

## PAPER DETAILS

TITLE: KÜLTÜR BAGLAMINDA SOSYAL MÜBADELE: KURAMSAL BİR ÇALIŞMA

AUTHORS: Esra AYDIN

PAGES: 547-562

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/346167>

---

## KÜLTÜR BAĞLAMINDA SOSYAL MÜBADELE: KURAMSAL BİR ÇALIŞMA

---

Esra AYDIN<sup>1</sup>

### Öz

Sosyal mübadele kuramı, birçok örgütsel tutum ve davranışı açıklama gücüne sahip olan en eski kuramlardan biridir. Özellikle çalışan-işveren arasındaki ilişkileri şekillendirmesi nedeniyle sosyal mübadele kuramı, örgütsel davranış araştırma alanı için önem arz etmektedir. Bu çalışma, öncelikle sosyal mübadele kuramının temel söylem ve dinamiklerini kuramsal olarak ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Kuramsal açıdan sosyal mübadeleyi tartışabilmenin, örgütsel davranışla ilgili birtakım kavramların daha iyi anlaşılabilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir. Öte yandan, farklı kültürlerdeki farklı örgütsel tutum ve davranışların temelinde yer alan sosyal mübadele biçimlerini tartışabilmek için sosyal mübadele kuramı ayrıca kültür bağlamında incelenmiştir. Bu çalışmada, toplum üyelerinin tüm algılarını ve davranışlarını etkileyen değerler sistemi olan kültürün, sosyal mübadeledeki ilkeleri etkileyeceği öngörülerek çeşitli önermelere ulaşılmıştır. Oluşturulan kuramsal çerçeve ve tartışmalar kapsamında, kültür bağlamında sosyal mübadele ilişkilerinin farklılaşabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Mübadele Kuramı, Belirsizlikten Kaçınma, Güç Mesafesi, Ortaklaşa Davranışçılık, Bireycilik

**Jel Sınıflandırması:** M1, L2

---

## SOCIAL EXCHANGE IN THE CONTEXT OF CULTURE: A THEORETICAL STUDY

---

### Abstract

Social exchange theory, which is one of the oldest theories, has the power to explain many organizational attitudes and behaviors. Because social exchange theory shapes especially employee-employer relationships, it has importance for organizational behavior research field. In this study, it is primarily aimed to theoretically find out the basic discourses and dynamics of social exchange theory. It is considered that discussing social exchange in theoretical perspective will allow various concepts related to organizational behavior to be understood better. On the other hand, to discuss the social exchange patterns which are at the basis of different organizational attitudes and behaviors in different cultures, social exchange theory is also examined in the context of culture. In this study it is envisaged that culture, a system of values that affects all perceptions and behaviors of the society members, is expected to influence the principles underlying social exchange, and in this respect, various propositions have been reached. Within the theoretical framework and discussions, it is come through that the social exchange relationships would change in the context of culture.

**Keywords:** Social Exchange Theory, Uncertainty Avoidance, Power Distance, Collectivism, Individualism

**Jel Classification:** M1, L2

---

<sup>1</sup> Araş.Gör., Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Turizm ve Otelcilik Bölümü, ekurt@baskent.edu.tr

## 1. Giriş

İstenilen düzeyde sergilenen performans, yüksek rekabet içeren dinamik çevrede örgütlerin varlıklarını sürdürmesine ve amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Örgütsel performansın oluşumuna katkı sağlayan birçok unsur söz konusudur. Örgütsel davranış, örgütsel performansın istenilen düzeyde olmasına etki eden unsurlardan biridir.

Örgütsel davranışın temelinde bireyin tutum ve davranışları yer almaktadır. Bu tutum ve davranışlar bireysel ve örgütsel çıktılara etki etmesi nedeniyle önem arz etmektedir (Staw, 1984). Bu nedenle işle ilgili olabilecek tutum ve davranışların geliştirilmesi, çalışan bireyler ve işveren açısından arzu edilen bir durumdur. Bireylerin örgütteki tutum ve davranışlarını anlayabilmek ve açıklayabilmek için çeşitli kuramlar öne sürülmüştür. Bu çalışmada, örgütsel davranış biçimlerinin birçokunu açıklayabilme gücü olduğu düşünülen sosyal mübadele kuramına yer verilmiştir.

Örgütsel davranış alanında sıklıkla ele alınan birçok çalışma sosyal mübadele kuramı kapsamında incelenmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Bordia, Restubog, Bordia ve Tang, 2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı (Konovsky ve Pugh, 1994), güven ve örgütsel adalet (Konovsky, 2000), algılanan örgütsel destek (Eisenberger vd., 1986), algılanan yönetici desteği (Eisenberger vd., 2002), psikolojik sözleşme (Rousseau, 1995) ve liderlik (Liden vd., 1997) gibi önemli değişkenler sosyal mübadele kuramı kapsamında açıklanabilmektedir. Bu durum, sosyal mübadele kuramının açıklayıcı mekanizmasının oldukça güçlü olduğunu ve sosyal mübadelenin kuramsal açıdan ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Sosyal mübadele kuramı, bireylerin gerçekleştirdiği kaynak değiş tokuşu sonucunda ortaya çıkan etkileşimleri açıklayan en eski kuramlardan biridir. Kuram, toplumda yerleşik olan ilişkilerin dinamiklerini ve doğasını oldukça geniş bir perspektiften köklü bir şekilde açıklayabilme mekanizmasına sahiptir. Etki alanının bazı ekonomik mübadelelerden daha fazla olabilmesi nedeniyle sosyal mübadele kuramı, hem toplumdaki bireyler arası ilişkileri hem de çalışan-işveren ilişkilerini anlayabilmek için oldukça mühimdir (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001). Sosyal mübadelenin gerek toplumsal gerekse örgütsel anlamda bu kadar önemli olması ve birtakım ilişkileri açıklama ve etkileme gücünün bulunması nedeniyle kuram, farklı kavram ve açılardan incelenmesi gereken bir araştırma alanıdır.

Toplumdaki ilişkileri sosyal mübadele gibi etkileme gücüne sahip diğer bir kavram, kültürdür. Toplumdaki bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki ilişkiler kültür tarafından etkilenmekte ve düzenlenmektedir. Kültür, sosyal ilişkilerde bireyler arası ilgi ve ilişkileri düzenler (Sığı ve Tıgılı, 2006). Bireylerin sosyal mübadeleyi gerçekleştirirken referans aldıkları ahlaki normlarının, değerlerinin, fayda ve zarar beklentilerinin, eşitlik ve güven gibi unsurlara ilişkin algılarının kültürden kültüre değişebileceği ve farklılaşabileceği öngörülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada bireyler arasındaki sosyal ilişkiler, sosyal mübadele kuramı kapsamında ve kültür bağlamında incelenmiştir.

Farklı kültürel yapılara sahip toplumlarda ortaya çıkan ve sosyal mübadele ilkelerine dayanan örgütsel tutum ve davranışların kültürel anlamda farklılaşma nedenlerini açıklayabilme potansiyeli olması nedeniyle kuramsal olan bu çalışmanın önem arz ettiği düşünülmektedir. Toplumdaki ilişkileri etkileyen kültürün, sosyal mübadele ilişkilerinde nasıl bir rolü olduğu ve nasıl bir etki alanına sahip olduğu, bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, kuramın bu kadar güçlü ve geçerli olması nedeniyle gerek sosyal mübadele ile ilgili kuramsal bir çerçeve oluşturmak gerekse sosyal mübadeleyi kültür bağlamında incelemek amacıyla bu çalışma yapılmış ve çeşitli önermelere ulaşılmıştır. Çalışmanın devam eden kısımlarında, kuramsal çerçeve kapsamında sosyal mübadele kuramının temel söylemlerine, kültür bağlamında yapılan tartışmalara ve sonuç bölümüne yer verilmiştir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramını açıklayabilmek için birçok kuramcı çeşitli fikirler öne sürmüştür. Tam anlamıyla sosyal mübadele kuramı olarak ele alınsa da 1759'da Smith'in sosyolojik açıdan mübadeleleri incelemesi ile başlayan süreç, 1960'larda oldukça ön plana çıkmıştır (Nord, 1973). Özellikle 1960'larda Blau'nun (1964) sosyal mübadele kuramını ortaya atması ve Gouldner'in (1960) sosyal mübadeledeki yükümlülükler ve ahlaki norm açıklamaları ile birlikte sosyal mübadelenin yazında bir kuram olarak yerini aldığını ifade etmek mümkündür. Blau (1964) ve Gouldner'in (1960) yanı sıra, Emerson (1962), Homans (1958) ve Thibaut ve Kelley (1959) de sosyal mübadele kuramının gelişimine katkıda bulunmuşlardır.

Smith'e (1759) göre, insanların hayatlarını devam ettirebilmek için çeşitli gereksinimleri bulunmakta ve bu gereksinimler bireylerin toplumla olan ilişkileri ve deneyimleri tarafından sosyal varlıklar olarak şekillenmesini sağlamaktadır (Akt. Nord, 1973). Bu şekillenme süreci çeşitli sosyal mübadeleleri içermektedir. Sosyal davranışı mübadele temelinde inceleyen ilk kuramcılardan biri olan Homans (1958) sosyal ilişkiyi en az iki kişi arasında meydana gelen somut veya soyut, ödüllendiren veya cezalandıran faaliyetlerin mübadelesi şeklinde tanımlamıştır. Öte yandan Thibaut ve Kelley (1959) sosyal mübadelenin, tarafların değiş tokuş faydasını ölçerek anlaşılabilirliğini belirtmiştir. Emerson (1962) ise sosyal mübadeledeki güç ve bağımlılık ilişkilerine odaklanarak güç dengesizliğinin ilişkilerde değişkenlik yaratacağını ve bu nedenle ortaya çıkan karşılıklı bağımlılığın, sosyal mübadele ilişkisinin devam etmesinde büyük rol oynayacağını vurgulamıştır.

Gouldner (1960), sosyal mübadelenin ahlaki norm ve yükümlülük boyutunu incelemiştir. Gouldner (1960), sosyal mübadeleyi başlatma ile birlikte bireyin, ilk maliyeti göz önünde bulundurarak bir risk aldığından söz etmiştir. Ancak ilk mübadeleyi başlatırken birey, yaptığı mübadelenin karşılığı olacağını ahlaki bir norm olarak değerlendirebilir. Smith de aynı şekilde karşılığın ahlaki bir norm olduğu görüşünü paylaşmaktadır. Smith'e (1759) göre herkesin sosyal mübadelede karşılık vermesi beklenir, fakat bazı bireylerin diğerlerine göre karşılık verme olasılığı daha yüksektir (Nord, 1973). Gouldner'in (1960) sosyal mübadele ile ilgili yaptığı çalışma sosyal mübadele kuramıyla ilgili yazına oldukça katkı sağlayan bir çalışmadır. Blau (1964) ise sosyal mübadele kuramını ortaya atmış ve sosyal mübadeleyi "mübadele sürecindeki sosyal etkileşimler" olarak tanımlamıştır. Blau'ya (1964) göre sosyal mübadele, bireylerin mübadele sonucunda karşıdan almayı bekledikleri getirilerle motive olması ile ortaya çıkan ve gönüllülük esasına dayanan faaliyetlerdir.

Genel olarak sosyal mübadele kuramını inceleyen kuramcılar sosyal mübadeleyle elde edilen faydaya, zarara ve bunların karşılığında sorumlu olunan yükümlülüğe odaklanmıştır. Yazına bakıldığında sosyal mübadele ile en çok kıyaslanan kavramın ekonomik mübadele olduğu görülmektedir. Sosyal mübadele, ekonomik mübadeleden farklıdır (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001). En önemli farklılık, sosyal mübadelenin özellikle belirtilmemiş mübadele yükümlülüklerinden oluşmasıdır (Blau, 1964). Ekonomik mal ve hizmetlerin aksine sosyal mübadelenin sağladığı faydaların belirlenmiş kesin bir değeri ve karşılığı bulunmamaktadır. Bu nedenle, bireyin altına girdiği sosyal yükümlülükler önceden belirlenmiş yükümlülükler değildir (Blau, 1964). Yükümlülüklerin önceden belirlenmemesi, karşılığının ne zaman olacağını da belirsiz olması anlamına gelmektedir. Sosyal mübadelede birey, yaptığı mübadele sonucu gelecek bir zamanda belirli olmayan bir şekilde yaptığı mübadelenin karşılığını alır (Blau, 1964).

Her bir çalışma sosyal mübadelenin farklı özelliklerini ele aldığından ve incelediğinden, sosyal mübadele kuramını açıklayan ve yansıtan çeşitli özelliklerin olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu özelliklerin en önemlilerinden birisi güvendir (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001). Yapılan sosyal mübadele sonucunda uygun bir karşılık almanın garantisi olmadığından, sosyal mübadele güvene

dayanır (Blau, 1964). Sosyal mübadele, bireyde minnet ve güven duygularının oluşmasına neden olurken, ekonomik mübadele bu tür duygulara yol açmamaktadır (Blau, 1964).

Sosyal mübadelede eşitlik ilkesi de oldukça önemlidir. Bireyler elde edecekleri karşılık tam olarak belli olmasa da sosyal mübadelenin eşitliğini dikkate alırlar (Thibaut ve Kelley, 1959). Sosyal mübadele kuramcıları eşitlik bulunmayan ödülleri bireylerde rahatsızlık yarattığını vurgulamıştır (Nord, 1973). Beklenen ödülün hem daha düşük hem de daha yüksek olması psikolojik olarak taraflar arasında gerginlik yaratmaktadır (Nord, 1973).

Yapılan mübadelelerin sayısı ve bireyin elde ettiği fayda miktarı da oldukça önemlidir. Yapılan mübadelelerin sayısı arttıkça mübadelelerden elde edilen fayda miktarı da azalmaktadır (Thibaut ve Kelley, 1959). Zira yapılan mübadelelerle sahip olunan kazançlar artmakta ve marjinal fayda azalmaktadır (Blau, 1964).

Sosyal mübadeleyle ilgili bir başka özellik ise, sosyal mübadelenin bireyleri daha aktif bir birey haline getirmesidir. Birçok sosyo-psikolojik model gibi sosyal mübadele de katılımcılarını sosyalleştirir, sosyal etkileşimin istikrarlı olmasına imkân sağlamak için katılımcıların iştiraklerini sürekli hale getirir ve katılımcıların çevreleriyle olan ilişkilerini ve ticari işlemlerini devam ettirir (Nord, 1973).

Sosyal mübadelenin bireyler arası ilişkileri etkileme niteliği söz konusudur. Sosyal mübadele kuramı karşılıklı mübadelenin bireyler arası ilişkileri başlatıcı, güçlendirici ve sürdürücü bir niteliği olduğunu varsayar (Lynch, Eisenberger ve Armeli, 1999). Bireyler arası ilişkilerin gelişmesi ve sürdürülebilir bir duruma gelmesi her iki taraf için de arzu edilen bir durumdur. Bu sayede karşılıklı mübadelenin güven temelinde sürdüğü belirtilebilir.

Son olarak, mübadele ilişkisinin gücü, mübadele yapan tarafların zarar ve kâr beklentisinden etkilenir (Lynch, Eisenberger ve Armeli, 1999). Mübadele ilişkisinin dinamikleri bireylerin zarar ve kâr beklentileri üzerine kuruludur. Bu beklentiler ilişkinin boyutunu, yönünü ve sürekliliğini doğrudan etkiler (Blau, 1962).

Sosyal mübadeleye ait bu özellikler sayesinde kuramın dinamiklerini ve normlarını anlayabilmek ve sosyal mübadelenin örgütsel davranış alanında birçok değişken arasındaki ilişkiyi açıklama gücü olduğunu belirtmek mümkündür.

Bireylerin tercih ettiği mübadele türlerinin bireyler arası ilişkilerin yapısını etkilemesi nedeniyle sosyal mübadele kuramını incelerken sosyal mübadeleyle ortaya çıkan ilişki türlerini de incelemek gerekmektedir.

### 2.1.1. Sosyal Mübadele İlişkileri ve Bir Süreç Olarak Sosyal Mübadele

Sosyal mübadelede mübadeleyi gerçekleştiren katılımcılar, aktörler olarak tanımlanmaktadır. Bireyler, ortak gruplar ve özel kuruluşlar aktörleri oluşturmaktadır (Molm, 2003). Aktörlerin sahip olduğu ve başkaları tarafından değerli bulunan varlıklar, aktörlerin mübadele ilişkilerindeki kaynaklarını oluşturur (Bordia vd., 2017). Sosyal mübadele kaynakları sadece somut mal ve hizmetleri değil aynı zamanda sosyal açıdan değerli olan (statü gibi) çıktıları da içerir (Homans, 1961). Aktörler değerli çıktıları elde etmenin yolunu aramaktadır (Molm, 2003).

Aktörler mübadeleyi birbirine bağımlı yapılar içerisinde gerçekleştirir (Emerson, 1962). En basit mübadele ilişkisinde iki aktör vardır ve her bir aktör diğerinin sahip olduğu kaynağın değerini kontrol eder (Molm, 2003). Ancak iki aktör, mübadele ağının daha geniş olduğu sosyal ilişkilerde alternatif mübadele ortakları seçebilir. Alternatif ortaklar daha öncekilerden daha güçlüyse seçim gerçekleşir (Molm, 2003).

Mübadelenin çeşitli türleri mevcuttur. Mübadele *doğrudan (direct)* veya *dolaylı (indirect)* olabilir (Molm, 2003; Peng, Schaubroeck ve Li, 2014). Doğrudan ve dolaylı mübadelenin de kendi içinde alt türleri vardır. Doğrudan mübadele ile dolaylı mübadele ilişkileri incelenmiş ve tanımlamalara yer verilmiştir.

**Doğrudan mübadele:** İki aktör arasında gerçekleşir. Her bir aktörün çıktısı diğerinin davranışını etkiler. A B'ye bir değer verir, B de A'ya bir değer verir ve böylece doğrudan mübadele gerçekleşir (Gouldner, 1960). Doğrudan mübadele, *anlaşmalı (negotiated)* ya da *karşılıklı (reciprocal)* mübadele ilişkisi olabilir (Blau, 1964).

**Anlaşmalı Mübadele (Negotiated Exchange):** Aktörler ortak karar alma sürecine girer. Her iki taraf da aynı zamanda anlaşmaya varır, ortak hareket eder ve ortak fayda sağlarlar. Çoğu ekonomik mübadele bu şekilde gerçekleşir (Molm, 2003). Anlaşmalı mübadele açık ve belirgin olarak yapılır. Bu mübadeleyi yapanlar sosyal ödüller yerine somut faydalara yoğunlaşmaktadır (Flynn, 2005). Ayrıca birey mübadeleden elde ettiğini diğer tarafın elde ettiğiyle kıyaslamaktadır. Bu mübadele türünde risk ve belirsizlik daha azdır (Flynn, 2005).

**Karşılıklı Mübadele (Reciprocal Exchange):** Aktörler bir anlaşma yapmaksızın birbirlerinden bağımsız şekilde birbirlerine katkıda bulunurlar (Molm, 2003). Aktörlerden bir tanesi mübadeleyi diğerinin işine yarayacak şekilde ve bireysel olarak başlatır (bir yardım veya bir tavsiye gibi). Ayrıca bunu yaparken de karşılık olarak ne geleceğini ve karşılığının ne zaman geleceğini bilmez (Molm, 2003). Örgütlerde karşılıklı mübadele, çalışanların birbirlerini algılamalarında ve verimliliğin artmasında önemli bir rol oynamaktadır (Flynn, 2005). Ayrıca karşılıklı mübadelede güven söz konusudur. Aktör, karşısındaki ne zaman geri dönüş yapacağını bilmemekte ve ona güvenerek risk almaktadır (Flynn, 2005).

**Dolaylı mübadele:** Üç veya daha fazla aktör arasında gerçekleşen mübadelede aktörler doğrudan birbirlerine bağımlı değildir (Flynn, 2005). Dolaylı mübadele türleri *genelleşmiş* ve *verimli* mübadeledir (Flynn, 2005).

**Genelleşmiş Mübadele (Generalized Exchange):** Aynı sosyal grubun üyesi olan üç veya üçten fazla kişi arasında meydana gelen mübadele türüdür. Dolaylı mübadele söz konusudur (Flynn, 2005).

**Verimli Mübadele (Productive Exchange):** Emerson (1962) tarafından ortaya atılan bu mübadele türünde her tarafın katkıda bulunduğu ve ürettiği bir değerden fayda sağlaması söz konusudur.

Mübadele türlerini kısaca özetlemek gerekirse; anlaşmaya dayalı (negotiated) sosyal mübadele, iki çalışanın birbirine yardım etme konusunda anlaşması durumudur. Karşılıklı (reciprocal) sosyal mübadelede aynı düzeyde olmayan farklı kısımlarda oluşan diydik (dyadic) mübadele ilişkileri söz konusudur. Bu şekilde bir sosyal mübadelede karşılık, zaman içinde gerçekleşir. Çalışan, bir diğer çalışana yardım eder ve karşılığını zaman içinde alacağını düşünür. Genelleşmiş (generalized) sosyal mübadele ise aynı sosyal grup içinde kişilerin alışverişinden doğan faydalar olarak tanımlanabilir. Genelleşmiş mübadele şeklinde, aynı kişiden karşılık alma beklentisi yoktur. Fayda grup içindeki diğer kişilerden de gelebilir (Flynn, 2005). Verimli (productive) mübadelede ise her iki tarafın da katkıda bulunduğu bir faydanın mübadelesi söz konusudur.

Mübadele türleri sosyal mübadele ilişkilerini şekillendirmesi ve sürdürmesi nedeniyle önemlidir. Bireyler mübadele türlerine bakarak elde edeceği faydayı göz önünde bulundurur ve ona göre sosyal mübadele ilişkilerini yapılandırır (Thibaut ve Kelley, 1959).

### 2.1.2. Sosyal Mübadelede Yükümlülükler ve Karşılıklılık İlkesi

Sosyal mübadelede bulunan bireylerin çeşitli yükümlülükler kapsamında bu mübadeleyi gerçekleştirdiği belirtilebilir. Bu nedenle sosyal mübadele kuramı ile ilgili yapılan çalışmalar, yükümlülükler konusuna oldukça önem vermektedir.

Mübadelesi yapılan bazı faydalar desteğin ve dostluğun sembolü olarak değerlendirilir (Blau, 1964). Bu faydaların mübadelesi ile ilgili bireylerde bir denge arayışı olabilir. Blau'ya (1964) göre, sosyal mübadele ilişkilerinde yükümlülükler yerine getirilirken denge olmaması, bazı olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Tsui ve diğerlerine (1997) göre, çalışanlar için iki tür dengesiz ilişki söz konusudur. Birincisi, çalışan yüksek performans sergilerken örgütün ona yaptığı yatırımın düşük

olmasıdır. İkinci ilişki ise, çalışan performansı düşükken örgütün ona yaptığı yatırımın yüksek olmasıdır.

Shore ve Barksdale (1998), yaptığı çalışmada mübadele ilişkisi ve yükümlülüklerle ilgili bir model önermiştir. Bu model önerisini 327 MBA öğrencisi üzerinde test ederek, varsayımını desteklemiştir. Model şu şekildedir (Şekil 1):

Şekil 1: Sosyal Mübadele Yükümlülükleri



**Kaynak:** Shore, L. M. ve Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731- 744.

Bu modele göre eğer hem çalışan hem de işveren, yükümlülüklerin yüksek düzeyde yerine getirildiğini düşünüyorsa mübadele ilişkisi dengededir (Shore ve Barksdale, 1998). Bu ilişki, örgütün ve çalışanın iyi algılarının olduğu güçlü bir sosyal mübadeleyi yansıtmaktadır (Shore ve Barksdale, 1998).

Eğer hem çalışanın hem de işverenin yükümlülükleri gerçekleştirme düzeyi orta düşüklükte ise (moderate to low) mübadele ilişkisi dengede olup zayıf bir biçimdedir (Shore ve Barksdale, 1998). Bu mübadele ilişkisinde çalışan kısıtlı bir gayret göstererek örgütten bu kısıtlı gayret karşısında kısıtlı bir geri dönüş bekleyebilir.

Mübadele ilişkisinde bireyler denge arayışında olsa da her zaman dengeden söz etmek mümkün değildir (Emerson, 1962). Eğer çalışanın yükümlülüğü işverenden fazlaysa, çalışanlar örgütün kendilerine olan geçmişteki iyi davranışlarına istinaden kendilerini örgüte borçlu hisseder (Shore ve Barksdale, 1998). Bu durumdaki çalışanlar örgüt tarafından kendilerine sergilenen iyi davranışların yarattığı yükümlülükleri yerine getirmek ister (Shore ve Barksdale, 1998). Bu bağlam, işverenle çalışan arasındaki mübadele dengesinin yeniden kurulmasına olanak sağlamaktadır (Shore ve Barksdale, 1998).

Diğer bir dengesiz mübadele ilişkisi de çalışanın düşük, işverenin yüksek yükümlülüklerinin olmasıdır. Çalışan, geçmişte kendi payına düşeni yaptığını düşünürken örgütün kendisine karşı yükümlülüklerini yerine getirmeyerek karşılık vermediğini düşünür. Sonuç olarak çalışan, kendi mevcut yükümlülüğünün düşük olduğunu ve örgütün mevcut yükümlülüğünün yüksek olduğunu algılar (Shore ve Barksdale, 1998).

Sosyal mübadele kuramında denge konusu kadar karşılıklılık (*reciprocity*) kavramı da oldukça önemli bir yere sahiptir. Karşılıklı mübadele kavramını öne süren Gouldner (1960), karşılıklılığın fonksiyonalizmle olan ilişkisinden yola çıkarak karşılıklılık kavramını ilkeleriyle birlikte açıklamıştır. Karşılıklılık, iki ya da daha fazla taraf arasındaki fayda mübadelesini çift taraflı sürdürmek ve mal ile hizmetlerin değiş tokuşuyla çift taraflı memnuniyet sağlamaktır (Gouldner, 1960; Molm, Schaefer ve Collett, 2007). Karşılıklılıkta fayda temelli diyadik bir mübadelenin olduğunu ifade etmek mümkündür. Aynı zamanda karşılıklılıkta her iki tarafın da hak ve sorumlulukları vardır (Gouldner, 1960).

Gouldner (1960) karşılıklılık kavramını şu şekilde açıklamıştır: B için fonksiyonel olan A, aslında kendi varlığını sürdürmek için B'ye yardım etmektedir. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi; B, A'nın hizmetinin karşılığını verir. İkincisi; B'nin A'ya sağladığı hizmet, A'nın B'ye olumlu bir fonksiyonu olan performansına bağlıdır. İkinci neden aslında karşılıklılık kavramının tanımında yer alan çıkarımlardan birisidir. Karşılıklı mübadelenin kendine özgü ilkeleri vardır. Gouldner'a (1960) göre karşılıklılık ilkeleri (*the norm of reciprocity*) evrenselidir. Westermarch'a (1908) göre bir faydanın karşılığını vermek veya bu fayda için minnettar olmak, muhtemelen her yerde ve belirli koşullar altında bir görev olarak ele alınır (Akt. Gouldner, 1960).

Gouldner (1960) karşılıklılık için iki evrensel ilke önermiştir. Birincisi, insanlar kendine yardım edenlere yardım etmelidir. İkinci ilke ise, insanlar kendine yardım edenlere zarar vermemelidir. Karşılıklılık ilkeleri genellikle bütün değer sisteminde ortaya konan ve etik kodlar arasında yer alan unsurlardır (Gouldner, 1960; Molm vd., 2007).

Karşılıklılık ilkelerinin evrensel olup olmadığı iddiası kadar şartsızlık ilkesini de tartışmak gerekir. Şartsızlık, karşılıklılık ilkesinin temel özelliklerinden biridir ve olası bir yükümlülüğü beraberinde getirir (Gouldner, 1960). Bu yükümlülük diğerlerinin sağladığı faydaya bir karşılık niteliğindedir. Bu tür geri ödeme yükümlülükleri, alınan faydanın değerine atfedilen anlama bağlıdır. Faydanın değeri ve geri ödemesi; alıcının o anki ihtiyaç yoğunluğuna, vericinin kaynaklarına, vericiye atfedilen güdüye ve varlığı ya da yokluğu algılanan kısıtlamaların doğasına bağlıdır (Gouldner, 1960). Bu nedenle, karşılıklılık ilkeleri tarafından ortaya konan yükümlülükler tarafların toplumdaki konumlarına göre çeşitlik gösterebilmektedir. Karşılıklılık ilkeleri sadece konumlara ait yükümlülüklerin belirlendiği gelişmiş bir sistemin yokluğunda, insan ilişkilerinde istikrar sağlayıcı bir rol almaz, aynı zamanda iyi kurulmuş bir sistemin içinde de sosyal istikrara katkı sağlar (Gouldner, 1960). Konum yükümlülükleri davranışları şekillendirebilmektedir. Karşılıklılık ilkesine göre, eğer diğerleri bireye olan konum yükümlülüklerini yerine getiriyorsa bunun karşılığında birey de üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmelidir (Gouldner, 1960).

Sosyal mübadele kuramının temelini anladıktan sonra kültürel bağlamda sosyal mübadelenin incelenmesi gerekmektedir.

## 2.2. Sosyal Mübadele Kuramının Kültür Bağlamında İncelenmesi

Sosyal mübadele kuramı, toplumda yerleşik olan ilişkilerin dinamiklerini ve doğasını oldukça geniş bir perspektif ile açıklayabilme potansiyeline sahiptir. Etki alanının bazı ekonomik mübadelelerden daha fazla olabilmesi nedeniyle sosyal mübadele kuramı gerek toplumdaki bireyler arası ilişkileri gerekse çalışan-işveren ilişkilerini anlayabilme imkânı sunmaktadır. Sosyal mübadele kuramının açıklayıcı gücünün oldukça fazla olması nedeniyle kuramın farklı açılardan ve farklı kavramlar temelinde incelenmesi gerekmektedir. Sosyal mübadele kuramının belki de en çok birlikte ele alınması gerektiği konu, kültürdür. Toplumdaki bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki ilişkiler ulusal kültürden etkilenmektedir. Kültür, grup ve toplum hayatında ve sosyal ilişkilerde insanların birbirleriyle olan ilgi ve ilişkilerini düzenler (Sığı ve Tıgılı, 2006). Bu ilişkilerin temelinde sosyal mübadele kuramı da bulunduğu sosyal mübadelenin kültürden etkilenmesi oldukça mümkündür. Ayrıca sosyal mübadele yapan bireylerde her iki tarafın da kabul ettiği varsayılan bazı norm ve yükümlülükler yer alır (Gouldner, 1960). Sosyal mübadele türleri farklılaşsa da mübadelede bulunan tarafların norm ve yükümlülükler konusunda anlaşması beklenmektedir. Bu anlaşmalar kültür tarafından etkilenebilir. Rogoveanu (2010:10), kültürün anlaşmalar üzerindeki etkisini şu şekilde açıklamıştır:

*“Kültür, anlaşmaları üç biçimde etkileyebilir. İlk olarak kültür, bireyin gerçeğe ilişkin algısını belirlemede etkilidir. İkinci olarak, kültürel açıdan kabul görmüş değerlerle uyuşmayan bilginin tespitinde etkilidir. Son olarak kültür, karşı tarafın sahip olduğu ifade ve davranışların tahmin edilmesi ve yorumlanmasında etkilidir.”*

Bireyler, içinde bulundukları kültür bağlamında sosyal mübadeleyi gerçekleştireceğinden sosyal mübadeleyi kültür bağlamında incelemek daha nesnel tespitlere olanak sağlayabilir. Bu noktadan hareketle, bu bölümde sosyal mübadele kuramı kültür bağlamında incelenmiştir.

Hofstede'nin 1980'de ve devam eden yıllarda yapmış olduğu ulusal kültür araştırması kültürü boyutlarıyla tanımlayan ve ülkeleri bu boyutlara göre sınıflandıran, ilgili yazında kabul görmüş en önemli çalışmalardan birisidir. Ulusal kültürlerin boyutlarıyla tanımlanması ve ülke sınıflandırmaları kültürü ele alan birçok çalışmaya ışık tutmuştur. Bu nedenle, bu çalışmada Hofstede'nin üç ulusal kültür boyutu, sosyal mübadele kuramıyla ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

Hofstede (1983), kültürü ilk olarak dişi kültür-erkek kültür, belirsizlikten kaçınma, ortaklaşa davranışçılık-bireycilik ve güç mesafesi olarak dört boyutta ele almıştır. 1990'ların başında bu çalışmaya uzun dönem odaklılığı boyutu eklenmiştir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010; Minkov ve Hofstede, 2012). 2010'da ise hoşgörü-baskı adı verilen altıncı boyut eklenmiştir (Hofstede vd., 2010). Bu çalışmada, sosyal mübadele kuramıyla ilişkili olduğu düşünülen belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve ortaklaşa davranışçılık-bireycilik boyutları üzerinde durulmuş ve kuramsal açıklamalar bu kültür boyutları çerçevesinde oluşturulmuştur.

### 2.2.1. Belirsizlikten Kaçınma ve Sosyal Mübadele İlişkisi

Bireylerin geçmiş yaşantıları hakkında sahip oldukları bilgiler, deneyimler ve değerlendirmeleri gelecek yaşantıları için geçerli değildir. Gelecek zamanın bilinmeyen ve tam anlamıyla tahmin edilemeyen bir özelliği söz konusudur. Karşılaşılabilecek olaylara karşı olan bu belirsizlik algısı, hem toplum düzeyinde hem de birey düzeyinde farklılık gösterebilmektedir. Hofstede (1983) belirsizliğe olan bu algıyı bir kültür boyutu olarak ele almış ve "belirsizlikten kaçınma" olarak isimlendirmiştir. Hofstede (1983) belirsizlikten kaçınmayı, "belirsizlikten kaçınma toleransı yüksek" ve "belirsizlikten kaçınma toleransı düşük" olmak üzere iki boyutta incelemiş ve bu ayrıma göre kültürel sınıflandırmalar yapmıştır.

Hofstede ve diğerlerine (2010) göre belirsizlik öznel bir duygudur ve aşırı belirsizlik bireylerde dayanılmaz bir endişe yaratmaktadır. Ayrıca teknoloji, hukuk ve din belirsizliğin giderilmesine ilişkin bilgi sağlasa da yine de yeterli olamamaktadır. Hofstede vd. (2008), belirsizlikten kaçınmayı, bilinmeyen ve net olmayan durumların bireyleri tehdit etmesi olarak tanımlamıştır.

Belirsizlikten kaçınmada, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış unsurlar, bireyler ve toplumlar için ön plana çıkmaktadır (Bergiel vd., 2012). Yapılandırılmış durumlar bireylerin belirsizlik duygusunu azaltırken yapılandırılmamış durumlar yükseltmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek bireyler, iş ve bireysel yaşamlarında değişmeyen ve tahmin edilebilen çevreleri tercih etmektedir. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek bireylerin bulundukları kültürlerde hukuk ve din gibi unsurlar davranışları yapılandırır (Baker ve Carson, 2011).

Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan bireyler daha az stresli ve daha esnektir (Hofstede vd., 2010). Öte yandan bu bireylerin risk alma ihtimalleri daha yüksektir (Hofstede vd., 2010). Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu bireyler için biçimsellik ve önceden tanımlanmış kurallar ön plandadır. Belirsizliğin yüksek olduğu durumlara toleransı düşük olan bireyler daha endişeli ve agresif bir tutum sergiler (Hofstede vd., 2010).

Belirsizlikten kaçınma ile ilgili incelenmesi gereken bir başka konu da güven ve risk almadır. Güven, risk almayla ve bireyin riskle ilgili algı ve değerlendirmeleriyle yakından ilgilidir (Kong, 2013). Belirsizlikten kaçınma ise güven, risk ve belirsizlikle ilişkilidir (Kong, 2013). Güvenin kaynağını genellikle belirsizlik ve risk belirlemektedir (Doney vd., 1998). Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek toplumlarda belirsiz çevrenin bireyi tehdit etmesi nedeniyle bireyin kişisel risk alma eğilimi düşüktür (Hofstede, 1983). Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan bireylerin, diğerlerine güvenme ve kişisel risk alma eğilimleri, belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan bireylere oranla daha düşüktür (Kong, 2013; Kailani ve Kumar, 2011). Yamagishi vd. (1998) yaptıkları çalışmada

Amerikalıların Japonlara oranla risk alma eğilimlerinin ve güven inşası eğilimlerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Güven, bütün mübadele türlerinin en önemli katkı sağlayıcılarından biridir (Doney vd., 1998). Güven, sosyal mübadele kuramında ele alınmakta ve sosyal ilişkilerdeki mübadelenin kaynaklarından biri olarak görülmektedir (Molm, Takahashi ve Peterson, 2000). Blau'ya (1964) göre, sosyal mübadele ilişkilerindeki karşılıklılık ilkesi güvene dayanır. Öte yandan sosyal mübadeleyi başlatıcı hamleyi yaparken ortaya çıkan sorun, bir tarafın güvenilir olduğunu kanıtlamasıdır (Blau, 1964). Sosyal mübadelede başlangıçtaki güven problemi aşıldığında ilişkiler devam etmektedir. Bu nedenle sosyal mübadelede güven doğrudan gösterilmeli ve sağlanmalıdır (Aryee vd., 2002).

Belirsizlikten kaçınma ile risk alma ve güven ilişkili olduğundan, sosyal mübadele için de her iki kavram ön plana çıktığından, belirsizlikten kaçınma ile sosyal mübadele ilişkilendirilebilir. Bu doğrultuda belirsizlikten kaçınma ve sosyal mübadele ile ilgili şu iki önerme yapılmıştır:

*Önerme 1: Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu bireylerde sosyal mübadele eğilimi daha düşüktür.*

*Önerme 2: Belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu bireylerde sosyal mübadele eğilimi daha yüksektir.*

Sosyal ilişkilerdeki belirsizliklerin artması sosyal ilişkilerin durağan yapısını bozmakta ve ilişkilerin devam olasılığını düşürmektedir (Levine vd., 2010). Karşılıklılık ilkesi ise, belirsizliği azaltan bir yapıdadır. Taraflardan birisi sosyal mübadele yaptığında diğer taraftan gelecekte bir karşılık alacağını düşündüğü için karşılıklılık belirsizliği azaltmaktadır (Yudelson, 2009). Bu noktadan hareketle belirsizlikten kaçınma ve sosyal mübadele ile ilgili üçüncü önerme şu şekilde yapılmıştır:

*Önerme 3: Yapılan sosyal mübadelenin miktarının artması belirsizlikten kaçınma eğilimini düşürür.*

Sosyal mübadele ilişkileri daha önceki bölümde tartışıldığı üzere doğrudan ve dolaylı olabilir (Molm, 2003). Sosyal mübadelenin türlerinden biri olan doğrudan sosyal mübadelede anlaşmalı (negotiated exchange) ve karşılıklı (reciprocal exchange) sosyal mübadele söz konusudur. Dolaylı mübadelede ise genelleşmiş (generalized exchange) ve verimli (productive exchange) sosyal mübadele mevcuttur. Sosyal mübadele biçimlerini belirsizlikten kaçınma ile ilişkilendirmek mümkündür. Anlaşmalı sosyal mübadelede risk ve belirsizlik azdır ve sosyal mübadele açık ve belirgin olarak gerçekleşir (Molm, 2010). Diğer sosyal mübadele biçimlerinde ise aksi bir durum söz konusudur. Bu noktadan hareketle şu önerme yapılmıştır:

*Önerme 4: Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu bireylerin anlaşmalı sosyal mübadele yapma eğilimleri, diğer sosyal mübadele biçimlerine göre daha yüksektir.*

### 2.2.2. Güç Mesafesi ve Sosyal Mübadele İlişkisi

Toplumdaki bireyler arasındaki ilişkileri şekillendiren en temel unsurlardan biri, güçtür (Emerson, 1962). Güç kavramını anlayabilmek için öncelikle eşitsizlik kavramını irdelemek gerekmektedir. Hofstede vd. (2010), eşitsizlik ve güç ilişkisini şu şekilde açıklamıştır:

*“Her toplumda eşitsizlik söz konusudur. En basit avcı-toplayıcı grubunda bile bazı bireyler daha kuvvetlidir, daha akıllıdır veya fiziki olarak daha büyüktür. Bazı bireyler diğerlerine oranla daha güçlüdür. Bu nedenle de diğerlerinin davranışlarını belirleyici özelliğe sahip olabilirler. Bazı bireyler diğerlerinden daha varlıklıdır. Bazı bireylere diğerlerine oranla daha fazla statü verilir ve saygı duyulur.”*

Güç konusundaki bu eşitsizliği kültürel anlamda araştırmak için Hofstede (1980), “güç mesafesi” boyutunu oluşturmuş ve güç mesafesi yüksek ve güç mesafesi düşük toplumları sınıflandırmıştır. Hofstede'ye (1983) göre güç mesafesi; bireylerin, grupların ya da toplumların eşitsizliği kaçınılmaz,

düzenleyici ya da fonksiyonel olarak kabul etmesidir. Bireylerin güç konusundaki eşitsizliği kabul etmeleri sosyal ilişkilerini şekillendirmektedir (Daniels ve Greguras, 2014).

Güç mesafesi yüksek bireyler otoriteye ve kendinden daha güçlülere saygı duyarken güç mesafesi düşük bireyler; sosyal sınıflar, güç veya hiyerarşik pozisyon ile ilgili farklı bir algı geliştirmezler (Daniels ve Greguras, 2014). Yüksek güç mesafesine sahip bireyler ve toplumlar eşitsizliği kabul eder, gücün eşitsiz bir biçimde dağılması fikrini benimser ve eşitsizliğe hoşgörülüdür. Bu nedenle de yüksek sosyal mevkiye sahip bir bireyin bazı ayrıcalıkları vardır ve bu durum diğer bireyler tarafından doğal ve doğru karşılanır (Bialas, 2009). Düşük güç mesafesine sahip birey ve toplumlar ise eşitsizliğe daha az tolerans gösterir. Pozisyondan kaynaklanan ayrıcalık ve öncelik kabul edilmez (Bialas, 2009).

Sosyal mübadele kuramı, gücü kaynak ve kaynakların mübadelesi açısından kavramsallaştırmıştır (Emerson, 1962; Zafirovski, 2005). Güç, kaynak temelinde farklılaşmaktadır. Güç farklılaşması sosyal yapıları, ilişkilerde güç yönünden asimetri oluşması nedeniyle etkilemektedir (Zafirovski, 2005). Sosyal mübadele ile sahip olunan faydanın ve zararın da bu güç farklılaşması ve asimetriden etkilendiğini ifade etmek mümkündür. Güç dengesi ve simetrisinin belirleyici olduğu sosyal mübadelenin sıklığı ve dağılımı, bireyin bu mübadeleden algıladığı tatminin göstergesidir (Zafirovski, 2005). Gücün dengede olması ve güç simetrisinin bulunması daha fazla tatmin demektir. Sosyal mübadelede tatmin olgusu, bu ilişkinin devam edeceği anlamına da gelebilir.

Sosyal mübadelede bireyler tam olarak elde edeceklerinin ne olduğunu ve ne zaman olduğunu bilmeseler de mübadelelerde eşitliği ve dengeyi gözetir (Nord, 1973; Shore ve Barksdale, 1998). Güç mesafesi ise hem eşitsizliği kabul etmeyle hem de gücün dengesiyle yakından ilişkilidir. Bu noktadan hareketle şu önermeler yapılmıştır:

*Önerme 5: Güç mesafesi yüksek bireylerde sosyal mübadele eğilimi daha azdır.*

*Önerme 6: Güç mesafesi düşük bireylerde sosyal mübadele eğilimi daha fazladır.*

Bir başka ele alınması gereken konu da güçten kaynaklanan bağımlılıktır. Sosyal mübadelenin temelinde bütün sosyal yapılarda olduğu gibi karşılıklı bağımlılık söz konusu olduğundan, bu ilişkilerde güç, önemli bir etken olarak yer almaktadır (Molm, 1997). Bireyler sosyal yaşamlarındaki ihtiyaçları nedeniyle diğerlerine bağımlı olduğundan bir araya gelip birlikte yaşarlar ve bazı sosyal mübadeleler yaparak bu ihtiyaçlarını giderirler. Bu sosyal mübadeleler, karşılıklı bağımlılığın söz konusu olması ve her zaman eşitliğin sağlanamaması nedeniyle güç unsurundan etkilenmektedir (Molm, 1997). Sosyal mübadeleyi güç-bağımlılık kuramı kapsamında inceleyen Emerson'a (1962) göre karşılıklı bağımlılık, tarafların pozisyonlarından, derecelerinden ve ellerinde bulundurdıkları kaynaklardan etkilenmektedir. Daha güçlü olanın sosyal mübadeledeki ağırlığı ve yaptırımları da farklı olabilir. Daha az bağımlılık ve daha fazla güç ile bireyler daha düşük maliyetle daha fazla fayda sağlayabilir (Molm, 1997). Açıklamalardan yapılan çıkarımlar temelinde şu önerme yapılmıştır:

*Önerme 7: Güç mesafesi yüksek toplumlarda gücü elinde bulunduran bireyler sosyal mübadeledeki ilişkilerin yönünü ve yükümlülüklerini belirlemede diğer tarafa göre daha belirleyicidir.*

### **2.2.3. Ortaklaşa Davranışçılık-Bireycilik ve Sosyal Mübadele İlişkisi**

Hofstede'nin (1983) tanımladığı ortaklaşa davranışçılık ve bireycilik boyutu, bireyin kendini ait hissettiği olgu ile ilişkilidir. Eğer birey kendini ait hissettiği grubun çıkarlarını, kendi çıkarlarının üzerinde tutuyorsa ortaklaşa davranışçı bir tutum sergilemektedir (Hofstede vd., 2010). Ortaklaşa davranışçılık, grubun gücüne vurgu yaptığından "biz" ve "onlar" kelimesi, ortaklaşa davranışçı kültürler ve bireyler için oldukça fazla önem arz etmektedir.

Bireyciliğin hakim olduğu kültürlerde ise bireyler kendi çıkarlarını grup çıkarlarının üzerinde tutar ve “ben” kelimesi ön plana çıkar (Hofstede vd., 2010). Ortaklaşa davranışçılık ile bireycilik arasındaki farklılık, Sargut (2010:187) tarafından şu şekilde belirtilmiştir:

*“İlk temel ayrılık kişilerin kendilerini nasıl tanımladığı noktasında oluşmaktadır. Ortaklaşa davranışçı kişi diğer grup üyelerine kendisini bağımlı hissederken, bireyci kişi daha bağımsız bir tavır sergilemektedir. İkinci ayrım noktası amaçlara ilişkin konumlanmada ortaya çıkmaktadır. Bireyci kişinin amaçları üyesi olduğu grubun amaçlarından farklılaşırken, ortaklaşa davranışçı kişi amaçlarını grubun amaçlarına uyumlamaktadır. Bireyci kişi toplumsal davranışını kişisel gereksinmelere, algıladığı haklarına göre belirlerken, ortaklaşa davranışçı kişi grup normlarına, görev ve sorumluluklarına göre davranmaktadır. Ortaklaşa davranışçı kişi için iç grupla ve diğer kişilerle ilişkide olmak akılcılıktan önce gelmektedir. Oysa bireyci kişi maliyet ve yarar oranlarını önde tutan akılcı hesaplamalar yapmaktadır.”*

Ortaklaşa davranışçılık-bireycilik ve sosyal mübadele ilişkisini incelerken bazı önemli antropologların ve sosyologların bu konudaki görüşleri de önem kazanmaktadır. Zafirovski'ye (2003) göre Homans ve Blau, sosyal mübadelenin ortaklaşa davranışçı boyutunu göz ardı ederek bireyci bir görüşün sonucu olduğunu savunmuştur. Ekeh'e (1968) göre, Mauss ve Levi-Strauss ise sosyal mübadelenin ortaklaşa davranışçı köklerinin olduğunu savunmuştur. Levi-Strauss'un (1969) önerdiği genelleşmiş sosyal mübadele modeli, mübadelenin iki birey arasında gerçekleşmesi zorunluluğunu ortadan kaldırmış ve ortaklaşa davranışçı tarafa doğru bir yönelim söz konusu olmuştur (Cole vd., 2002).

Sosyal mübadelenin temelinde yatan karşılıklık ilkesindeki en önemli faktörlerden birisi, bireysel farklılıklardır (Eisenberger vd., 1986). Bireysel farklılıklar neticesinde bireyler farklı çıkar ve amaçlara sahip olabilmektedir. Ortaklaşa davranışçı bireyler kişisel fayda ve çıkardan ziyade bulunduğu grubun fayda ve çıkarını gözeterek sosyal mübadele ilişkisine girer (Knippenberg vd., 2013). Ortaklaşa davranışçı bireyler grubun çıkarlarını kendi çıkarları olarak algılamaktadır. Bir grupta yer almak ve ortaklaşa davranışçı birey olmak, grup içinde doğabilecek bazı avantajlara da sahip olma şansı sağlayabilmektedir. Bireyciliğin hâkim olduğu kişilerde ise bireysel çıkarlar ve faydalar ön plandadır. Knippenberg vd. (2013), yaptıkları çalışmada sosyal mübadele kapsamında incelediği örgütsel vatandaşlık davranışında bireyciliğin ön plana çıktığını saptamıştır. Bireyci toplumlarda ve kişilerde sosyal mübadele adil bir şekilde algılanmaktadır. Ancak bireyci toplumlarda sosyal mübadelede daha az sosyal destek, kaynak ve güvenlik sağlanır (Triandis vd., 1988).

Özetlemek gerekirse, ortaklaşa davranışçı bireylerde grup amaçları ve çıkarları önemlidir. Sosyal mübadelede grupta yer almanın sağladığı bazı avantajlardan faydalanma söz konusudur. Bireyci kişiler ise kendi çıkarlarını daha fazla önemsediklerinden bu kişilerin sosyal mübadele ilişkisine girmeleri ve sosyal mübadele ilişkilerini sürdürmeleri de zorlaşabilir. Bireyci kişilerin mevcut çıkarları sosyal mübadele ile elde edilecek tam olarak ne olduğu ve ne zaman gerçekleşeceği bilinmeyen karşılıkla çatışabilir. Buradan hareketle şu önerme yapılmıştır:

**Önerme 8: Ortaklaşa davranışçı bireyler, bireyci kişilere oranla daha fazla sosyal mübadele yapma eğilimine sahiptir.**

Sosyal mübadele biçimleri göz önünde bulundurulduğunda bu biçimlerin ortaklaşa davranışçı ve bireyci kişilere göre değiştiği ifade edilebilir. Doğrudan sosyal mübadele biçimi olan anlaşmalı sosyal mübadele yükümlülüklerin ve karşılığın ne olduğunun belli olması, mübadelenin açık ve belirgin olması nedeniyle bireyci kişiler için uygun olabilir.

**Önerme 9: Bireyci kişiler için en uygun sosyal mübadele biçimi, anlaşmalı sosyal mübadeledir.**

Grup çıkarlarının bireysel çıkarlardan üstün olması, ön planda tutulması ve ait olunan gruba fayda sağlama isteği, ortaklaşa davranışçı bireylerin tercih ettikleri sosyal mübadele biçimine yansiyabilir. Bu durumda ortaklaşa davranışçı bireylerin karşılıkların tam olarak belli olmadığı,

sosyal mübadelenin güvene ve sadakate dayandığı, diğer kişilere katkı sağlamanın mümkün olduğu karşılıklı, genelleşmiş ya da verimli sosyal mübadele biçimlerini tercih etmesi beklenebilir. Bu durumda şu önermeyi yapmak mümkündür:

*Önerme 10: Ortaklaşa davranışçı bireylerin sosyal mübadele türlerinden karşılıklı, genelleşmiş veya verimli sosyal mübadele biçimlerini tercih etmesi mümkündür.*

Ortaklaşa davranışçılık ve bireycilik boyutlarıyla sosyal mübadele biçimleri arasında kurulan ilişki Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1: Ortaklaşa Davranışçılık ve Bireyciliğe Göre Şekillenen Sosyal Mübadele Biçimleri**

| Sosyal Mübadele Biçimleri |                           | Kültür Boyutu        |
|---------------------------|---------------------------|----------------------|
| Doğrudan                  | Anlaşmalı (Negotiated)    | Bireyci              |
| Doğrudan                  | Karşılıklı (Reciprocal)   | Ortaklaşa Davranışçı |
| Dolaylı                   | Genelleşmiş (Generalized) | Ortaklaşa Davranışçı |
| Dolaylı                   | Verimli (Productive)      | Ortaklaşa Davranışçı |

### 3. Tartışma ve Sonuç

Sosyal mübadele kuramı, toplumdaki ilişkilerin dinamiklerini ve doğasını oldukça geniş bir açıdan açıklayabilme imkânına sahiptir. Kuram hem toplumdaki bireyler arası ilişkileri hem de çalışan-işveren ilişkilerini anlayabilmek için oldukça önem arz etmektedir. Sosyal mübadelenin bu kadar önemli olması ve toplumdaki ilişkileri açıklama ve etkileme gücünün bulunması nedeniyle sosyal mübadele kuramı çeşitli açılardan farklı kavramlar temelinde incelenmesi gereken bir kuramdır. Sosyal mübadele ile birlikte incelenmesi gereken ve ön plana çıkan kavramlardan biri, kültürdür. Kültür, toplumdaki tüm birey ve yapıları etkileyen değerlerden oluşmaktadır. Bu nedenle bireylerin sosyal mübadele biçiminin ulusal kültürden etkilenmesi beklenmektedir.

Bu çalışmada öncelikle sosyal mübadele kuramı incelenmiş ve daha sonra kuram kültürel bağlamda Hofstede’nin (1983) üç kültür boyutuyla ele alınmıştır. Yapılan araştırma sonucu sosyal mübadele; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve ortaklaşa davranışçılık-bireycilik boyutları ile ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkiler kuramsal tartışmalar kapsamında ortaya konmuş ve çeşitli önermelere ulaşılmıştır.

Bu çalışma, kültürün sosyal mübadele ilişkilerini nasıl etkileyebileceğini ve bu ilişkilerin kültürden kültüre nasıl farklılaşabileceğini kuramsal olarak tartışmayı amaçlamıştır. Yapılan yazın taraması ve oluşturulan kuramsal çerçeve kapsamında farklı kültürlerde, farklı sosyal mübadele eğilim ve biçimlerinin ortaya çıkabileceği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, sosyal mübadele eğilimlerinin kültürel anlamda farklılaşması temelinde örgütsel davranış çıktılarının farklılık göstermesi veya farklı sonuçlara yol açması beklenmektedir. Bu çalışmanın kuramsal bir çalışma olması nedeniyle çalışmada görgül sonuçlara yer verilememiştir. Daha sonraki çalışmalarda araştırmanın görgül bir şekilde yeniden yapılmasının ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice And Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Baker, D. S. ve Carson, K. D. (2011). The Two Faces of Uncertainty Avoidance: Attachment and Adaptation. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 128-141.
- Bergiel, E. B., Bergiel, B. J. ve Upson, J. W. (2012). Revisiting Hofstede’s Dimensions: Examining the Cultural Convergence of the United States and Japan. *American Journal of Management*, 12(1), 69-79.

- Biaľas, S. (2009). Power Distance as a Determinant of Relations Between Managers and Employees in the Enterprises With Foreign Capital. *Journal of Intercultural Management*, 1(2), 105-115.
- Blau, P. M. (1962). Patterns of Choice in Interpersonal Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 41-55.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Bordia S. ve Tang, R. L. (2017). Effects of Resource Availability on Social Exchange Relationships: The Case of Employee Psychological Contract Obligations. *Journal of Management*, 43(5), 1447-1471.
- Cole, M. S., Schaninger, W. S. ve Harris, S. G. (2002). The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142-167.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Daniels, M. A. ve Greguras, G. J. (2014). Exploring the Nature of Power Distance: Implications for Micro and Macro-Level Theories, Processes, and Outcomes. *Journal of Management*, 40(5), 1202-1229.
- Doney, P. M., Cannon, J. M. ve Mullen, M. R. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3) 601-620.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500- 507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Ekeh, P. (1968). Issues in Exchange Theory. *Berkeley Journal of Sociology*, 13, 42-58.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Flynn, F. J. (2005). Identity Orientations and Forms of Social Exchange in Organizations. *Academy of Management Review*, 30(4), 737- 750.
- Hofstede, G. J., Jonker, C. ve Verwaart, T. (2008). Modeling Culture in Trade: Uncertainty Avoidance. *Agent-Directed Simulation Symposium. 14 – 18 Nisan 2008*, Ottawa, Kanada. Eriřim Adresi <http://www.verwaart.nl/culture/CultureUAI2008.pdf>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Amerika: McGraw Hill.
- Homans, G. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior*. New York: Harcourt Brace.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

- Kailani, M. A. ve Kumar, R. (2011). Investigating Uncertainty Avoidance and Perceived Risk for Impacting Internet Buying: A Study in Three National Cultures. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 76-92.
- Knippenberg, D. v., Prooijen, J. W. v. ve Sleebos, E. (2013). Beyond Social Exchange: Collectivism's Moderating Role in the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 152-160.
- Kong, D. T. (2013). Examining a Climateoeconomic Contextualization of Generalized Social Trust Mediated by Uncertainty Avoidance. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(4), 574-588.
- Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D. (1994). Citizenship Behaviour and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656- 669.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Levine, T. R., Kim, S. Y. ve Ferrara, M. (2010). Social Exchange, Uncertainty, and Communication Content as Factors Impact the Relational Outcomes of Betrayal. *Human Communication*, 13(4), 303-318.
- Liden, R.C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior versus Superior Performance by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467- 483.
- Minkov, M. ve Hofstede, G. (2012). Hofstede's Fifth Dimension: New Evidence From the World Values Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(1), 3-14.
- Molm, L. D. (1997). *Coercive Power in Social Exchange*. Amerika: Cambrigde University Press.
- Molm, L. D. (2003). Theoretical Comparisons of Forms of Exchange. *Sociological Theory*, 21(1), 1-17.
- Molm, L. D. (2010). The Structure of Reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 73(2), 119-131.
- Molm, L. D., Schaefer, D. R. ve Collett, J. L. (2007). The Value of Reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 70(2), 199-217.
- Molm, L. D., Takahashi, N. ve Peterson, G. (2000). Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition. *American Journal of Sociology*, 105(5), 1396-1427.
- Nord, W. (1973). Adam Smith and Contemporary Social Exchange Theory. *The American Journal of Economics and Sociology*, 32(4), 421-436.
- Peng, A. C., Schaubroeck, J. M. ve Li, Y. (2014). Social Exchange Implications of Own and CoWorkers' Experiences of Supervisory Abuse. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1385-1405.
- Rogoveanu, R. N. (2010). Intercultural Negotiations: A Cultural Approach. *Professional Communication and Translation Studies*, 3(1), 9-14.
- Rousseau D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Amerika: Sage, Thousand Oaks.

- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Yayınevi.
- Shore, L. M. ve Barksdale, K. (1998). Examining Degree of Balance and Level of Obligation in the Employment Relationship: A Social Exchange Approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Sıgır, Ü. ve Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1), 327-342.
- Staw, B. M. (1984). Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- Thibaut, J. W. ve Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons.
- Triandis, H. C., Villareal, M. J., Masaaki, A. ve Lucca, N. (1988). Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323-338.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. ve Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089- 1121.
- Yamagishi, T., Cook, K. S. ve Watabe, M. (1998). Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in the United States and Japan. *American Journal of Sociology*, 104(1), 165-194.
- Yudelson, J. A. (2009). *The Role of Trust, Reciprocity, and Reputation in Managing the Uncertainty of the Movie Deal-Making Process*. California: California Üniversitesi.
- Zafirovski, M. (2005). Social Exchange Theory under Scrutiny: A Positive Critique of its Economic-Behaviorist Formulations. *Electronic Journal of Sociology*, 2(2), 1-40.
- Zafirovski, M. (2003). Some Amendments to Social Exchange Theory: A Sociological Perspective. *Theory & Science*, 4(2), 1-20.

---

## SOCIAL EXCHANGE IN THE CONTEXT OF CULTURE: A THEORETICAL STUDY

---

### *Extended Abstract*

**Aim:** The aim of this study is primarily to find out the basic discourses and dynamics of social exchange theory. Social exchange theory is one of the oldest theories that has a very powerful mechanism to explain the relationships in both society and organizations. Organizational behavior has many significant effects on organizational success. Because of the contribution of organizational behavior to the organizational success, it is important to examine what are the main dynamics which causes these organizational attitudes and behaviors. At this point, social exchange theory is one of the key theories to explain the fundamental dynamics of many organizational behaviors. For this reason, this study aims to understand the basic nature of social exchange theory. Secondly, it is purposed to examine social exchange relationships in the context of culture. The main reason examining social exchange theory with culture is the broad impact scope of culture. Relations between individuals, groups and organizations in society are influenced and regulated by culture. Culture regulates the interests and relations between individuals in social relations (Sıgri ve Tıgılı, 2006). It is estimated that the perceptions of moral norms, values, expectations of benefits and losses, equality and trust, which are based on when individuals conduct social exchange, can vary from culture to culture and differentiate. For this reason, in this study, social relations between individuals are examined within the context of social exchange theory and national culture. This study is important because organizational attitudes and behaviors that emerged in societies with different cultural structures and based on social exchange principles are potentially capable of explaining the causes of cultural differences in organizational behavior.

**Method(s):** Due to the fact that this study is a theoretical research, related literature is seached and a theoritecal framework is presented. Within this theoritecal framework, social exchange theory is associated with culture. On the basis of these relations, various propositions are reached.

**Findings:** In this study, 10 propositions are presented within theoritecal framework. These propositions are stated below:

1. Individuals with high tendency to avoid uncertainty tend to have a lower tendency to social exchange.
2. Individuals with low tendency to avoid uncertainty tend to have a higher tendency to social exchange.
3. Increasing the amount of social exchange reduces the tendency to avoid uncertainty.
4. Individuals with a high tendency to avoid uncertainty tend to have negotiated social exchange compared to the other forms of social exchange.
5. Individuals with high power distance tend to have a lower tendency to social exchange.
6. Individuals with low power distance tend to have a higher tendency to social exchange.
7. Individuals who hold power in high power societies are more determinative than others in determining the direction and obligations of social exchange relations.
8. Collectivist people tend to have more social exchanges than individualist people.
9. Most appropriate form of social exchange for the individualist people is negotiated social exchange.
10. It is possible for collectivist people to prefer reciprocal, generalized or productive forms of social exchange.

**Conclusion:** This study aims to discuss theoretically how culture can affect social exchange relations and how social exchange relations can differ from culture to culture. Within the scope of the literature review and the theoretical framework, it is proposed that in different cultures, different tendency of social exchange forms can occur. In this context, it is expected that organizational behavior outcomes will vary or will lead to different outcomes on the basis of cultural differentiation of social exchange tendencies. Because this study is theoretical, empirical results can not be included in the study. In subsequent studies, it is thought that the empirical research would contribute to the relevant literature.