetic cultures*, Nicholas Brealey Publishing, USA.
- Hofstede G., Hofstede G.J., & Minkov M (2010) *Cultures and organizations software of the mind*, McGraw-Hill, USA.
- Hofstede G., Hofstede G. J., & Minkow M. (2010), *Cultures and organizations*, 3rd. Edition, Mc-Graw Hill Company, London.
- Kartarı, A. (2013). *Kültürlerarası İletişim Kuramları*, A. Kartarı (Ed.), *Kültürler Arası İletişim*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, 46-77.
- Mackie, D. M. vd. (1996). "Social psychological foundations of stereotype formation." *Stereotype and stereotyping*. (Der.) C. N. Macrae. v. d. NY: Guilford. 41-47.
- Mattia T. G. (2009). *Comparative Cultural Metrics*, A R Freitag ve A Q Stokes (Ed.), *GlobalPublic Relations Spanning Borders, Spanning Cultures*, Routledge, Oxon, 53-70.
- McPhail, M. L. (2010). Dark menexenus: Black opportunism in an age of racial anxiety. *Southern Communication Journal*, 75, 160-170.
- Mendoza, S. L. & Perkinson, J. W. (2003). Filipino "Kapwa" in global dialogue: A different politics of being-with the "other." *Intercultural Communication Studies*, 12, 277-293.
- Michener, H.A., DeLamater, J.D., & Schwartz, S. H., (1990) *Social Psychology*, 2. baskı, Harcourt Brace Jovanovich, Orlando.
- Miller, C. D. (2019). Exploring the crabs in the barrel syndrome in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2019, Vol. 26(3) 352 –371.
- Mummendey, A., & Schreiber, H. J. (1983). Better or just different? Positive social identity by discrimination against, or by differentiation from outgroups. *European Journal of Social Psychology*, 13(4), 389-397.



- Özdemir, Y. & Üzüm, B. (2019), Yengeç sendromu, *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*, Eğitim Yayınları, s.126-138.
- Paustian-Underdahl, S. C., King, E. B., Rogelberg, S. G., Kulich, C., & Gentry, W. A. (2017). Perceptions of supervisor support: resolving paradoxical patterns across gender and race. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90, 436-457.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity and inclusion in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88. doi:10.1146/annurevorgpsych-012218-015243
- Sheppard, L. D. & Aquino, K. (2017). Sisters at arms: A theory of female same-sex conflict and its problematization in organizations. *Journal of Management*, 41, 691-715.
- Soubari, T. & Kumar Y. (2014) The CRAB - Bucket effect and its impact on job stress – An exploratory study with reference to autonomous colleges. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 2(10), 3022-3027.
- Tajfel, H. vd. (1971). "Social categorization and intergroup behaviour." *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-178.
- Tajfel, H. (1978a). "The achievement of group differentiation." *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. (Der.) H. Tajfel. London: Academic Press. 77-101.
- Tajfel, H. (1978b). "Interindividual behaviour and intergroup behaviour." *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. (Der.) H. Tajfel. London: Academic Press. 27-60.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of inter-group relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Taylor, M. (2000). Cultural Variance as a Challenge to Global Public Relations: A Case Study of the Coca Cola Scare in Europe, *Public Relations Review*, 26(3), 277–29.
- Turner, J. C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour, *European Journal of Social Psychology*, 5, s. 5-34.
- Turner, J. & Brown, R., (1978). "Social status, cognitive alternatives and intergroup relations", *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, H. Tajfel (der.), Academic Press, Londra, s. 201-300.
- Top, S. (2012). Girişimcilik:Keşif süreci. (2.Baskı), Beta, 34-35
- Yiğit, S. (2020). Sosyal girişimcilikte ulusal kültürün rolü. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 641–658.
- Zengin Y., Tokucu F., (2019). Küresel işletmecilikte kültürün önemi: Hofstede'nin kültürel boyutları çerçevesinde bir değerlendirme, *Turkish Studies - Economics, Finance, Politics*, 14 (3), p. 1135-1155



Extended Summary

Organizations can sustain their existence and keep up with the incredible speed of environmental changes and developments by using their resources in the most efficient way possible. In achieving organizational goals, human knowledge, skills, and abilities are utilized along with financial resources. Regardless of whether the organization is profit-oriented or not, human resources have a significant place in the organization. Therefore, the social and psychological conditions of individuals in their workplace have become the main subject of management and organizational research after classical approaches. One of the social and psychological phenomena that occurs in the workplace is "crab mentality" or "crab syndrome". The metaphorical phenomenon of crab mentality refers to the behavior of crabs in a bucket. Research on crab mentality is very new, and it has mostly been explained by social identity theory and social comparison theory. Since culture is also an influential factor in shaping human behavior, it is thought that relating crab mentality to Hofstede's cultural dimensions theory would make it easier to understand and explain the concept.

This study attempted to approach crab mentality behaviors from a different perspective than the approaches in previous studies. Research was conducted on 18 personnel from different units and levels at a state university in Turkey, using a semi-structured interview technique. It was attempted to understand whether the employees exhibit crab mentality behaviors as a negative organizational behavior among the exhibited behaviors or not, depending on their social identities and the cultural values of the community they belong to.

The qualitative research method was used in the study, and the data was collected through face-to-face interviews. During the interview process, questions were directed to the participants in a clear and understandable manner, and if necessary, additional questions were asked to deepen the subject being investigated.

This study was conducted at a state university. 18 personnel voluntarily participated in the research from three academic and three administrative units of the university, at the top, middle, and lower levels. Three of the participants were female, and fifteen were male.

The answers provided by the coded participants were first transferred to a computer environment and then examined. The answers given by each participant to each question were grouped and interpreted in terms of similarities.

The research findings were classified and interpreted according to the participant academic and administrative groups, as well as the top, middle, and lower levels. The interpretations of the answers given by the participants to the questions asked are provided below:

According to our research findings;

1. It is observed that participants want to define themselves more with their personalities, and both social and individual identities are effective in influencing crab syndrome behaviors. Whether within the framework of social or individual identity, the culture and values of the society in which individuals are located have a significant impact on their personalities. In other words, culture and values are effective in the formation of both individual and social identity. Therefore, it is



possible to understand and interpret crab syndrome with Hofstede's cultural dimensions.

2. It can be considered crab syndrome behavior when people take pride in themselves but behave towards others as if they are worthless and insignificant. This behavior can be a reflection of emotions such as arrogance, excessive self-esteem, and selfishness. The majority of the participants stated that they are proud of themselves and their colleagues, while the other part stated that they are not proud of their colleagues. There are a significant number of people who see themselves as superior. The perception of seeing oneself as superior and being proud while thinking that one's friends have no qualities to be proud of can be evaluated as Crab mentality. In the study of Miller (2019), the causes of crab syndrome are divided into three broad categories as individual, organizational, and societal reasons. He also expressed the individual reasons as jealousy, insecurity, selfishness, pride, arrogance, and self-protection motives.
3. There are development and advancement opportunities in organizations. However, not everyone can achieve their goals. The fact that approximately half of the participants expressed positive emotions such as joy and happiness in response to their colleagues' promotion or career advancement, while the other half expressed sadness and questioning emotions about the consequences, is in line with crab syndrome behaviors. However, it is also seen that if the progress processes are carried out with an objective, fair, and transparent system, the results can be accepted with more positive emotions. In the study of Soubhari and Kumar (2014), it was concluded that the factors of crab mentality include actions such as not accepting others' feelings, greed, jealousy, lust, obsession, and hatred.
4. Participants largely see themselves as qualified for higher positions. This indicates a strong desire for advancement, which can also be expressed as a desire for power. Participants' dissatisfaction with people in higher positions may be due to valid reasons, but it can also be attributed to reasons such as jealousy, selfishness, seeing friends as rivals, narcissistic personality, and hubristic personality (Özdemir & Üzümlü, 2019). It is also possible to explain individuals' strong desire for advancement through cultural values. In societies with high power distances, power is considered good and is associated with obtaining status and privileges. In these societies, centralization accepted by the lower classes is widespread, authoritarian leaders are considered ideal, and communication takes place formally and hierarchically (Hofstede & et al., 2002). Individuals striving to achieve desired power may exhibit crab mentality behaviors.
5. If a person who has experienced conflict in the workplace is in a position of influence or authority during the advancement or promotion process, there is a possibility that they will behave negatively towards the person they have conflicted with. The majority of people who have experienced workplace conflicts have stated that these conflicts are mainly related to work, tasks, rules, and policies. Soubhari and Kumar (2014) found that management executives are not ready to accept the emotions of lower-level employees, some senior faculty members have high egos, and they prefer to assign most of the work to young staff and take all the credit in the end. These results suggest the presence of potential conflict for employees. In such an organizational structure, conflicting individuals may exhibit crab mentality



behaviors towards the person they have conflicted with. Thus, workplace conflict environments can be considered among the factors that nurture crab mentality behaviors.

6. In workplace conflicts, the source person's social identity, ethnic origin, and beliefs are rarely defined, and the source person is mainly defined by their personal identity. This situation weakly explains crab mentality according to Miller's (2019) social identity theory, but it reveals that individual identity and personality are more prominent.
7. Crab mentality behaviors are not only targeted at the external group, but can also be directed at the group in competitive situations. The findings of our study regarding intra-group competition are consistent with the research results of Miller (2019). To better understand crab mentality behaviors resulting from intra-group competition, it is possible to look at cultural values that affect individual identity and personality.
8. Nowadays, organizational structures are accepted as living organisms, and their ability to adapt to developments in their internal and external environments has become increasingly important. A significant proportion of participants describe the corporate culture and organizational structure in negative terms. The negative perceptions of corporate culture and organizational structure should be evaluated in terms of crab syndrome. It is possible to explain the causes and consequences of crab syndrome behaviors by looking at the corporate structure and values from the perspective of power distance and avoidance of uncertainty, which have received the highest score in the study of cultural dimensions in Turkey.
9. The most important indicator of crab syndrome is behavior that can be perceived as an obstruction to progress or development. The fact that almost half of the participants feel that they have encountered obstruction indicates that crab syndrome is experienced in the organization, and that taking into account the phenomenon of crab syndrome in the organization's planning, decision-making, and implementation would be appropriate. The individual, organizational, and social reasons for obstructive behaviors can be evaluated with Hofstede's cultural dimensions. The culture of power distance and avoidance of uncertainty, which are dominant value dimensions in Turkish culture, can be considered nourishing crab syndrome behaviors.
10. The expressions "crab in a barrel" or "crabs in a bucket" do not generally evoke a behavioral meaning for participants. The metaphor of crab in a barrel or crab in a bucket was first used in societies where fishing was an important source of livelihood. Therefore, this metaphor can evoke associations in fishing communities, while it may not evoke associations in non-fishing communities. Metaphors used to describe events and situations are understood in proportion to the cultural counterparts in the relevant societies. The fact that the majority of participants describe the crab in a barrel or crab in a bucket in terms of physical characteristics indicates that events and situations are initially approached from a rational perspective.

Organizations that want to survive by adapting to the rapid changes and developments in today's conditions can increase productivity by understanding and developing preventive



measures for the crab syndrome, which is seen as a new phenomenon related to the social and psychological aspects of employees. The multifaceted analysis of the causes, indicators, and consequences of crab syndrome as a negative organizational behavior can contribute to a better understanding. The crab syndrome can be interpreted and explained through social identity and comparison theory, as well as Hofstede's cultural dimensions. Creating a peaceful, harmonious, and trustworthy environment in the workplace can help increase productivity.

The characteristics of power distance and avoidance of uncertainty, for which Turkey has the highest score in Hofstede's study, can be considered reasons that cause and develop the crab mentality. As for the research being conducted in a society where power distance is high, a strong desire for promotion and advancement was observed. It is possible to say that such a strong desire for promotion and advancement arises from a strong avoidance of uncertainty factor.

Crab syndrome behaviors have been observed in the participants. This requires examining its causes. Among individual reasons are jealousy, arrogance, excessive pride, and self-esteem; among organizational reasons are the open and hidden competitive structure created by the availability of both academic and administrative career paths at the university; and among social reasons, discriminatory and exclusionary understandings and practices developed based on our culture can be expressed.

It has been observed that most participants have the goal of crab syndrome. We can interpret this situation under the dominant cultural dimensions of power distance, avoidance of uncertainty, and femininity. Factors such as income inequality and increasing unemployment rates in our country cause individuals to engage in an open and hidden struggle to secure a position or place where they feel safe. These processes, which we can also call the struggle for social mobility, can lead to crab syndrome behaviors under the influence of negative personal, organizational, and social factors.

It was observed that most of the participants were the target of crab syndrome. We can interpret this situation under the dominant cultural dimensions of power distance, uncertainty avoidance, and femininity. Factors such as inequalities in income distribution and increasing unemployment rates in our country cause individuals to wage an open and secret struggle for a position or place where they can see themselves as safe. These processes, which we can also call the struggle for class advancement, can lead to crab syndrome behaviors under the influence of negative personal, organizational, and social factors.

When we define the crab syndrome as all behaviors that prevent the progress and development of employees in organizational structures, the concept of progress is important in defining and understanding this phenomenon. The progress processes of academic and administrative staff are different in higher education institutions. Since progress in an academic careers is subject to definite rules and criteria, crab syndrome behaviors are less common in these processes. However, appointment criteria for academic administrative positions generally depend on the discretion of the appointing authorities. This situation can be explained by the dominant cultural dimension of power distance. The way and conditions of using the discretionary power used in appointments can create a suitable environment for the development of crab syndrome behaviors. In our research, it was observed that even the delays that can be seen as ordinary in academic appointment processes are perceived as



hostile attitudes. Perceptions about both academic and administrative career development and promotion processes differ among upper, middle and lower-level officials. Issues and situations that are perceived as negative by senior officials are evaluated positively by middle and lower-level officials. The appointment decisions and practices carried out by appointment authorities to expand their power area or for different motives by creating loyal staff can be perceived as obstruction by middle and lower-level employees who are left out of the process, and can be accepted as the presence of crab syndrome behaviors.

When we look at the career paths in administrative positions, appointments to only managerial and branch director positions are subject to the Promotion and Title Change Exam. Above this, in career steps such as Institute, College and Faculty Secretariats, Department Directorates, Deputy Secretary General and Secretary General, appointment criteria are generally determined in a very general way, and appointments are made at the discretion of the authorized manager. When making appointment decisions, certain individuals and groups can be influenced. Therefore, crab syndrome behaviors are observed in the career paths of administrative staff. In the research, exclusion and discrimination perceptions in appointment and promotion processes were identified, and as a result, a decrease in developing organizational commitment, low performance, mistrust, hopelessness, and the intention to leave the job were observed. We can consider the constant influence or direction of appointment and promotion decisions in favor of insider groups as a reflection of the collective culture feature. The desire to use this strong group solidarity informally in organization also carries traces of the power distance cultural characteristics.

