

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

MOTİVASYON ÜZERİNDE ULUSAL KÜLTÜR ETKİSİ VE BİR ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tarhan OKAN

Haziran – 2008

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

MOTİVASYON ÜZERİNDE ULUSAL KÜLTÜR ETKİSİ VE BİR ÇALIŞMA

Tarhan OKAN

Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü’nce

Bilim Uzmanı (İşletme)

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez’dir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 09.05.2008

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 13.06.2008

Tezin Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Talha USTASÜLEYMAN

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Taner ACUNER

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Halis DEMİR

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Osman PEHLİVAN

Haziran - 2008

TRABZON

0. SUNUŞ

00. Önsöz

Yönetim insanlara iş gördürme sanatı olarak tanımlanmaktadır. İnsan faktörü söz konusu olduğunda, çalışan insanın davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirmek, gerek yöneticiler, gerekse konuyu araştıran teorisyenler için önemli bir ilgi odağı haline gelmektedir. Bununla birlikte, yönetim ve organizasyon literatürünün anahtar konularından biri olan motivasyon konusu, disiplinler arası ve karmaşık yapısı gereği, anlaşılması zor bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Motivasyonu araştırmadaki öncelikli ilgi, insanların nasıl davrandıklarını ve neden o şekilde davrandıklarını anlamaya yöneldiğinde, kültür etkisi tartışmasız bir biçimde kendini gösterecektir. Kültür etkisini incelemek, aynı zamanda yönetsel teorilerin evrensellik iddialarının tartışmaya açılması anlamına gelmektedir. Batılı toplumlarla aramızdaki kültürel farklılıklar, bu kültürlerin ürünü olan yönetsel teorilerin bizim kültürümüzdeki başarısı ya da başarısızlığını sorgulamayı gerektirmektedir. Bu sorgulamanın sonucu, konuyu inceleyen araştırmacıyı, kültürel farklılıkların kabul ya da reddedilmesi konusunda bir tercih noktasına taşımaktadır. Bu noktada bir kabul geçerli olduğunda, yönetsel teorilere bakış da, kültürü fark eden bir perspektife taşınacaktır. Bu perspektifte, kültürel değerlerdeki farklılıkların, iş görenlerin motivasyonları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacağı araştırılması gereken bir konudur.

Anlatılanlar ışığında klasik motivasyon teorilerinin kültürel bağımlılığını tartışmaya açan bu çalışmada, Hofstede (1980) tarafından ortaya konulan teorik bir ilişki yapısı esas alınmıştır. Farklı kültürlerin insanların farklı biçimlerde *-farklı ihtiyaçlarla-* motive edileceğini öngören Hofstede (1980)'in atıf yaptığı motivasyon yaklaşımlarından biri, Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi olmuştur. Ancak ilgili literatür incelendiğinde, teorik olarak kabul gören bu ilişki yapısına destek sağlayan olgusal bir araştırmaya rastlanmamaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın, daha önce modellenmeyen bir ilişki yapısını olgusal olarak ortaya koyması önem taşımaktadır. Ayrıca, söz konusu ilişkinin ülkemiz

için geçerli bir motivasyon modeli hakkında fikir vererek, yönetim ve organizasyon literatürüne katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Öte yandan, araştırmanın çeşitli kısıtlarından kaynaklanan nedenlerle, elde edilen bulgular; hipotez edilen ilişki yapısını desteklemekle birlikte, kültür boyutlarımızın öne çıkardığı motivasyonel ihtiyaçlar konusunda ancak sınırlı bir yorum yapılabilmesine olanak vermiştir. Bu sonuçta, örneklemeden ve ölçmeden kaynaklanan kısıtların önemli rol oynadığı öngörülmektedir. Zira, mavi yakalı işgörenler olarak seçilen örneklemin, yoğun çalışma koşulları ve soruların anlaşılması konusundaki zorluklar, örneklemin ancak gün içerisindeki boş zamanlarda yapılmasını ve sorular konusunda ayrıntılı açıklamalar yapılmasını gerektirmiştir. Bu kısıtlar örneklemin belirli bir sürede tamamlanması zorunluluğu ile birleştiğinde ancak yeterli sayıda örnek alınabilmiştir. Sonuç olarak özellikle ülkemiz için ilk olgusal model olarak nitelendirilebilecek araştırmanın, farklı örneklemlerde ve daha büyük örnek sayısı ile tekrarlanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Benden her türlü emeğini ve desteğini esirgemeyen, aynı zamanda değerli fikirleriyle bu çalışmaya yön veren hocam; *Sayın Yrd. Doç. Dr. Halis DEMİR*'e teşekkürü bir borç bilirim.

Göstermiş oldukları ilgi ve tahammüllerinden dolayı danışman hocam; *Sayın Yrd. Doç. Dr. Talha USTASÜLEYMAN*'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, emekleri ve özellikle çalışmamın hazırlanması sırasındaki desteklerinden dolayı aileme teşekkürlerimi sunarım.

Trabzon, Haziran 2008

Tarhan OKAN

01. İçindekiler

0. SUNUŞ	III
00. Önsöz	III
01. İçindekiler	V
02. Özet	VIII
03. Summary	IX
04. Tablolar Listesi	X
05. Şekiller Listesi	XI
06. Kısaltmalar Listesi	XII
GİRİŞ	1-4

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ULUSAL KÜLTÜR	5-41
10. Aklın Programlama Dili ve Kökeni: Kültür Kavramı	5
11. Kültürlerarası Araştırmaların Teorik Kökenleri	8
110. Kültürü Fark Etmek: Kültürel ve Kültürlerarası Psikoloji Bağlamında Kültürel Görecelik	8
12. Hofstede'in Kültür Yaklaşımı	13
120. Ulusal Kültür Farklılıkları: Hofstede'in IBM Çalışması ve Kültürel Boyutları	20
1200. Güç Mesafesi	21
1201. Belirsizlikten Kaçınma	23
1202. Bireysellik- Kolektivizm	25
1203. Erkek-Dişi Kültür	27
1204. Kültür Boyutları Arasındaki Etkileşim ve Dünya Ülkelerinin Kültürel Konumu	29
13. Yönetim ve Örgüt Kuramları ve Uygulamalarında Kültür Etkisi	36

İKİNCİ BÖLÜM

2. MOTİVASYON	42–79
20. Motivasyon Kavramı ve Yönetmel Süreçteki Yeri	42
21. İhtiyaç, Güdü ve Davranışlar Etkileşiminde Motivasyon Süreci	45
22. Motivasyon Teorisinin Gelişimine Yönetmel Bakış ve Başlıca Motivasyon Kuramları	48
220. Kapsam Teorileri	54
2200. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	54
2201. Motivasyon-Hijyen Teorisi	69
2202. Başarma İhtiyacı Teorisi	71
2203. ERG –VIG- Teorisi	72
221. Süreç Teorileri	74
2210. Beklenti Teorileri	74
2211. Eşitlik Teorisi	77
2212. Amaç Teorisi	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ULUSAL KÜLTÜRÜN MOTİVASYONA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	80–108
30. Literatür Taraması ve Geliştirilen Hipotezler	80
31. Araştırmanın Amacı ve Önemi	85
32. Araştırmanın Metodolojisi	87
320. Araştırmanın Örneklemi	87
321. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları	89
322. Araştırmanın Modeli	90
323. Verilerin Analizi ve Bulgular	93
3230. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	93
3231. Kanonik Korelasyon Analizi	95
3232. Regresyon Analizleri (Hiyerarşik – Stepwise- Regresyon)	101

4. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	104–108
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	109–125
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

02. Özet

Farklı kültürel arka alanların motivasyonel güdülerin nispi önemi üzerinde farklı etkilere sahip olduğu düşüncesinden hareket eden, bu çalışmada amaç; Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Türk işgörenlerin kültürel yapıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışmanın ilk iki bölümünde bahsedilen ilişki yapısıyla ilgili teorik altyapının oluşturulmasına çalışılmıştır. Kültür kavramının ele alındığı ilk bölümde, yönetsel teorilerin evrensellik iddiası, kültürel ve kültürlerarası psikoloji temelinde tartışmaya açılmıştır. Bu bölümde ağırlıklı olarak Hofstede (1980)'in kültür yaklaşımı üzerinde durularak, kültür boyutları açıklanmıştır. Motivasyon teorilerini yönetsel perspektifte inceleyen ikinci bölüm geçerli motivasyon kuramları hakkında genel bir perspektif kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu bölümde, ağırlıklı olarak, Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisine yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, olgusal bir araştırmaya yer verilmiştir. Bu bağlamda, araştırmada iki değişken seti kullanılmıştır. Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi aşamaları araştırmanın bağımlı değişken setini oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçlar, Porter (1961)'in modeli esas alınarak; güvenlik, sosyal, saygı, otonomi ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş aşamada ölçülmüştür. Bağımsız değişken seti ise, Hofstede (1980)'in ulusal kültür boyutlarından oluşmuştur. Kültür boyutları; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dişi kültür, erkek kültür, bireycilik ve toplumculuk olmak üzere altı boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın ana kitlesini, Trabzon ilinde faaliyet göstermekte olan ve genel olarak 50'den fazla çalışanı olan üretim işletmelerinin mavi yakalı işgörenleri oluşturmuştur. Elde edilen 200 adet veriye kanonik korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, ulusal kültür boyutları ile bireylerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırma hipotezini destekler niteliktedir. Ancak, sadece ilk kanonik değişken çiftinin anlamlı olması, alt boyutlar arasında çoklu bir eşleştirme yapmayı zorlaştırmaktadır. Bu noktada bağımsız değişkenler olan ulusal kültür değişkenler içinden, bağımlı değişken olan ihtiyaçları açıklama niteliğine sahip uygun belirleyici değişkenler alt setini seçmek amacıyla, değişkenlere, aşamalı *-stepwise-* regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, ulusal kültür yapımızda, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının; bireysellik ve toplumculuk kültür boyutları ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

03. Summary

The purpose of the study, which has derived from the idea that different cultural backgrounds have different effects on relative importance of motivational needs, is to examine the relationship between Maslow's (1943) hierarchy of needs and cultural structures of Turkish employees. The two initial chapters of the study are intended to establish a theoretical foundation of the relationships. The claim of universality of management theories has been argued on the basis of cultural and cross-cultural psychology in chapter I, which deals with the concept of culture. In this chapter, Hofstede's (1980) cultural approach has been emphasized predominantly and in addition, cultural dimensions have been explained. Chapter II, which examines motivational theories from a managerial perspective, aims to provide a general perspective about current motivational theories. In this chapter, Maslow's (1943) hierarchy of needs has been examined in detail. As for the final chapter of the study, it is consisted of an empirical evaluation. In this context, two sets of variables have been used. Maslow's (1943) stages of hierarchy of needs are dependent set of variables in the research. The needs were identified in four stages which include security, social, self-esteem, autonomy and self actualization on the basis of Porter's (1961) model. As for the independent set of variables, they consisted of Hofstede's (1980b) cultural dimensions. National culture was identified in six dimensions which include uncertainty avoidance, power distance, femininity, masculinity, individualism, collectivism. Data were obtained from 200 blue collar employees from big companies which are getting active in Trabzon and have more than 50 employees. Canonical correlation analysis was conducted on the data obtained from 200 employees. The results of the analysis supported the hypothesis that there is a relationship between dimensions of national culture and motivation. On the other hand, because of the fact that only one canonical correlation computed between two groups of variables is significant, it is difficult to match sub-dimensions of national culture and hierarchy of needs. In this point, to choose appropriate determinative variables subset which can explain needs which are dependent variables of the study was conducted a stepwise regression analysis on the data set. The results show that our national cultural dimensions of individualism and collectivism are connected with security, esteem and self actualization.

04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Düşük Güç Mesafeli ve Yüksek Güç Mesafeli Toplumlar Arasındaki Temel Farklılıklar	23
2	Zayıf ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar	25
3	Bireysel ve Toplumsal Kültürler Arasındaki Temel Farklılıklar.....	27
4	Dişi ve Erkek Kültürler Arasındaki Temel Farklılıklar.....	29
5	Ulusal Kültür Boyutlarının Kendi Aralarındaki Korelasyonları	30
6	Hofstede'in Çalışmasına Konu Olan 40 ülke ve Kısaltmaları	31
7	Örnekleme Dahil Edilen İşletmelerin Sektörel Dağılımları	88
8	Çalışmada Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları ve İstatistikleri	94
9	Değişkenlerin, Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Değişkenler Arasındaki Basit Korelasyon Katsayıları	96
10	Kanonik Korelasyonlar	97
11	Değişkenlere Ait Standardize Edilmiş Kanonik Korelasyon Katsayıları....	98
12	Değişkenlere Ait Kanonik Yükler	99
13	Değişkenlere Ait Çapraz Yükler.....	100
14	Değişken Setlerine Ait Gereksizlik Ölçüsü Değerleri.....	100
15	Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	103

05. Şekiller Listesi

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Kolektif Zihinsel Programı Oluşturan Aşamalar.....	16
2	Ulusal Kültürün Katmanları	19
3	Değerler ve Pratiklerin Öğrenilmesi.....	20
4	Ülkelerin Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Boyutlarına Göre Konumu.....	32
5	Ülkelerin Güç Mesafesi ve Bireycilik-Kolektivizm Boyutlarına Göre Konumu.....	33
6	Ülkelerin Belirsizlikten Kaçınma ve Dişi-Erkek Kültür Boyutlarına Göre Konumu.....	35
7	Motivasyon Süreci	48
8	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	65
9	İhtiyaçların Değişimi	67
10	Herzberg'in Motivasyon ve Hijyen Faktörleri.....	70
11	İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve ERG Kuramlarının Karşılaştırılması	74
12	Vroom'un Motivasyon Modeli	76
13	Eşitlik Teorisine göre, Eşitlik ve Eşitsizlik Algıları	77
14	Araştırmada Kullanılan Kanonik Korelasyon Modeli	92
15	Kanonik Korelasyonlara Ait Matris Grafiği	101

06. Kısaltmalar Listesi

- COL : Kolektivizm (*Collectivism*)
FEM : DiŒi Kültür (*Femininity*)
IDV : Bireysellik (*Individualism*)
MAS : Erkek Kültür (*Masculinity*)
PDI : Güç Mesafesi (*Power Distance*)
UAI : Belirsizlikten Kaçınma (*Uncertainty Avoidance*)
vd. : ve diğerleri

GİRİŞ

Yönetim insanların belirlenen amaçlar doğrultusunda motive edilmesi olarak düşünülürse, yüksek düzeyde örgütsel performans hedefleyen yönetici, iş görenlerinin performanslarını arttırmak için onları nasıl motive edebilir? (MADDOCK-FULTON, 1998, s.5; MILLER, 2003, s.2) Çalışanlar, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için neden çaba gösterebilirler ya da belirli eylemleri neden yerine getirirler? (HOFSTEDE, 1980a, s.50) Yöneticinin *-tüm dünyada geçerli olacak şekilde-* bu sorulara verebileceği evrensel bir yanıt var mıdır? (HOFSTEDE, 1999, s.34) Yoksa *“farklı kültürlerde, farklı yanıtlar”* başarı için vazgeçilmez bir gereklilik midir? (JUNG-AVOLIO, 1999, s.208) Bu ve benzeri sorular yönetsel uygulamaların evrenselliği konusundaki tartışmalar ile birlikte sürerken; yönetici başarılarında, ulusal kültürün ve uluslararası örgütsel davranış üzerinde kültürel farklılıkların araştırılması, giderek daha büyük önem kazanmaya başlamıştır (WINCH, vd., 1997, s.237). Bu bağlamda, kültür ve motivasyon süreci bileşiminde, yöneticinin rolü, insanları motive etmekten çok onları motive eden faktörleri etkilemek olarak düşünülmelidir (HERBIG-GENESTRE, 1997, s.567; BRUCE, 2003, s.i) O halde ilk adımda, farklı kültürlerden gelen bireyleri motive eden ihtiyaçların ve içsel faktörlerin farklı olduğunun kabul ya da reddedilmesi gerekir (MARKUS-KITAYAMA, 1991, s.240). Bu noktada kabul geçerliyse, kültürel değerlerdeki farklılıklar, iş görenlerin motivasyonları üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? (MILLER, 2003, s.2) sorusu ışığında, çalışanları daha fazla üretim için güdülendirmek isteyen yönetici, farklı kültürlerden gelen insanların nasıl davrandığını ve neden öyle davrandığını bilmek ve onların kültürel arka alanlarını anlamak zorundadır (HOFSTEDE, 1991, s.239; SCARBROUGHT, 1998, s.x).

Sosyal psikolojinin anahtar kavramlarının kültüre bağımlı olduğu genel olarak kabul görmektedir (TRIANDIS, 1999, s.127). Kültürel koşulsallık, farklı bireylerin benzer durumlarda farklı algılara sahip olabileceklerini, farklı düşünebileceklerini ya da farklı şekilde davranabileceklerini ortaya koymaktadır. Örgütsel davranış eğitimlerinde sıklıkla kullanılan bir örnek, gruplara aynı anda iki farklı biçimde yorumlanabilecek bir resmin gösterilmesidir. Bireylerin bir kısmı aynı resimde yaşlı bir cadı görürken, diğer grup genç bir kız gördüklerini ifade eder. Söz konusu bireylerin, ifade ettikleri görüntünün karşıtını

algılamaya koşullandırılması için ise sadece beş dakika yeterlidir. Bu örnek, kültürel arka alanların toplumlar üzerindeki etkilerini açıklamak için kullanılabilir. Görüldüğü gibi küçük bir grup beş dakika içerisinde mevcut gerçekliği farklı algılamak üzere koşullandırılabilir. Öyle ise; aynı koşullandırma, otuz, kırk ya da yüzlerce yıl devam ettiğinde söz konusu farklılıklar *-kültürel çeşitlilik-* dikkate değer boyutlarda olacaktır. Hiç kuşku yok ki tarihsel geçmişleri boyunca farklı eğitim ve yaşam deneyimlerinin etkisi ile koşullandırılmış olan toplumlar, aynı gerçekliği farklı algılayacak ve yorumlayacaktır (HOFSTEDE, 1980a, s.42–43; HOFSTEDE, 1983a, s. 76).

Ulusal kültürleri araştıran ve inceleyen Hofstede, yukarıdaki örnek doğrultusunda kültürü; *“bir insan grubu ya da kategorisinin üyelerini diğer grubun ya da kategorinin üyelerinden ayıran aklın kolektif programıdır”* şeklinde tanımlamıştır (HOFSTEDE, 1980b, s.25). Hofstede, söz konusu kültürel farklılıkların kendilerini pek çok şekilde gösterdiklerini ifade ederek (HOFSTEDE, 1991, s.7), farklı kültürlerden gelen insanların nasıl davrandığını ve neden böyle davrandığını açıklamaya yardımcı olan dört kültür boyutunun olduğunu ileri sürmüştür. Kültürün Hofstede (1980b)’in çalışmasına ele alınan boyutları, toplumların karşı karşıya geldikleri fakat her toplum tarafından farklı cevaplar bulunan ciddi problemlerle de ilişki içerisindedir. Bu boyutlar; organizasyonların farklı yapılanma şekillerini, organizasyonlar içindeki insanların farklı motive edilme yöntemlerini, organizasyon ve insanların toplum içinde karşılaştıkları farklı problemleri açıklamak için kullanılır (HOFSTEDE, 1983b, s.46).

Burada anlatılanlar ışığında kültürün, üyelerine üzerinde uzlaşa sağlanmış kurallar aracılığıyla, neyi nasıl algılayacaklarını ve nasıl davranacaklarını gösteren *“seçici bir perde”* gibi çalıştığı, evrensel ve tek bir kültürden söz edilemeyeceği sonucuna varılabilir. Farklı kültürler, farklı kurallara ve farklı kültürel özelliklere sahip olduğu için her kültürün üyesi, dünyayı farklı algılayacak ve anlamlandıracaktır (COŞGUN, 2004, s.17). Başka bir deyişle, kültürler arasındaki farklılaşma toplumların temel ögesi olan insana yansiyacak ve kültürel çevre kendine özgü çalışan insanı da üretecektir. Bu insan, etkileşim aracılığıyla içinde yetiştiği kültürün evrimleşmesini sağlayan iç dinamiklere katkı verecek, çevresini zenginleştirecek ve ekonomik değer yaratacaktır. İnsan bunları yaparken etkinliğini arttırmak için örgütlenir, örgütler kurar. Sonra da bu örgütlerin etkin çalışabilmesi için bulunan yönetim biçimleri, içine doğdukları kültürel çevreden ve onun ürünü olan çalışan

insandan soyutlanamazlar (SARGUT, 2001, s.96). Hofstede'a göre, Organizasyon teorisyenleri de ulusal kültürün birer ürünüdürler, teorisyenler de belirli bir toplum içerisindeki ailelerde yetiştirilmiş, o toplum içerisinde okullarda eğitim almış ve o toplum içerisinde yaygın olan değerleri özümsemişlerdir. Hayat tecrübeleri ve araştırma verilerini de aynı toplumdan alırlar. Bu nedenle organizasyon teorilerinin de kültürel bir bağımlılığa sahip olması kaçınılmazdır (HOFSTEDE, 1983b, s.47).

Buna göre motivasyon modelleri de farklı kültürler içerisinde farklı etkilere sahip olacaktır. Teorisyenler ve uygulayıcılar farklı kültürel gruplara uygulanabilecek evrensel motivasyon teknikleri arayışında iken (CESARE-SADRI, 2003, s.37), Hofstede farklı kültürlerden gelen çalışanların farklı biçimlerde motive edilebileceğini öne sürmüştür (HOFSTEDE, 1980b, s.376). Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi üzerinde yapılan testler, dünya boylamında insanların asıl olarak aynı temel ihtiyaçlarla motive edileceğini doğrulamaktadır. Kültürler arasındaki asıl fark ise, bireylerin ihtiyaç tatmin tanımlarında ortaya çıkmaktadır (SCARBROUGHT, 1998, s.2; CESARE-SADRI, 2003, s.37). O halde insanların yaptıkları şeyleri neden yaptıklarını (motivasyon –nasıl motive olduklarını) anlamak için bu yaptıklarına aracılık eden kültürel yapıların anlaşılması gerekecektir (MILLER, 2003, s.65). Hernandez ve Iyengar (2001)'a göre kültür, bireylerin motivasyon hakkındaki düşüncelerini belirleyen değişmez bir yapıdır. Bu bağlamda kültür, bireylerin güvenlik, sevgi, saygı gibi gereksinimlerinin şekillenmesinde (içeriğinde), bu ihtiyaçların ne derecede önem taşıdığına (hiyerarşi), ve bu ihtiyaçların nasıl tatmin edileceğinde (süreç) önemli bir rol oynamaktadır (HERNANDEZ-IYENGAR, 2001, s.287; MILLER, 2003, s.65–66). Örneğin, Amerikan çalışanları “kendini gerçekleştirme” formundaki bir bireysel başarı ile motive edilirken, diğer kültürler için grup dayanışması bireysel başarıdan daha baskın bir motive edici olabilir (HOFSTEDE, 1980b, s.376).

O halde kültürlerarası düzlemde yöneticiler de, farklı bireylerin farklı motive edici güdü setleri aracılığıyla motive edileceğini ve bu güdü yapısının en azından belli bir derecede iş görenlerin içerisinde yetiştikleri kültür tarafından şekilleneceğini anlamalıdır (NASIEROWSKI-MIKULA, 1998, s.496; MILLER, 2003, s.66). Yöneticiler, güdülerin kültürler boyunca farklılık gösterdiğini anlamının yanı sıra, bu güdülerin farklı kültürlerde farklı biçimlerde sıralandığının ve motive edilme süreçlerinin de farklı olacağını farkına varmak zorundadırlar (MILLER, 2003, s.66). Özetle, bireyin içinde yetiştiği toplum, o

bireyin edineceği davranış örüntülerini, dolayısıyla altta yatan motivasyon faktörlerini etkileyecektir. İhtiyaç kuramları söz konusu olduğunda denebilir ki, farklı kültürler farklı ihtiyaçların edinilmesine yol açabilir. Bilişsel kuramlar göz önüne alındığında ise, kültürel eğilimlere göre bireylerin nasıl düşünecekleri ve ne tür sosyal karşılaştırmalar yapacakları değişebilir. Sonuç olarak, birey içinde doğduğu kültürün özelliklerini alır ve bu onun motivasyon kaynaklarını etkileyebilir (DEMİRUTKU, 2000). Eğer bu araştırmacılar öngörülerinde yanılmıyorlar ise, Amerikalı bir teorisyen olan Maslow (1943)'un kendi kültürü içerisinde şekillendirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinin Fransız, Japon ya da Türk değer yapılarıyla ne derece uyum sağlayacağı tartışmalıdır. O halde, tüm motivasyonel teoriler gibi bu teori de kültürel bir bakış açısı ile değerlendirilmek zorundadır (HOFSTEDE, 1980b, s.32; MILLER, 2003, s.66).

Yukarıda anlatılanlar ışığında bu çalışmanın amacı, farklı kültürel arka alanların motivasyonel güdülerin nispi önemi üzerinde farklı etkilere sahip olduğu düşüncesinden hareketle, Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Türk işgörenlerin kültürel yapıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde ulusal kültür kavramı açıklanmış, daha sonra kültürlerarası araştırmaların kökenleri ve yönetsel süreçteki önemi konusunda teorik bir birikim kazandırılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ağırlıklı olarak Hofstede (1980b, 1991)'in ulusal kültür yaklaşımı ele alınarak ulusal kültür boyutlarının tanımlanmasına çalışılmıştır.

İkinci bölümde motivasyon konusu ve bu konunun yönetsel süreçteki yeri ele alınarak; motivasyon konusunun, geleneksel yaklaşım, insan ilişkileri yaklaşımı, insan kaynakları yaklaşımı olarak üç bölümde incelenen kökenleri incelenmiştir. Motivasyon kuramları ile ilgili genel bir birikim verilmeye çalışılan bu bölümde, ağırlıklı olarak Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına önem verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü, motivasyon üzerinde ulusal kültür etkisini modelleyen bir araştırma oluşturmaktadır. Trabzon ilinde faaliyet gösteren ve en az 50'den fazla çalışanı olan işletmelerin üretim işgörenlerinin örneklem olarak seçildiği araştırma, Türk işçilerin ulusal kültürel özellikleri ile hissedecekleri ihtiyaçlar arasındaki teorik temellere dayanan bir ilişkiyi, olgusal olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ULUSAL KÜLTÜR

10. Aklın Programlama Dili ve Kökeni: Kültür Kavramı

Kültür ya da “*aklın yazılımı*” olarak ifade ettiğimiz kavramın antropoloji ve sosyolojiden kaynaklanan kökenleri, bugün sosyal bilimlerde pek çok alanın temel taşlarını oluşturmaktadır (KROEBER-KLUCKHOHN, 1952, s.3). Sosyal antropoloji, “*diğer kültürleri*” ya da “*insan toplumlarını*” inceleyen bir bilim olarak tanımlanmaktadır (RAPPORT, 2000, s.92). Bu bilimin, modern toplumların karmaşıklığını ele alma tarzı, bir ulusun bütününe yayılan ve onu diğer uluslardan ayıran genel karakteristikleri tanımlamak biçimindedir (HOFSTEDE, 1984a, s.22). Buna göre kültür, tüm düşünce kalıplarını ve duyguları ifade eden bir kavram olarak temelde, insanların; uygarlıklarında, fiziksel görünümünde ve dillerindeki “*benzerlik ve farklılıklar*” ile ilişkilidir (MBETA, 2007, s.18; HOFSTEDE, 1991, s.5). Sosyal antropolojinin, bir bilim dalı olarak, disiplinler arası çalışmalara katkı sağlama potansiyeli ise bilinen bir konudur. Antropoloji bu potansiyelini, kültür kavramının anlamını yönetsel bakış açısına taşıyarak ve orada genişleterek de göstermiştir (LINSTREAD, 1997, s.85). Teknoloji ve iletişim konusundaki gelişmeler ve küreselleşme paralelinde, kültür kavramı ile yönetsel ve organizasyonel çalışmalar arasındaki ilişki de giderek artmıştır (SMIRCICH, 1983, s.339). Bu artan ilişki, antropolojinin ilgi alanı olan söz konusu kavramın, yönetsel ve organizasyonel çalışmalara katkı sağlayacak şekilde incelenme konusu yapılmasını sağlamıştır (LINSTREAD, 1997, s.85; MBETA, 2007, s.19).

Yukarıda anlatılanlar ışığında kültürlerin “*her şeyi şekillendiren*” yapısı, yönetim bilimini de içeren pek çok farklı disiplin üzerinde dikkate değer etkilere sahiptir (MCSWEENEY, 2002, s.89). O halde, insan davranışlarını konu alan tüm bu disiplinler için kültürü ve onun kökenlerini anlamak tartışılmaz bir gerekliliktir (SCARBOROUGH, 1998, s.1). Kültürü anlamak için geniş ölçüde başvurulan bir yol, onu insanların yetiştirilme biçimi olarak kabul etmektir. Böylece hangi davranışların uygun ve kabul

edilebilir olduğu, başka bir deyişle, “*oynadiğımız sosyal bir oyunun kuralları*” kültür tarafından belirlenmiş olacaktır (HOFSTEDE-PETERSEN, 1999, s. 416).

Daha biçimsel bir tanımlama yapmak istenildiğinde ise, ortaya çıkan tablo, bilim adamlarının üzerinde uzlaşa sağladığı tek bir kültür tanımlaması yapmayı zorlaştırmaktadır (ERIKSEN, 2004, s.26). Bu zorluk, bilimin değişik araştırma alanlarında aynı kavram için farklı tanımlamalar yapılmasından kaynaklanmaktadır (MBETA, 2007, s.22). Kroeber ve Kluchohn’a göre bu çeşitlilik, bilinen 164 farklı kültür tanımının ortaya çıkmasına neden olmuştur (KROEBER-KLUCKHOHN, 1952, s.291). İstisnai karmaşıklığı bağlamında kültür kavramının tarihi, gelişimi ve kullanımı Kroeber ve Kluckhohn (1952) ile Williams’ın eserlerinde görülebilir (WILLIAMS, 1993, s.8). Kültür kavramının, Latince kökenlerden gelmekte olan çok sayıdaki tanımı, toprağın işlenmesi anlamını taşır (KROEBER-KLUCKHOHN, 1952, s.283; HOFSTEDE, 1991, s.5). Bir işleme süreci’nin adı olarak, başlangıçta ürün yetiştirimi (*cullivation*) ya da havyan yetiştirimi (*çobanlık ve besicilik*) ve zihin yetiştirimine (*etkin cullivation*) doğru anlamını genişleten kültür kavramı, özellikle Almanca ve İngilizce’de 17. yüzyılın sonlarında, belirli bir halkın “*bütün bir yaşam biçimi*” anlamına gelen bir “*tin konfigürasyonunun*” ya da genellemenin adı olmuştur (WILLIAMS, 1993, s.9). Bu anlamıyla kültür, batı dillerinin pek çoğunda yaygın olarak, “*uygarlık*” ya da eğitim, sanat ve edebiyat kavramları ile bütünsellik sağlayacak şekilde, “*aklın geliştirilmesi*” anlamlarına sahiptir (HOFSTEDE, 1991, s.5). Herder (1784–1791) ilkin kavramı, her çeşit tekil anlamından ya da bugün söylediğimiz şekliyle “*uygarlık*” (tek çizgili) anlamından uzaklaştırarak, bilinçli bir ayrımla, anlamlı bir çoğulluğu, yani “*kültürler*”i kastetmek üzere kullanmıştır. Daha sonra, özellikle de 18. yüzyılda antropolojinin gelişmesiyle kültür; geniş, çoğulcu bir kavram olarak, bütüncül ve ayrı bir yaşam biçimini ifade etme özelliğini sürdürmüştür (WILLIAMS, 1993, s.9).

Anlatılanlardan anlaşılacağı gibi, kültürün en iyi nasıl tanımlanabileceği ve bu tanım içerisinde hangi özelliklerin vurgulanması gerektiği konusunda çok farklı görüşler ortaya konulmuştur. Yine de tüm tanımların ortak olarak birleştiği nokta kültürün “*her şeyi içeren*” geniş yapısıdır. Bu yüzden birçok farklı tanımla birlikte, kültür için şu tanımlar ileri sürülmüştür; “Geleneksel fikirler ve bunlara bağlı olan değerler”, “Öğrenilmiş davranışların bir bütün olarak nesilden nesile aktarılması”, “paylaşılan semboller ve

anlamlar”, “bir gurubun davranışlarında önceden tahmin edilebilir ve belirli farklılıklara yol açan deneyimler”, “davranışları bir sisteme oturtan fikir, uygulama, norm ve anlamlar bütünü”, “kendini oluşturan parçalar üzerinde kapsamlı bir etkiye sahip olan bir üst düzen”, ”birbirleriyle ilişki içinde ve birbirlerine karmaşık bir biçimde bağlı olan parçalardan oluşmuş sistem” ve “bilişsel programlama veya yazılım” (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s. 36–37).

Yukarıdaki açıklamalardan ve birçok tanımın ortak özelliklerinden hareketle genel bir tanımlama yapmak yerinde olacaktır. Bu bağlamda kültürü, “*insanların ayrılaştırılabilir bir grubu tarafından paylaşılan temel varsayımların bir setidir*” şeklinde tanımlamak mümkündür. Bahsedilen kültürel varsayımlar, insanların değerlerinde, davranış normlarında ve sanat eserlerinde kendilerini açıkça gösterirler (MAZNEVSKI, 1994, s.15). Tanım çerçevesinde bir genelleme yapılacak olursa, ulusal kültür kavramının yansıttığı iki anlamından bahsedilebilir. İlk olarak uluslar, kültürel modellerini nesiller boyunca stabilize eden mekanizmalara sahiptir. İkinci olarak, uluslar bir ülkenin kültürel modellerini diğerlerinden ayıran toplumsal mekanizmalara sahiptir. Bu anlamlardan ilki, belirli herhangi bir ülkenin tarihsel olarak benzersiz birtakım davranış kalıplarını yansıtan antropolojik bir kültür tanımlamasını ifade eder. Kültür kavramının ikinci anlamı ise Hofstede (1980b; 1991)’in geniş ölçüde kabul edilen kültür tanımlamasında kavramlaşmaktadır (MBETA, 2007, s.22–23). Sosyal antropolojide kültürün esasını geniş toplum üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin şekillendirdiği kabul görmektedir (KLIDAS, 2002, s.2). Ulusal kültürleri araştıran ve inceleyen Hofstede (1980b), bu değerlerin katı bir biçimde ve bilinçsiz olarak ilk çocukluk yıllarında yavaş yavaş kişilerin zihnine yerleştiğini ifade etmektedir. Hofstede’a göre, kültür, temelde insan aklının derinliklerinde yer alır (HOFSTEDE, 1984c, s.82) ve her zaman kolektif bir olgudur (HOFSTEDE, 1980b, s.25). Çünkü en azından aynı sosyal çevrede yaşayan insanlar tarafından paylaşılır. Hofstede (1980b)’in bahsedilen kültür yaklaşımı, farklı kültürler için psikolojik süreçleri ve örgütsel davranış kalıplarını anlamak için kullanılmakta ve sosyal bilimlerin pek çok alanında geniş ölçüde kabul görmektedir (TRIANDIS, 2004, s.93). Sonuç olarak Hofstede ’in söz konusu kültür yaklaşımını esas alan bu çalışmada kültür; “*bir grubun üyelerini diğer grubun üyelerinden ayıran aklın kolektif programıdır*” şeklinde tanımlanmıştır (HOFSTEDE 1980b, s.25; HOFSTEDE 1991, s.5).

Bu tanımlamanın ifade ettiği şekliyle kültürler, ailelerden çocuklarına, öğretmenlerden öğrencilerine, arkadaşlardan birbirlerine, liderlerden izleyicilere ve izleyicilerden de liderlere aktarılan düşünce örneklerinden meydana gelir. Kültür, bireylerin hayatının değişik yönlerine bağlılıklarının anlamını, dünya'ya ve onun içerisindeki kendi rollerine bakış açılarını, içerisinde neyi iyi neyi kötü olarak düşüneceklerini belirleyen değerlerini, neyi doğru neyi yanlış olarak kabul edeceklerini belirleyen kolektif inançlarını ve neyi güzel neyi çirkin olarak algılayacaklarını belirleyen sanatsal ifadelerini yansıtır. Kültür, temelde insan aklının derinliklerinde yer alır ve toplumun kurum ve bireylerin eğilimlerinde, zihinsel programlarını güçlendiren somut ürünlerinde belirgin olarak ortaya çıkar (HOFSTEDE, 1984c, s.82).

Burada önemli olan konu, psikolojik olguları ve kuramları kültürel ortamına yerleştirmektir. Bilindiği gibi, hiçbir insan içerisinde bulunduğu kültürden bağımsız olarak davranamaz (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.37). Diğer taraftan, evrensel olarak kabul edilen psikolojik olguların bireysel kültür özelliklerine sahip batı toplumları dışında her yerde aynı geçerliliğe sahip olmadığı gerçeği de giderek daha geniş kabul görmektedir (TRIANDIS, 2004, s.89). Çalışmanın amacı “*neyin evrensel neyin kültüre bağımlı*” olduğunun ayırt edilmesi ise, bu durumda kültürün, sosyal ve psikolojik analizlerin içine sokulması gerekecektir (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.37). Bu bağlamda konuyu öncelikle kültürlerarası psikoloji temelinde ele almak yerinde olacaktır.

11. Kültürlerarası Araştırmaların Teorik Kökenleri

110. Kültürü Fark Etmek: Kültürel ve Kültürlerarası Psikoloji Bağlamında Kültürel Görecelik

Eğitim sürecinin ilk aşamalarında öğretilen bir kural, “*elmalar ve portakalların karşılaştırılmayacağını*” telkin eder. Karşılaştırmadan kasıt, “*iki objeyi benzer kabul etmek*” ya da “*benzerlik ve farklılıkları gözlemlemeye çalışmak*” olabilir. Genel bir bakış açısı, söz konusu anlamların ilkinin yansıtsa da, bilimsel bir yaklaşım ikinci anlama odaklanacaktır. Başka bir deyişle, elma ve portakal gibi iki farklı meyveyi karşılaştırmak, bir yandan farklılıkları, diğer yandan da benzerlikleri kabul eden bir bilimsel bakış açısını gerektirecektir. Örneğin, bu iki objenin genel olarak meyve kategorisine girdiği

düşünülecek olursa; farklılıkların yanı sıra; fiyat, renk, vitamin içeriği gibi pek çok benzer kıstas karşılaştırma için kullanılabilir (HOFSTEDE, 1998d, s.16-17; TRIANDIS, 2001, s.918)

Yukarıdaki benzetme paralelinde denilebilir ki; başka kültürlerle ait değerler ve tutumların incelenmesi de adeta “*elmalar ve portakalları karşılaştırmak*” gibidir (HOFSTEDE, 1998d, s.17). Böyle bir yaklaşım temelde, “*kültürün fark edilmesi*” başlığını çağrıştırmaktadır. İnsan davranışlarının -daha özellikli bir bakışla, örgütsel kuramların- incelenmesi söz konusu olduğunda, bu tartışma daha da önem kazanacaktır. Bu bağlamda kültürel özellikleri göz ardı eden –*iki kültürü benzer kabul eden*- geleneksel bir bakış açısının mı, yoksa kültürel –*kültürü fark eden* -bir yaklaşımın mı geçerli olacağı tartışılması gereken bir konudur.

“*Kültürü fark etmek*”, gündeme geldiği zaman, “*görecelik*” kavramı da kaçınılmaz bir biçimde kendini hissettirecektir. Kültürel farklılıkların kavranamadığı durumlarda, her insanın kendi kültürünü ve kültürel deneyimini başka kültürlerle yansıtarak egemen kılması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. “*Dar görüşlülük*”(parochialism) diye tanımlanabilecek olan bu yaklaşım, kişinin sadece içinde yaşadığı kültürün simge ve değerlerinden yola çıkarak, yani yalnızca kendi “*anlayış setini*” (mindset) kullanarak başka kültürleri anlamaya çalışmasını ya da yargılamasını kapsamaktadır (SARGUT, 2001, s.16; SİĞRI, 2006, s.31). Konuyu yönetsel bir perspektifte ifade eden Demir (2008)’e göre ise, kültürün fark edilmemesi, “*kültürel renk körlüğüne*” başka bir deyişle, yüksek düzeyli ışığa maruz kalan gözlerin kısa süreli olarak işlev görmemesine benzetilebilir.

Böyle bir tartışmanın kökenleri, geleneksel psikoloji ile kültürlerarası psikoloji arasındaki yaklaşım farklılıklarında ortaya çıkmaktadır. İnsan gelişiminin daima kültürün içerisinde gerçekleştiği bilinmektedir. Buna karşın akademik psikoloji, insan davranışlarını kültürü göz ardı ederek inceler. Bu akademik yaklaşım, psikolojinin fizikten aldığı, psikolojik süreçlerde ve davranışlarda evrensel benzerliklere ulaşma amacıyla da bağdaşmaktadır (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.30). Öte yandan Triandis, Berry ve Bond’un öncülüğünü yaptığı “*kültürlerarası psikoloji*” ile “*kültürel psikoloji*” arasında da bir kutuplaşma söz konusudur (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.15). Triandis’e göre araştırmacıların kültürü ele alma biçimleri arasındaki farklılık temelde, çevreden örneklenen bilginin türü

ile ilgilidir (TRIANDIS, 2000, s.185). Kültürel ve kültürlerarası kavramları arasındaki ayrım temelde bu metodolojik yaklaşımla ilgilidir. Deneysel psikoloji, etik (*dışarıdan bakış*) yerel psikoloji ise emik (*içeriden bakış*), bir yaklaşımı çağırır. Kültürel ve kültürlerarası psikoloji metodolojik olarak bu iki yaklaşımın arasında konumlandırılabilir. Denilebilir ki, kültürlerarası psikoloji deneysel psikolojiye, kültürel psikoloji de yerel psikolojiye, daha yakındır (TRIANDIS, 2000, s.186). Bu bağlamda, ilk grup modası geçmiş pozitivist geleneği sürdürmekle suçlanmaktadır. Bu görüş, kültürlerarası psikolojinin bireyci ve batı kültürünün bazı standartlarını herkes için geçerli varsayıp karşılaştırma standartları olarak dayattığını öne sürmektedir. İkinci grup ise, bağlamsal (*emik*) bir yaklaşımı benimseyerek olgu ve davranışları her kültürün kendi çerçevesinde inceleme yolunu seçmektedir. Bu defa da aşırı rölativizm (*görecelik*) bir çıkmaz olarak gündeme gelmektedir (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.15). Ancak bu noktada açıklığa kavuşturulması gereken, Kağıtçıbaşı'nın yaklaşımı paralelinde kültürel ve kültürlerarası yaklaşımların rekabet eden değil, birbirini tamamlayan iki alan olarak göz önüne alınması gerektiğidir. Bu görüşe göre, kültürel ortamları dikkate alan araştırmalar kültürel psikoloji olarak adlandırılabilir. Eğer böyle bir araştırmada karşılaştırılmalı bir yaklaşım kullanıldı ise ve en az iki kültür ele alındı ise bu defa kültürlerarası psikolojiye geçilmiş demektir (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.39).

Yukarıda anlatılanlar ışığında, bir genelleme yapmak gerekirse, psikoloji insan davranışları bilimi olarak tanımlandığında, olası amacı da belirli ekolojik, sosyal, yasal, kurumsal ve politik ortamlarda bulunan sonuçları genelleştirerek, evrensel durumlar elde etmek olacaktır. Böyle bir genelleme ise büyük ölçüde farklı kültürlerin test edilmesini gerektirecektir (BOND-SMITH, 1996, s.207). Kültürlerarası Psikoloji, farklı kültürler ve etnik gruplar arasındaki bireysel, psikolojik ve sosyal fonksiyonlara ilişkin benzerlik veya farklılıkları araştırır (KAĞITÇIBAŞI-BERRY, 1989, s.494). Kültür-insan ilişkisi tartışmaya açıldığı zaman kültürlerarası psikoloji tartışılmaz bir biçimde gündeme gelecektir. Bunun nedeni kültürle davranış arasındaki güçlü bağıdır. Söz konusu bağın kültür boyutu daha önce tanımlanmıştı. Diğer boyutu oluşturan davranış ise, psikolojinin alanına girmektedir. Böylece kültürle psikoloji arasındaki zorunlu ilişki, daha anlaşılır bir konuma yerleşmektedir. Öte yandan "*kültürlerarası*" kavramı, kültür-psikoloji ilişkisini oldukça tartışmalı ve karmaşık bir alana çekmektedir. Önemli bir tartışma konusu olan "*görecelik-pozitivizm*" ikilemi ise, alandaki karmaşıklığı artırıcı bir rol oynamaktadır.

Karmaşıklığın en kritik noktası, “*kültürlerarası*” kavramının hangi görüşü güçlendireceğidir. Eğer kültürlerarası psikoloji, olası kültür farklılığına bakmadan, her bireyin belirli uyarılar karşısında aynı davranışı sergilediği sonucuna ulaşıyorsa, evrenselciler çok mutlu olacaklardır. Ancak belirli uyarılara farklı kültürlerin bireyleri farklı tepkiler veriyorlarsa, bu kez görecilik iki puan alacaktır (SARGUT, 2001, s.78).

Bu noktada kültürlerarası psikolojinin temel sorunsalı, “*evrenselcilik-kültürel farklılık*” karşıtlığı olarak ortaya çıkmaktadır (SARGUT, 2001, s.82). Kağıtçıbaşı ve Berry (1989) 1980’lerden sonra kültürlerarası psikoloji alanında “*bireysellik ve toplumculuk*”, “*yemel (indigenous) psikolojilerin geliştirilmesi*” ve “*Kültürel evrensellik arayışı*” olmak üzere üç önemli eğilimin ortaya çıktığını belirtir. Her kültürün- psikolojik olayların en önemli ortamını oluşturduğu için- kendi içinde incelenmesi gerektiğini öngören “*yemel (indigenous) psikoloji*”, “*kültürlerarası psikolojiye*” çok benzer bir şekilde evrensel yönelimin antitezi olarak ileri sürülmüştür. Kağıtçıbaşı (2000) ise bunların birbirlerine geribildirim sağlayan ve tamamlayan yaklaşımlar olduklarını öne sürer. Bireysellik ve toplumculuk ikilemi, diğer eğilimler üzerindeki nispi önemi sayesinde, pek çok araştırmacı için giderek artan bir öneme sahip olmuş ve kültürlerarası psikolojinin odağı haline gelmiştir (KAĞITÇIBAŞI-BERRY, 1989, s.515; BOND-SMITH, 1996, s.226; KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.32).

Triandis (1999)’a göre kültürlerarasındaki söz konusu farklılıklar; basit (avcılar ve toplayıcılar) ya da karmaşık (bilgi toplumları), sıkı (çok fazla kural bulunan ve bu kurallardan sapmaların hoş görülmediği) ya da gevşek (normlardan sapmaların hoş görüldüğü) ve bireysel (batı toplumları örneğinde olduğu gibi, kişisel ve içsel özelliklerin öne çıktığı) ya da toplumsal (doğu toplumlarının örneklediği insanlar arasındaki ilişkilerin, rollerin, görevlerin ve yükümlülüklerin öne çıktığı) ayrımlarını çağrıştırmaktadır (TRIANDIS, 1999, s.128). Kağıtçıbaşı ve Berry (1989) gibi Triandis (2004)’de bireysellik-toplumculuk boyutunun kültürel farklılıkların araştırılmasındaki artan önemini vurgulamaktadır. Çeşitli araştırma bulguları, toplumcu kültürlerin bireylerinin algı ve davranışlarının bireyci toplum üyelerinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır (TRIANDIS, 2004, s.89). Öte yandan, her kültür içinde kolektivist toplum bireyleri gibi düşünen ve davranan “*diğer merkezli (allocentric)*” bireyler olduğu gibi bireysel kültür

bireyleri gibi düşünen ve davranan “*kişisel merkezli(idiocentric)*” bireyler vardır (TRIANDIS, 1989, s.509; TRIANDIS, 1999, s.128).

Kağıtçıbaşı (2000)’a göre, sosyal psikolojinin bazı bulguları genel insan ilişkileri için geçerli olabilir; diğerleri ise sadece belirli bir sosyo-kültürel ortamdaki ilişkiler için geçerlidir. Bu görüş şimdiye kadar tartışılmakta olan “*evrenselcilik-kültürel farklılık*” karşıtlığı bağlamında da önem taşımaktadır. Bu iki tür bulguyu birbirinden ayırmak ve belirli genellemelerin hangi sınırlar içinde geçerli olabileceğini belirlemek ancak sistematik kültürlerarası bir yaklaşımla mümkün olabilmektedir. Böyle bir bakış açısı insan davranışına ışık tutan “*kültürlerarası psikolojinin*” var olma nedenini oluşturur (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.20). Nitekim insan ilişkilerinin kültürlerarası değişkenlik boyutu olarak nitelenebilecek, “*kişiler arası bağlılık ve ayrılmışlık*”, gerek toplumların edebi eserlerinde gerekse günlük yaşantı içerisinde sıkça örneklenmektedir. Örneğin Sarte’ın “*Gizli Oturum*” adlı eserinin kapanış sözleri olan “*cehennem diğer insanlardır*”, ifade ettiği yabancılaşma ile batı felsefesi ve edebi geleneğinin yaygın bireyci perspektifi ile aşırı bireyciliğin bir yansıması olarak düşünülebilir (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.21–22).

Bu ve benzeri örneklerin anımsattığı “*kültürlerarası değişkenlik*”, insan ilişkileri alanındaki kültürel anlam sistemlerini yansıtır. Bu çeşitlilik, biyolojik insan doğasına ve geniş uluslar arası iletişim ağına dayanan sosyal yönlerle birlikte var olmaktadır. Bu ortak yönler, benzer eğitim deneyimleriyle de pekişerek, güçlü birleştirici unsurlar olarak işleyecektir. Farklılık ve çeşitlilikler ise, bunlara rağmen sürmektedir. Bu bağlamda kültüre duyarlı ve uluslar arası deneyimli sosyal bilimciler arasında bile basit olayların yorumlanması konusunda farklılıklar olabilmektedir. O halde sadece kendi kültürü ile yoğrulmuş olan insanlar arasında büyük farklılıklar olması son derece normaldir (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.22).

Bahsedilen bu benzerlik ve farklılıklar bağlamında kültürlerarası psikoloji gerçekte bir gelgitin arasına sıkışmış görünmektedir. Bu gelgitin bir ucunda kültürlerarası davranışlardaki “*benzerlikler*”, öte ucunda ise kültürlerarası davranışlardaki “*farklılıklar*” yer almaktadır. Her iki uç nokta da farklı paradigmlar bu paradigmlara inanan bilim adamları tarafından savunulmaktadır. Sonuç olarak tüm kuramların kültürel temellere dayandığı gerçeği yadsınamaz. Kültürlerarası araştırmaların bu kuramların denenmesindeki

potansiyeli ise oldukça önemlidir. Evrensel olduğu iddia edilen her kuram her kültür ortamında geçerli olduğunu kanıtlamak zorundadır. Sonuç olarak bulunan benzerlikler kuramların genelleştirilmesi açısından olanaklar yaratmakta ve evrenselci görüşlere destek vermektedir. Öte yandan farklılıklar belirlendiğinde psikolojik süreçlerin kültür tarafından ne ölçüde belirlendiği ortaya çıkmakta ve görecilikten yana ağırlığını koyanlar puan kazanmaktadır (TRIANDIS, 1999,s.133; KAĞITÇIBAŞI, 2000,s.33; SARGUT, 2001,s.84)

Buraya kadar anlatılanlar, genel olarak çalışmada da benimsenen kültürler arası yaklaşım konusunda teorik bir birikim sağlamayı amaçlamıştır. Aynı alanda organizasyonel davranışların kültürel bir bağlamda açıklanması ise Hofstede(1980b) çalışması ile önem kazanmıştır. Hofstede(1980b) tarafından ortaya konulan kültür boyutları endüstriyel toplumlarda bireylerin davranışlarını açıklamak için kullanılmıştır. İzleyen bölümde ayrıntılı olarak ele alınacak olan bu boyutların çok sayıda farklı kültür içerisindeki psikolojik süreçleri nasıl etkileyeceği ise araştırmaya değer bir konudur (KAĞITÇIBAŞI-BERRY, 1989, s.514; TRIANDIS, 2004, s.93).

12. Hofstede'nin Kültür Yaklaşımı

Bilindiği gibi her oyunun kendine özgü kuralları vardır. *“Kültür ise oynadığımız sosyal bir oyunun yazılı olmayan kurallarıdır”* (HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.4).

Ulusal kültürleri araştıran ve inceleyen, Geert Hofstede (1980b), farklı kültürlerden gelen insanların nasıl davrandığını ve niçin böyle davrandığını açıklamaya yardımcı olan bir kültür yaklaşımı öne sürmüştür. Endüstriyel toplumdaki bireylerin davranışlarını açıklayan bu yaklaşım, kültürlerarası psikoloji bağlamında, psikolojik süreçlerle örgütsel davranış arasında da bağlantı kurmaktadır. Söz konusu yaklaşım böylece; hem insanları, hem organizasyonları, hem de onlar arasındaki bütünleşmeyi şekillendirmektedir (HOFSTEDE, 1991, s.28; TRIANDIS, 2004, s.93). Hofstede (1980b; 1991) tarafından öne sürülen kültür yaklaşımının özellikle yönetsel ve örgütsel alanda yapılacak araştırmalara katkı sağlama potansiyeli ise önem taşımaktadır (CHAPMAN, 1997, s.18; HOFSTEDE, 2003, s.812). Bu önem ışığında, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde kültürü, Hofstede'in sağlamış olduğu perspektifte ele almak yerinde olacaktır.

Yazılı olmayan kurallara göre işleyen sosyal sistemlerde, insan davranışları da belirli kurallara göre şekillenecektir. Bu öngörü, belirli sosyal çevrelerde yaşayan bireyler için davranışların, rasgele değil tahmin edilebilir olduğu anlamına gelir (HOFSTEDE, 1981a, s.15). Örnek vermek gerekirse; çalışan bir bireyin belirli saatlerde ofiste bulunacağını, taksi sürücüsünün müşterisini gitmek istediği yere götüreceğini ya da aile fertlerinin yemek saatinde masada toplanacağını öngörmek zor değildir. İnsanların davranışları üzerine yapılan bu öngörülerde “*birey*” ve içerisinde bulunan “*koşullar*” dikkate alınmaktadır. Her birey, zaman süresince değişmeyen bir “*zihinsel programa*” sahiptir. Bireyin benzer durumlarda büyük ya da küçük ölçüde aynı davranışları sergilemesi de bu zihinsel programdan kaynaklanır. Öte yandan belirtilen öngörülerin bütünüyle gerçekleşmesi de beklenemez. Buradaki önemli nokta, birey boyutunda “*zihinsel programın*” ve içerisinde bulunan “*koşulların*” bilinmesidir. Böylece, başlangıçta da belirtilen bir amaç netleşecek ve farklı kültürlerden insanların, belli durumlar karşısında nasıl davranacakları öngörülebilecektir (HOFSTEDE, 1980b, s.14).

Anlatılanlar ışığında “*Zihinsel program*” kavramı bir adım öne çıkmaktadır. Bireyler hayat deneyimlerinden “*öğrenmiş oldukları*”, düşünce modellerine, duygulara ve potansiyel davranışlara sahiptir. Bunlar büyük ölçüde, öğrenmek ve öğrenilenlerin özümsemesi için en uygun dönem olan çocukluğun erken dönemlerinde şekillenir. Düşünce, duygu ve davranış modelleri bireyin zihnine yerleştiğinde, farklı bir şey öğrenmek ancak bunların unutulması ile mümkündür. Öğrenilenlerin unutulması ise kuşkusuz, öğrenme eyleminden çok daha zor olacaktır (HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.3). Bu süreç adeta bir bilgisayarın programlanmasını çağrıştırmaktadır. Bilindiği gibi bilgisayar sisteminin nasıl işleyeceği ve hangi girdilere hangi tepkileri vereceği, bütünüyle yüklenen yazılım tarafından belirlenmektedir.

Bu benzerlik Hofstede (1991)’in “*akıl yazılımı*” ifadesinde kavramlaşmaktadır. Akıl programlanmasından kasıt; insan davranışlarının, bahsedilen düşünce, duygu ve davranış modelleri -*zihinsel program*- tarafından belirlenmesidir. Temel olarak insan aklının derinlerinde yer alan (HOFSTEDE, 1984c, s.82) bu programın kaynağında ise, bireyin içerisinde yetiştiği ve hayat deneyimini edindiği sosyal çevre yer almaktadır (HOFSTEDE, 1991, s.4). O zaman denilebilir ki; “*akıl yazılımı*” ya da geleneksel ifadesiyle “*kültür*” kavramı, her zaman kolektif bir olgudur. Çünkü en azından aynı sosyal çevrede yaşayan ya

da yaşamış olan insanlar tarafından paylaşılır (HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.4). Hofstede'in bu düşünceler ışığında şekillenen kültür tanımlaması ise, bugün geniş ölçüde kabul görmektedir. Hatırlanacak olursa, kültür; *“bir insan grubu ya da kategorisinin üyelerini diğer grubun ya da kategorinin üyelerinden ayıran aklın kolektif programıdır”* şeklinde tanımlanabilir (HOFSTEDE, 1980b, s.25).

Tanımda ifade edilen *“insan grupları”* ya da *“insan kategorileri”*, farklı ulusları ifade edebileceği gibi, farklı bölgeleri, etnik grupları, cinsiyetleri, yaş gruplarını ve kuşakları, sosyal sınıfları, meslek gruplarını, iş çeşitlerini, bir örgütü ya da onun belirli bir kısmını ve hatta belirli bir aileyi de ifade edebilir. (HOFSTEDE, 1994a, s.4; HOFSTEDE, 1994b, s.12) Ancak burada genel olarak vurgulanan üç ortak özellik önem taşımaktadır. İlk olarak; kültür, kolektiftir ve bireysel bir özellik olarak görülemez. İkinci olarak; kültür direkt olarak gözlenemez ve ancak bireylerin davranışlarında belirginleşir. Son olarak; kültür, tüm insanlar tarafından değil bazı insanlar tarafından paylaşılır (HOFSTEDE-MCCRAE, 2004, s.58; HOFSTEDE, 2007b, s.16).

Sosyal çevre içerisinde şekillenen *“Aklın kolektif programı”* gerçekte söz konusu toplumların tarihi kadar eskidir (HOFSTEDE-MCCRAE, 2004, s.53). *“Aklın yazılımı”*, diğer kayda değer kültür tanımlardan farklı bir yaklaşımı yansıtmaktadır (HOFSTEDE, 1993, s.89). Bu yaklaşımın doğası gereği, kültür kavramı öğrenilmektedir ve kalıtsal olarak miras kalan bir kavramın ifadesi değildir. Bu bağlamda yeni doğan çocuklar belirli bir kültüre sahip değildir (HOFSTEDE-MCCRAE, 2004, s.54). Başka bir deyişle kültür kişilerin genlerinden değil, bütünüyle yaşanan sosyal çevreden kaynaklanmaktadır (HOFSTEDE, 1991, s.5). Öte yandan, her insan için *“kolektif zihinsel program”* belirli ölçüde eşsizdir ve kısmen, kültürün diğer üyeleri ile paylaşılır (HOFSTEDE, 1981a, s.17). Hofstede, *“insan aklının zihinsel programını”* oluşturan üç benzersiz düzeyden oluşan bir piramit tasarlamıştır (HOFSTEDE, 1980b, s.16). Bu katmanlar, kültür, kişilik ve insan doğasıdır. Şekil 1’de gösterilen yapı içerisinde kültür bir yönden insan doğasından ve diğer yönden ise bireylerin kişiliklerinden ayırt edilmelidir. Ancak insan doğası ile kültürü ve kişilik ile kültürü bağlayan sınırların kesin olarak nerede olduğu sosyal bilimciler arasında tartışma konusudur (HOFSTEDE, 1991, s.5; HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.4).



Şekil: 1
Kolektif Zihinsel Programı Oluşturan Aşamalar
 Kaynak: HOFSTEDE, 1991, s.6

İnsan doğası, Rus bir profesörden, Avustralya’lı bir aborjine kadar tüm insanların sahip olduğu ortak nitelikleri ifade etmektedir. Bu aşama “*zihinsel yazılımın*” evrensel kısmını temsil eder ve kalıtsal olarak genlerle aktarılır. İnsan doğası, fiziksel ve temel psikolojik fonksiyonları belirleyen “*biyolojik işletim sistemi*” olarak da düşünülebilir. İnsanların korku, sinirlenme, sevgi, eğlenme, üzüntü, gülme, ağlama gibi davranışları, diğer insanlarla dostluk ilişkileri içerisinde olma ihtiyaçları yada agresif davranışları gibi davranışlarının tümü zihinsel programın bu aşamasına aittir. Öte yandan, hissedilen korku, neşe, üzüntü gibi duyguların nasıl ifade edileceği ise kültür tarafından belirlenecektir (HOFSTEDE, 1980b, s.16; HOFSTEDE, 1981a, s.18; HOFSTEDE, 1991, s.5; HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.4).

Kolektif düzey, zihinsel programın öğrenilen kısmını ifade eder. Bu düzeyin özelliği aynı genetik yapıya sahip olan insanlar tarafından değil, aynı öğrenme sürecinden geçen insanlar tarafından paylaşılmasıdır. Bu düzey belirli bir grup ya da kategoriye ait insanlar arasında yaygındır ve diğer grup ya da kategorilere mensup insanların programlarından farklıdır. Sübjektif insan kültürü alanının (kavramı objektif ya da yapay kavramlarından ayırtırmak için sübjektif nitelemesi yapılmıştır) tamamı bu aşamaya aittir. Zihinsel programın kolektif düzeyi ayrıca, bireylerin kendilerini ifade ettikleri dili, yaşlı bireylere gösterilen saygıyı, diğer bireylerle aralarında var olan ve rahat hissetmek için korunmak

istenen fiziksel mesafeyi, yemek, içmek gibi aktivitelerin yerine getirilme biçimlerini de içerir (HOFSTEDE, 1980b, s.16; HOFSTEDE, 1981a, s.18).

Kişilik, bireyin zihni yazılımının, başka hiçbir insanla ortak olmayan ya da paylaşılmayan, kendine özgü kombinasyonudur. Zihinsel programın kişilik boyutu tamamıyla benzersiz bir kısımdır. Bu bağlamda, birlikte büyümüş olan tek yumurta ikizleri de olsalar, iki insanın bütünüyle aynı programa sahip olması mümkün değildir. Bireyin kişisel karakterini yansıtan bu aşama aynı kolektif kültür içerisinde geniş bir alternatif davranışlar dizisi ortaya çıkmasını sağlar. Zihinsel yazılımın bu aşaması, kısmen kişinin genleriyle aktarılan ve kısmen öğrenilen kişisel özelliklere dayanır. Buradaki “öğrenilmiş olma” ifadesi, bu düzeyin, benzersiz kişisel deneyimlerin yanı sıra kolektif programın da etkisi ile şekillendiğini ifade eder (HOFSTEDE, 1981a, s.18; HOFSTEDE, 1991, s.6; HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.5).

Kültürel programlar bir ulustan diğerine farklılık gösterir. Uluslar içerisindeki etnik, dinsel veya dile dayalı alt grupların kültürel programları arasında var olan bu farklılığın kökeni, tarihsel yapıda gizlidir. Bazı durumlarda bu duruma nedensel açıklamalar getirmek olasıdır. Öte yandan, ulusların kolektif yazılımları arasındaki farklılığın, yüzlerce ya da binlerce yıl öncesi küçük farklılıklar olarak ortaya çıktığı varsayılabilir. Bu varsayıma göre, bahsedilen farklılıklar, nesilden nesile aktarılırken büyüyerek günümüzdeki boyutlara ulaşmıştır (HOFSTEDE, 1994a, s.5).

Hofstede, bahsedilen kültürel farklılıkların kendilerini pek çok şekilde gösterdiklerini ifade etmektedir (HOFSTEDE, 1991, s.7). Bu bağlamda kültür, semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler olarak dört kategoride sınıflandırılabilir çok sayıda unsurdan oluşur (HOFSTEDE, 1994b, s.12). Kültürü oluşturan bu kategoriler, Şekil 2’deki biçimiyle bir soğanın katları benzetmesiyle kavramlaştırılmıştır. Ritüeller ve kahramanların ara katmanları oluşturduğu, söz konusu kavramsal yapı içerisinde, semboller kültür katmanlarının en yüzeysel olanını temsil eder. Değerler ise kültürün en derin göstergesidir (HOFSTEDE, 1991, s.7; HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.6).

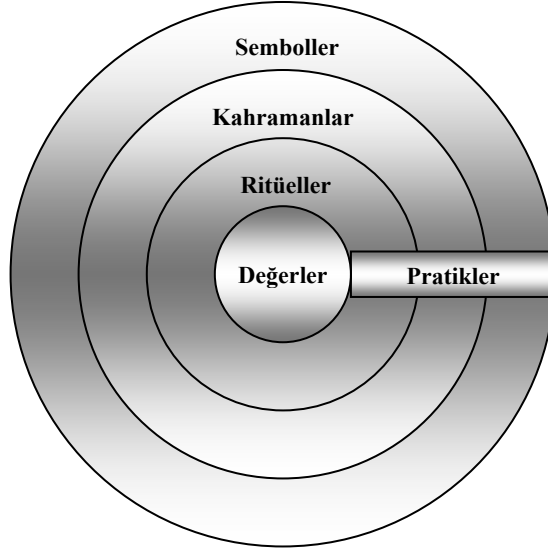
Semboller; yalnızca aynı kültürü paylaşan bireyler tarafından anlaşılabilir özel anlamlar taşırlar. Bunlar, anlamlarını geleneklerden sağlayan sözcükler, nesnelere ve

jestlerdir. Ulusal kültür düzeyinde semboller, dil ile ilgili geniş bir alanı kapsar (HOFSTEDE, 1994b, s.12). Giyim tarzları, saç stilleri, bayraklar, “Coca Cola” ve benzeri markalar ile statü göstergelerinin yanı sıra, belirli bir dil ya da jargon içerisindeki sözcükler de bu kategoriye aittir. Kültürler içerisinde kolaylıkla yeni semboller geliştirilebileceği gibi eski sembollerin ortadan kaybolması da kolaylıkla gerçekleşebilmektedir. Aynı zamanda, belirli bir kültürel gruba ait semboller, diğer bir grup tarafından düzenli olarak kopyalanabilir. Bahsedilen özellikler, sembollerin Şekil 2’deki katmanlar içerisinde en dışta ya da en yüzeysel tabakada konumlandırılmasına da açıklama getirmektedir (HOFSTEDE, 1991, s.7).

Kahramanlar; kültürler içerisinde büyük ölçüde değer verilen karakteristiklere sahip olan ve belirli bir kültür içerisinde davranış modelleri oluşturan ölü ya da yaşayan, gerçek ya da hayal ürünü kişilerdir. Amerika’daki “Barbie”, “Batman” ve karşıt bir karakter olan “Snoopy”, Fransa’da “Asterix” ya da Hollanda’daki “Ollie B. Bommel (Mr Bumble)” gibi çizgi ve fantezi figürler dahi, kültürel kahramanlar rolü üstlenebilmektedir. Özellikle içerisinde bulunduğumuz TV çağında kahramanların seçilmesinde onların dış görünüşleri de öncekine oranla daha önemli bir rol oynamaya başlamıştır (HOFSTEDE, 1991, s.8; HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.7).

Ritüeller, istenen sonuçlara ulaşabilme yönünde teknik olarak gereksiz olmakla birlikte, belirli bir kültür içerisinde sosyal olarak son derece gerekli olan kolektif aktivitelerdir (HOFSTEDE, 1994b, s.12). Selamlaşma veya diğer insanlara saygı gösterme biçimleri, sosyal ve dinsel seremoniler bunlara örnek olarak verilebilir (HOFSTEDE, 1991, s.8). Ritüeller kültür içerisinde, bireylerin duygusal dengelerini sürdürmeleri bakımından önem taşır. Başka bir deyişle, belirli bir kültüre mensup bireylerin, sosyal yaşamın bazı gerekliliklerinin nasıl gerçekleşmesi gerektiği yönündeki hisleri ritüellerde belirginleşir. Bu durumda, belirli bir kültürün etkisi altında faaliyet gösteren örgütler de karşıt kültüre mensup örgütlerle uyuşmayacak bazı ritüellere sahiptir (HOFSTEDE, 1984c, s.93). Öte yandan, görünüşte bazı rasyonel gerekliliklerle düzenlenmekte olan politik toplantılar ya da iş toplantıları gerçekte, liderin kendisini ön plana çıkarması gibi amaçlara hizmet eden ritüellerdir (HOFSTEDE, 1991, s.8).

Şekil 2’de görüldüğü gibi, Hofstede (1991) semboller, kahramanlar ve ritüelleri kapsayacak bir kavram olarak “*pratikler*” terimini kullanmaktadır. Pratikler, dışarıdan gözlemlendiğinde göze çarpan ya da görülebilen kavramlardır. Bununla birlikte pratiklerin kültürel anlamları, dışarıdan gözlenemez ve sadece kültürün içerisindeki bireyler tarafından yorumlanabilir (HOFSTEDE, 1991, s.8).

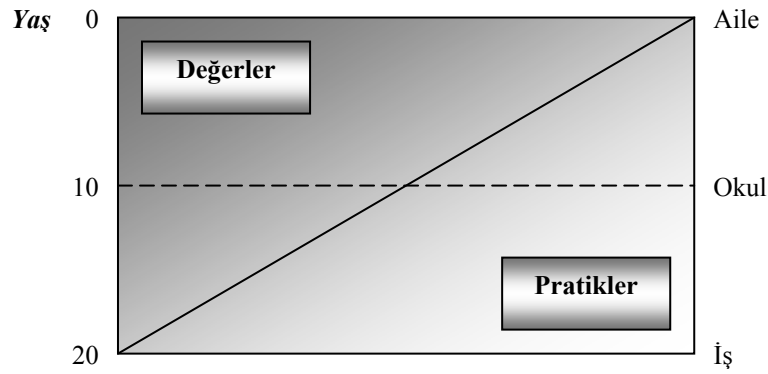


Şekil: 2
Ulusal Kültürün Katmanları
Kaynak: HOFSTEDE 1991, s.9

Hofstede, kültür içerisinde değerler ve pratiklerin kavramsal olarak birbirinden ayrıştırılması gerektiğini öne sürmektedir (HOFSTEDE, 2006, s.14). Buna göre, kültürün merkezinde değerler yer alır ve belirli koşulların ya da durumların diğerlerine tercih edilmesi yönündeki genel eğilimleri ifade ederler. Değerler, neyin iyi ve neyin kötü, neyin kirli ve neyin temiz olduğu, neyin ahlaklı ve neyin ahlak dışı olduğu ve neyin mantıklı ve neyin mantık dışı olduğunu belirler (HOFSTEDE, 1985, s.355; HOFSTEDE, 1999, s.35). Bir toplum içerisindeki bireyler arasındaki ilişkiler daima, o toplum içerisindeki bireylerin “*kolektif zihinsel programlarının*” bir kısmını oluşturan değerler tarafından etkilenir (HOFSTEDE, 2007a, s.413). Buna göre katı bir biçimde şekillenen değerlerin değiştirilmeleri oldukça zordur ve değişim ancak kendi mantığı içerisinde gerçekleşir. Daha yüzeysel bir katman olan pratiklerin planlı bir şekilde değiştirilmesi ise olasıdır (HOFSTEDE, 1998a, s.2).

Çocuklar, bilinçli olarak değilse de dolaylı olarak, ilkin değerleri öğrenmeye başlarlar. Gelişim psikologları pek çok çocuğun 10 yaşlarına kadar kendi değer sistemlerine sahip

olduğunu ve bu yaşlara kadar sıkı sıkıya yerleşmiş olan değerlerin değiştirilmesinin, daha ilerleyen yaşlarda oldukça zor olacağına inanırlar. Değerler yaşamın çok erken dönemlerinde elde edildiği için, pek çok değer, bireyler tarafından şursuz olarak kabullenilmekte ve sahiplenilmektedir. Bu nedenle değerler tartışmaya açık olmadıkları gibi dışarıdan direk olarak gözlenmeleri de mümkün değildir (HOFSTEDE, 1991, s.8). Şekil 3, değerler ve pratiklerin öğrenilme sürecini ifade etmektedir. Buna göre, erken yaşlarda öğrenilmeye başlanan değerler ağırlıklı olarak ailede şekillenirken, pratikler ağırlıklı olarak okul ve iş çevresinden edinilmektedir.



Şekil: 3
Değerler ve Pratiklerin Öğrenilmesi
 Kaynak: HOFSTEDE ve HOFSTEDE, 2005, s.9

Burada anlatılanlar ışığında kültürün, üyelerine üzerinde uzlaşmış kurallar aracılığıyla, neyi nasıl algılayacaklarını ve nasıl davranacaklarını gösteren “*seçici bir perde*” gibi çalıştığı, evrensel ve tek bir kültürden söz edilemeyeceği sonucuna varılabilir. Kültürler arasındaki farklılıkların temelinde ise, o kültürün kendine özgü tarihi ve çevresel özellikleri bulunmaktadır. Farklı kültürler, farklı kurallara ve farklı kültürel özelliklere sahip olduğu için her kültürün üyesi, dünyayı farklı algılayacak ve anlamlandıracaktır (COŞGUN, 2004, s.17).

120. Ulusal Kültür Farklılıkları: Hofstede’in IBM Çalışması ve Kültürel Boyutları

Ulusal kültür ya da ulusal karakter kavramları söz konusu olduğunda bir belirsizlik sorunu gündeme gelmektedir. Amerikan, Fransız ya da Japon kültürleri ifadesinde, bu ulusların sahip olduğu kültürleri gerçekte neyin temsil ettiği konusunda net bir çıkarsama yapmak oldukça zordur (HOFSTEDE, 1980a, s.43). Öte yandan, uluslar arasındaki

farklılıkların kökenlerinde değer farklılıklarının yattığını söylemek mümkündür (HOFSTEDE, 1994a, s.5). Hofstede (1980b) kültürü anlamak için geniş ölçüde kabul gören ve net biçimde tanımlanmış, -olgusal (ampirik) temellere dayanan- bir terminoloji geliştirmeyi amaçlamıştır. Böyle bir amaç çok sayıda kültürü içerecek sistematik bir veri toplama aşamasını beraberinde getirmiştir (HOFSTEDE, 1983a, s.77). Hofstede (1980b)'in 1967–1973 yılları arasında bu amaçla yürüttüğü araştırma projesi*, IBM şirketinin farklı ülkelerde faaliyet gösteren yan kuruluşlarını kapsamaktadır. Geniş bir zaman ve kapsama yayılan araştırma verileri 66 ülkeden elde edilen toplam 117.000 anket formundan elde edilmiştir. Farklı ülkelere elde edilen veriler, toplumların karşılaştıkları esaslı problemlerle yakından ilişkili dört temel kültür boyutunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ulusların söz konusu problemlere yanıt arama biçimi, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, dişi-erkek kültür ve bireysellik-kolektivizm olarak adlandırılan bu kültür boyutları ile de yakından ilişkilidir. Toplumlar arasındaki değer farklılıklarını temel alan bu dört boyut aynı zamanda, insanların ve örgütlerin toplum içerisinde yüzleştikleri farklı sorunları, bireylerin farklı motive edilme biçimlerini ve örgütlerin yapılanma biçimlerini açıklamada kullanılması bakımından da önem taşımaktadır (HOFSTEDE, 1983b, s.46).

Hofstede (1980b)'in çalışmasını takiben 1980 yılında Michael Haris Bond, 23 farklı ülkede öğrencilerin değerlerindeki farklılıklara yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. IBM çalışması ile aynı şekilde yapılan veri analizi sonucunda, dört farklı boyut elde edilmiştir. Bu boyutların üç tanesi IBM çalışması sonucu elde edilen kültür boyutları ile ilişkilidir. Ancak Hofstede(1980b)'in belirsizlikten kaçınma boyutu elde edilen boyutlardan herhangi biriyle eşleşmemiştir. Bu bulgular beşinci bir boyut olarak “*Uzun-kısa dönemli uyum*” boyutunun ortaya çıkmasını sağlamıştır (HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.29–30). Bahsedilen kültürel boyutlar ilerleyen bölümde ele alınacaktır.

1200. Güç Mesafesi

“*Tüm toplumlar eşitsizdir. Fakat bazıları daha eşitsizdir.*” (Hofstede, 1980b, s.136).

Yukarıdaki ifadeden anlaşılacağı gibi, “*güç mesafesi (Power Distance-PDI)*” gerçekte kültür içerisinde var olan bir eşitsizlikle ilgilidir. Sosyal yaşamın doğası gereği “*eşitsizlik*”

* Söz konusu araştırma ile ilgili kapsamlı bilgi, Hofstede (1980b)'in “*Culture's Consequences*” adlı eserinden edinilebilir.

kavramına her kültürde belirli ölçüde rastlanmaktadır. Buradaki ana nokta, o toplum içerisinde, eşitsizliğin ne kadarına tolerans gösterileceğidir. Farklı kültürlerde bu soruya verilen farklı yanıtlar, kültürün güç mesafesi boyutunu ima etmektedir (HOFSTEDE, 1984b, s.390). Buradan hareketle, Güç mesafesi, “*toplum içerisinde daha az güce sahip olan bireylerin gücün eşitsiz dağılımını kabul etme ve arzulama dereceleri*” olarak tanımlanmaktadır (HOFSTEDE, 1980a, s.45).

Toplumlar içerisindeki güç mesafesi farklılıkları, ilk olarak aile-çocuk ilişkilerinde kendini gösterecektir. Yüksek güç mesafeli kültürlerde çocukların ailelerine karşı itaatkâr olmaları beklenir. Aile büyüklerine sadakat, saygı, sevgi ve bağlılık en üstün erdemlerdir (HOFSTEDE, 1984c, s.90). Küçüklerin bağımsız davranmaları ise hoş görülmez. Aile büyüklerinin finansal ve pratik olarak çocukları desteklemesi ve sürekli onların hayatında olması beklenir. Aile-çocuk arasındaki bu eşitsizlik, sonraki dönemlerde öğretmen-öğrenci ilişkisinde süreklilik kazanacaktır. Yüksek güç mesafeli kültürlerde öğretmenler saygı objeleri ya da “*guru*”lardır. Öğrencilerin öğretmene koşulsuz bir saygı duymaları ve itaat etmeleri beklenir (HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.53).

Aile ve okulda şekillenen güç mesafesi farklılıkları daha sonra, örgütler içerisinde ast-üst ilişkilerine taşınmaktadır. Yüksek güç mesafeli toplumlarda astlar ve üstler arasında var oluşsal bir eşitsizlik vardır. Astlar güçlü bir bağımlılık gereksinimine sahiptir. Bu bireyler demokrasiyi kişisel olmayan bir ideal olarak arzu ederler. Hiyerarşik sistemler ise temelde bu eşitsizliğe dayanır. Örgütler içerisinde gücün merkezde toplanması yaygındır. Bu yapılar içerisinde astlar, kendilerine danışılmamasını ne yapacaklarının söylenmesini arzulamaktadırlar. Dahası yöneticilerin astlara danışmasının onlar üzerinde bir tedirginlik yaratması da olasıdır. Dolayısıyla çok sayıda yönetici personel vardır. Ücretlendirme sistemleri astlar ve üstler arasında büyük bir ücret farklılığına dayanır. Yüksek güç mesafeli toplumlarda işçilerin genel olarak eğitimsiz oldukları görülmektedir. İşçilerin yapmış oldukları işlerin saygınlığı ise ofiste yapılan işlere göre daha azdır. Örgüt içerisinde ayrıcalıklar vardır ve bunlar yöneticilere aittir. Yönetici ve astlar arasındaki ilişkilerde üstlerin üstünlüğü ve haklılığı ön plana çıkmaktadır. Bu tarz kültürlerde ideal yönetici, yardımsever, otokratik ve iş görenlerin bağımlı olmaktan hoşlandıkları “*babacan*” özelliklere sahiptir. Bu özellikteki yöneticiler saygıyı hak eder ve bu astların kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlar. Herkes tarafından, bu yöneticilerin ayrıcalıklara sahip

olması beklenir. Üstelik kurallarda astlar ve üstler için farklıdır. Yüksek güç mesafeli toplumlarda ast-üst ilişkilerinin genel olarak duygusal temellere dayandığı görülmektedir (HOFSTEDE, 1984c, s.90; HOFSTEDE, 1991, s.35, HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s. 55). Aile, okul ve işyeri bağlamında değerlendirilen bu güç mesafesi farklılıkları, toplumun diğer kurumlarına da aktarılmaktadır. Tablo 1, düşük ve yüksek güç mesafeli toplumlar arasındaki temel farklılıkları özetlemektedir.

Tablo: 1
Düşük ve Yüksek Güç Mesafeli Toplumlar Arasındaki Temel Farklılıklar.
GÜÇ MESAFESİ

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toplum içerisinde eşitsizlik en aza indirilmelidir. ✓ Tüm bireyler bağımsız olmalıdır. ✓ Hiyerarşi işleri kolaylaştırmak adına oluşturulmuş bir rol eşitsizliği anlamına gelir. ✓ Astlar üstleri kendilerinden biri gibi düşünürler. ✓ Üstler “ulaşılabilir”dir. ✓ Güç kullanımı haklı nedenlere dayanır. Bu iyi ya da kötü arasında sağduyulu bir ayırım gerektirir. ✓ Herkes eşit haklara sahip olmalıdır. ✓ İktidarda olanlar olduklarından daha güçsüz görünmeye çalışmalıdır. ✓ Sistem suçlanır. ✓ Sosyal sistemi değiştirmenin yolu, gücü yeniden dağıtmaktır. ✓ Değişik güç seviyelerinde yer alan insanlar tehlike belirtisi değildir. Diğer insanlara güvenme eğilimi vardır. ✓ Güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir uyum vardır. ✓ Güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma esasına dayanır. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bireyler arasındaki eşitsizlik beklenir ve arzulanır. ✓ Bazı bireyler bağımsız olsa da, çoğu birey bağımlı olmalıdır. ✓ Hiyerarşi var oluşsal bir eşitsizlik anlamına gelir. ✓ Astlar için üstler farklı insanlardır. ✓ Üstler “ulaşılmaz” insanlardır. ✓ Güç toplumun temel gerçekliğidir. Akla yatkınlığı söz konusu değildir. ✓ Güç sahipleri ayrıcalıkları hak ederler. ✓ İktidarda olanlar, olabildiğince güçlü görünmeye çalışmalıdır. ✓ Ezilen kişi suçlanır. ✓ Sosyal sistemi değiştirmek iktidardakileri tahttan indirmek demektir. ✓ Öteki insanlar, bireyin gücü için potansiyel tehlike kaynaklarıdır. Diğer insanlara nadiren güvenilebilir. ✓ Güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir çatışma vardır. ✓ Bireylerin normlarına olan zayıf inanç nedeniyle, Güçsüzler arasında dayanışma sağlanması zordur.

Kaynak: HOFSTEDE, 1980a, s.46.

1201. Belirsizlikten Kaçınma

Toplumsal yaşam içerisinde var olan; geçmiş, gelecek ve şimdi arasındaki küçük sınırlar, belirsizlik kavramını yaşamın bir parçası haline getirmektedir. Geleceğin bilinmesi olasılık dışı olduğuna göre, belirsizlik de tüm bireyler için kaçınılmazdır. Öte yandan, belirsizlik normal düzeyin üzerine çıktığında tolere edilemeyerek endişeye neden olacaktır. Farklı kültürler bağlamında düşünüldüğünde, farklı toplumların belirsizliğe adaptasyonları da aynı olmayacaktır (HOFSTEDE, 1980b, s.154). Buna göre, “*belirsizlikten kaçınma*

(*Uncertainty avoidance-UAI*), toplum üyelerinin belirsizlik karşısında kendilerini rahatsız ve endişe içinde hissetmelerinin ve bu durumlardan kaçınmalarının ölçüsüdür” (HOFSTEDE, 1991, s.113). Bu belirsizlik, onların, kesinlik arz eden aydınlatıcı inanışlara yönelmelerine ve uygunsuzluğu engelleyen kuruluşların varlığını sürdürmelerine neden olur (HOFSTEDE, 1985, s.347). Belirsizlikle baş etmek, genel olarak teknoloji, din ve biçimsel kurallara yönelerek güvenlik arayışını beraberinde getirir (HOFSTEDE, 1983a, s.83).

Hofstede’a göre, yüksek belirsizlikten kaçınma kültürleri için “*farklılıklar tehlikelidir*”(HOFSTEDE, 1991, s.109). Geleceğin belirsiz olması, bu kültürler içerisinde sürekli bir endişenin varlığına neden olur. Bu endişenin, sinirlilik, duygusallık ve saldırganlık gibi yansımaları ortaya çıkmaktadır. Güvenlik gereksinimi toplumun tüm kurumlarında ön plana çıkacaktır (HOFSTEDE, 1983a, s.83). Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde iyi ve kötü arasında oldukça keskin bir ayırım olduğu söylenebilir. Çocuklar aileden başlayarak “*iyi düşünceler*” ve “*tabular*” ayırıtına varmayı öğrenirler. Bu ayırımın temelinde ise “*güvenli*” ve “*tehlikeli*” ayırımı yer almaktadır. Bunun sonucu, büyük harfle vurgulanan doğrulara büyük bir anlam yüklenmesidir. Dolayısıyla, bu doğrulardan farklı düşünceler daima tehlikeli ve kirletici olarak algılanacaktır (HOFSTEDE, 1991, s.118).

Örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde, yüksek belirsizlikten kaçınma; yasalar, kurallar ve düzenlemeleri gündeme getirmektedir. Örgüt içerisinde belirsiz davranışların önlenmesi esastır. Dolayısıyla işveren ve işçilerin hak ve yükümlülüklerini kontrol eden çok sayıda yasa ve yazılı olmayan kural olmalıdır. Yüksek güç mesafesi kültürlerinde bu kurallara yönelik duygusal bir gereksinim söz konusudur. Çalışanların çocukluğun ilk yıllarından itibaren edindikleri öğretiler, yapısal örgütlerde kendilerini daha rahat hissetmelerine neden olur. Kurallar işe yaramayacak olsa dahi onlara karşı içsel bir gereksinim duyulur. Bu gerçekte biçimsellik gereksiniminin bir sonucudur. Bu toplumlarda bireyler için çok çalışmak ya da sürekli meşgul olmak gerektiğine yönelik bir inanç vardır. Hayat acele etmeyi gerektirir çünkü “*vakit nakittir.*” Yüksek belirsizlikten kaçınma, işyerinde uzmanlara olan inancı da arttıracaktır (HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.182). Belirsizlikten kaçınma boyutunda kültürler arasındaki diğer temel farklılıklar Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo: 2

Zayıf ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar.

BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA	
Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Güçlü Belirsizlikten Kaçınma
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yaşamın doğası olan belirsizlik kolayca kabul edilebilir. ✓ Huzur ve daha az stres söz konusudur. ✓ Zaman sınırsızdır. ✓ Çok çalışmak bir erdem değildir. ✓ Agresif davranışlar hoş karşılanmaz. ✓ Çatışmalar ve rekabet centilmenlik sınırları içerisinde ve yararlıdır. ✓ Farklı düşüncelerin kabul edilmesi gerekir. ✓ Amaçtan sapmalar tehlike unsuru olarak görülmez. Daha geniş tolerans söz konusudur. ✓ Daha az ulusçuluk hissedilir. ✓ Genç bireylere karşı daha olumlu yaklaşımlar. ✓ Hayatta risk almaya karşı daha fazla istek vardır. ✓ Görecelik ve ampirizm üzerinde durulur. ✓ Olabildiğince az kural olmalıdır. ✓ Eğer kurallara uyulamıyorsa değiştirilmeleri gerekir. ✓ Sağduyuya ve akıselime güçlü bir inanç yüklenir. ✓ Yetkili makamlar vatandaşlara hizmet için vardır. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yaşamın doğası olan belirsizlik, başa çıkılması gereken sürekli bir tehdit olarak algılanır. ✓ Yüksek endişe ve stres söz konusudur. ✓ Vakit nakittir. ✓ Çok çalışmaya yönelik içsel bir dürtü vardır. ✓ Duyguların daha çok ifade edilmesi tercih edilir. ✓ Çatışmalar ve rekabet saldırganlığı ön plana çıkarır, bu nedenle bunlardan kaçınılmalıdır. ✓ Ortak noktada buluşmak güçlü bir gerekliliktir. ✓ Amaçtan uzaklaşan fikirler ya da insanlar tehlikelidir. Bunlara tolerans yoktur. ✓ Ulusçuluk her zaman hissedilir. ✓ Genç bireylere güvenilmez. ✓ Hayatta güçlü bir güvenlik eğilimi vardır. ✓ Değişmez-kati doğrular ve değerler arayışı vardır. ✓ Yazılı kurallar ve düzenlemelere ihtiyaç vardır. ✓ Kurallara uyulamıyorsa suçluluk hissedilir ve pişmanlık duyulur. ✓ Uzmanlara ve onların teknik çözümlerine güvenilir. ✓ Sıradan vatandaşlar yetkililerle karşılaştırılabilecek yeterlilikte değillerdir.

Kaynak: HOFSTEDE, 1980a, s.47.

1202. Bireysellik- Kolektivizm

Ulusal kültürün “*bireysellik ve kolektivizm boyutu (Individualism-IDV / Collectivism-COL)*”, söz konusu toplum içerisinde, birey ve topluluklar arasındaki baskın olan, ilişkilerle ilgilidir. Doğanın kuralları gereği, kurtlar gibi bazı hayvanlar sürüler halinde yaşarken, kaplanlar gibi hayvanların tek başlarına var oldukları görülmektedir. Bu örnekten hareketle bir sınıflandırma yapıldığında, insanlar da topluluklar halinde yaşayan canlılar sınıfına girecektir. Fakat buradaki toplu halde yaşama eğiliminin derecesi, toplumlar arasında farklılık göstermektedir. Farklı kültürler incelendiğinde bireylerin toplum içerisinde yaşama biçimlerinin gerçekten farklı olduğu görülmektedir. Bu yaşama biçimi, çekirdek aileler, geniş aileler ve aşiretler düzeyinde de rahatlıkla görülebilmektedir. Bu bağlamda, bazı kültürler için bireysellik kutsal ve var oluşun kaynağı kabul edilirken, bu

diğer toplumlar için bir yabancılaşmanın ifadesidir (HOFSTEDE, 1980b, s.213–214). Bu temel farklılıklar, kültürel farklılıkların bireysellik ve kolektivizm boyutunda incelenmesini gerektirmiştir. Buna göre; Bireysellik boyutundaki toplumlarda bireyler arasında gevşek ilişkiler vardır. Bu bireylerin öncelikli ilgileri, kendilerine ve birincil düzeydeki ailelerine odaklanmaktadır. Kolektivizm boyutunda, bireyler dâhil oldukları gruplarla (akrabalar, aşiretler, örgütler) güçlü ve sıkı ilişkiler içerisinde. Grup üyesi olan ve olmayan bireyler arasında ayırım söz konusudur. Bireyler, bu gruplara koşulsuz bir sadakat ve bağlılık borçludur. Değişim ilişkisi içerisinde, üyeler grup tarafından korunmayı beklerler (HOFSTEDE, 1980a, s.45; HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.76). Özetle; *bireyci toplumlarda birincil sadakat, benliğe “onun değerlerine, özerkliğine, zevkine ve gerçekleştirilmesine yönelik iken, kolektivist kültürlerin var olduğu ortamlarda, benliği aşan varlıklara karşı gösterilen sadakat ve bağlılık ön plandadır* (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.24).

Bireysellik ve kolektivizm boyutları bireylerin iş ile ilgili davranışları üzerinde de etkili olacaktır. Bireysel kültürlerde işgörenler öncelikli olarak kendi kişisel ilgilerini gerçekleştirmeye odaklanacaktır. Dolayısıyla iş ilişkileri, işçi ve işgörenin kişisel ilgileri arasında bir denge sağlanmasını gerektirir. Bu kültürlerde çalışanların, “ekonomik varlıklar” ya da psikolojik ve ekonomik ihtiyaçlar kombinasyonuna sahip bireyler rolü üstlenmesi beklenir. Bu rol içerisinde çalışanlar daima kendi kişisel ihtiyaçları olan bireylerdir. Kolektivist toplumlarda bireyler baba mesleklerini devam ettirme eğilimindedir. Bireysel kültürlere nazaran çok daha az mesleki hareketlilik gözlenecektir. Kolektivist kültürlerde, işe alma ve terfi kararları bireylerin dâhil oldukları gruplar dikkate alınarak verilecektir. Bireyler kendi kişisel ilgileriyle örtüşmeyecek olsa dahi, dâhil oldukları grubun ilgilerini gerçekleştirmeyi amaçlayacaktır. Grup ilgileri söz konusu olduğunda bireylerin geri planda kalması beklenir. Kazanımlar ise akrabalarla paylaşılmalıdır. Kolektivist kültürlerde işe alma sürecinde akrabalıklar ya da yakınlıklar önem taşır. Bunun aksine bireysel kültürlerde işyerinde aile ilişkileri arzulanmayacak ve akrabalara ayrıcalık gösterme olarak algılanacaktır. Kolektivist kültürlerde işçi- işveren ilişkilerinin manevi temellere dayandığı görülmektedir. Aile ilişkilerine benzer şekilde yöneticinin sadakat ve bağlılık ilişkisi karşılığında işgöreni koruması beklenir. Nasıl aileler çocuklarından vazgeçemiyorsa, düşük performans da benzer bir ilişki içerisinde işten atılma nedeni sayılmayacaktır. Fakat performans ve yetenekler kişinin hangi göreve

atanacağını belirlemede etkilidir. Yönetim olgusuna bakıldığında ise, bireysel toplumlarda yönetim bireylerin yönetilmesi olarak görülürken kolektivist toplumlarda yönetim grupların yönetilmesidir (HOFSTEDE, 1991, s.64–66, HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.99–101). Bireysel ve kolektivist kültürler arasındaki temel farklılıklar Tablo 3’de özetlenmiştir.

Tablo: 3
Bireysel ve Toplumsal Kültürler Arasındaki Temel Farklılıklar.
BİREYSELLİK-KOLEKTİVİZM

Kolektivist	Bireysel
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bireyler, toplum içerisinde, sadakat ilişkisi içerisinde kendilerini koruyan geniş aileler ya da klanlarda doğarlar. ✓ “Biz” bilinci hâkimdir. ✓ Sosyal kimlik. ✓ Bireyler örgütler ya da kurumlara duygusal olarak bağımlıdır. ✓ Örgütlerle manevi ilişkiler. ✓ Örgütlere aidiyet önem taşır. Örgüt üyeliği amaçtır. ✓ Özel hayat bireyin dâhil olduğu örgüt ya da klan tarafından ihlal edilebilir. Fikirler önceden belirlenmiştir. ✓ Uzmanlık, emirler, görevler ve güvenlik örgüt ya da klan tarafından sağlanır. ✓ Arkadaşlıklar stabil sosyal ilişkiler çerçevesinde önceden belirlenmiştir. Bu ilişkilerde prestij gereksinimi hakimdir. ✓ Grup kararlarına güven. ✓ Standart değerler grup içinde ve dışında farklıdır. (Particularism) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toplum içerisinde herkes sadece kendisinin ya da çekirdek ailelerinin sorumluluğunu taşır. ✓ “Ben” bilinci hâkimdir. ✓ Bireysel kimlik. ✓ Bireyler örgütler ya da kurumlardan duygusal olarak bağımsızdır. ✓ Örgütlerle hesaba dayalı ilişkiler. ✓ Bireysel inisiyatif ve başarıma önem taşır. Liderlik amaçtır. ✓ Herkes özel hayat ve bireysel olarak düşünme hakkına sahiptir. ✓ Sistem içerisinde, otonomi, çeşitlilik, memnuniyet ve finansal güvenlik arayışı vardır. ✓ Özel arkadaşlıklara gereksinim vardır. ✓ Bireysel kararlara güven. ✓ Standart değerler her yerde geçerlidir (Universalism).

Kaynak: HOFSTEDE, 1980a, s.48.

1203. Erkek-Dişi Kültür

Ölüm ve yaşam ikiliği doğanın bir numaralı kuralı olarak kabul edilmektedir. Yaşamın ikinci önemli kuralı ise kuşkusuz, tüm canlıların var oluşsal özelliği olan “dişilik” ve “erkeklik” ikiliği olarak kabul edilebilir. Bayanlar ve erkekler arasındaki biyolojik farkların evrensel olduğu bir gerçektir Fakat bu iki cinsiyet için sosyal roller arasındaki farklılıkların toplumlara özel olduğu görülmektedir (HOFSTEDE, 1998c, s.11). Cinsiyet farklılıklarına bağlı olarak katı biçimde belirlenen roller, temelde yaradılışla ilgilidir. Buna verilebilecek en belirgin örnek, anne ve baba rolleridir. Ancak, tarih boyunca farklı toplumlarda sadece erkekler ve sadece bayanlara yüklenen farklı roller olduğu da bir gerçektir. Bu roller sosyal roller olarak adlandırılmaktadır. Sosyal roller arasındaki ayrımın

göreceliği bağlamında, erkek ve bayanların üstlendikleri tipik görevler de toplumdan topluma değişmektedir. Buna göre, cinsiyetler arasındaki sosyal rol farklılıklarını maksimize eden ya da minimize eden toplumlar ayrımı gündeme gelecektir. Bazı toplumlarda bayan ve erkekler çok sayıda farklı rol üstlenirken, diğer toplumlarda bayan ve erkek rolleri arasında oldukça keskin bir ayrım vardır. İkinci durumda, rol dağılımı genelde, erkeklerin daha iddialı ve baskın rollerine karşılık, bayanların hizmet yönelimli ve şefkatli roller üstlenmesi beklenir. Toplumlar arasındaki bu ayrım bir başka kültür boyutu olarak “*erkek-dişi kültür (Masculinity-MAS / Femininity-FEM)*” boyutunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Erkek kültürler, cinsiyetler arasındaki sosyal rol ayrımını maksimize ederken, dişi kültürler, cinsiyetler arasında nispi olarak daha az sosyal rol ayrımı yaparlar. Erkek kültürlerde, baskın erkek değerler tüm topluma -hatta bayanların düşünce tarzlarına da- yayılmıştır (HOFSTEDE, 1983a, s.83). Genel olarak erkekler; kendine güvenen, sert kişiliktir ve maddi başarıya önem verirler, erkeklerin tutkulu ve rekabetçi olması beklenir. Bu kültürlerde genel olarak, büyük, güçlü ve hızlı olana saygı duymak söz konusudur. Para kazanmak, gösteriş, başarmak ve yüksek performans önemli değerlerdir. Dişi kültürlerde ise, baskın değerler –hem bayan hem de erkekler için- daha çok dişi özellikler taşır. Buna göre; daha ılımlı ve duyarlı olmak, çevreyi korumak, insan ilişkilerine paradan daha çok önem vermek, diğer insanlara yardım etmek ve yaşam kalitesini önemsemek, hem bayan hem de erkeklerden beklenen rollerdir (HOFSTEDE, 1980a, s. 46; HOFSTEDE, 1983a, s.85; HOFSTEDE, 1984b, s.390; HOFSTEDE, 1998c, s.6).

Dişi – erkek kültür boyutu yönetsel ve örgütsel davranışlar üzerinde de etkili olmaktadır. Erkek kültürler için hayranlık duyulabilecek yönetici tipi farklıdır. Erkek kültürlerde, ideal yönetici, iddialı, kararlı ve atılgan özelliklere sahip bir “kahraman” olmalıdır. Bu kültürlerde zorlukların üstesinden gelmek iyi bir mücadeleyi gerektirecektir. Bu nedenle örgüt içerisinde çatışmaların çözülmesi de “iyi olanın” kazanmasına izin verilerek yapılır. Dişi kültürlerde yönetim daha çok sezgiseldir ve fikir birliğine önem verilir. Bu durumda çatışmaların çözülmesinde müzakere ve uzlaşma esastır. Erkek kültürler sonuç odaklıdır. Performans önemli bir değerdir ve ödüllendirme bütünüyle performans karşılığı “hak eden kimse” esasına dayanır. Dişi kültürlerde ise, eşitlik (hak etsin ya da etmesin-herkese eşit ve ihtiyaçlarına göre) esastır. Dişi kültürlerde “küçük ve zayıf” olanın daha çok sevilmesi nedeniyle büyük örgütlerde çalışma eğilimi, daha çok

erkek kültür özelliği olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, “iş” kavramı dişi ve erkek kültür üyelerinin hayatlarında farklı yerlere sahiptir. Bu bağlamda, erkek kültür üyeleri çalışmak için yaşarken dişi kültürlerde yaşamak için çalışılır. Daha çok para kazanmak ya da daha çok boş vakit arasında bir tercih söz konusu olduğunda erkek kültürlerde daha çok para, daha çok boş vakte tercih edilecektir. Dişi kültürler için kariyer yapmak her iki cinsiyet için isteğe bağlıdır. Erkek kültürler de ise bu erkekler için bir zorunluluktur. Dişi ve erkek kültürlerde profesyonel işlerde bayan ve erkeklerin ağırlıkları da farklı olacaktır. Araştırmalara göre, bayanların profesyonel işlerdeki payı, dişi kültürlerde daha fazla olabilir. Bir diğer farklılık, örgütlerde işin kişilere uygun hale getirilmesidir, bu dişi kültürlerde iletişime ve işbirliğine dayanırken erkek kültürlerde, işe göre adam çalıştırılması kazanç sağlar. Son olarak dişi kültürler hizmet sektöründe erkek kültürler ise üretim sektöründe daha fazla başarı sağlayacaktır (HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.147). Dişi ve erkek kültür kültürler arasındaki temel farklılıklar Tablo 4’de özetlenmiştir.

Tablo: 4
Dişi ve Erkek Kültürler Arasındaki Temel farklılıklar.

DİŞİ-ERKEK KÜLTÜR	
Dişi Kültür	Erkek Kültür
✓ Erkekler iddialı olmak zorunda değildir. Aynı zamanda yetiştirici rolü üstlenebilirler.	✓ Erkekler iddialı ve güvenli olmak zorundadır. Bayanlar yetiştirici rolü üstlenirler.
✓ Toplumda cinsiyet rolleri değişkendir.	✓ Toplumda cinsiyet rolleri net biçimde ayrıştırılmıştır.
✓ Farklı cinsiyetler arasında eşitlik olmalıdır.	✓ Toplumda erkekler daha baskın olmalıdır.
✓ Yaşam kalitesi önem taşır.	✓ Performans önem taşır.
✓ Yaşamak için çalışılır.	✓ Çalışmak için yaşanır.
✓ İnsan ve çevre önem taşır.	✓ Para ve meta önem taşır.
✓ Bağımsızlık arzulandır.	✓ Bağımlılık arzulandır.
✓ Başka biri için çalışmak motivasyon sağlar.	✓ Güdülenme hırs ile sağlanır.
✓ Şanssız insanlara acınır.	✓ Başarılı kişilere hayranlık duyulur.
✓ “Küçük” ve “yavaş” daha iyidir.	✓ “Büyük” ve “hızlı” daha iyidir.
✓ Cinsiyet farkı gözetmemek ya da çift cinsiyetlilik idealdir.	✓ Gösterişli bir düzeyde mertlik değer görür.

Kaynak: HOFSTEDE, 1980a, s.49.

1204. Kültür Boyutları Arasındaki Etkileşim ve Dünya Ülkelerinin Kültürel Konumu

Ulusal kültür boyutları, gerçekte toplumların karşı karşıya oldukları temel problemleri açıklamak için kullanılmaktadır. Önceki bölümde açıklanan boyutlar, kültürler üzerindeki etkileri bakımından, birbirleri ile etkileşimli bir ilişki içerisindedir. Bu bağlamda, ülkelerin

dört kültür boyutu bileşimindeki konumları, farklı problemlerin farklı ele alınma biçimlerini çağrıştırmaktadır (HOFSTEDE, 1980b, s.313). Dünya ülkelerinin belirtilen ulusal kültür boyutlarına ilişkin skorları (Ek-1) ise, uygulamalı olarak Hofstede(1980b) tarafından ortaya konulmuştur. Tablo 5, Hofstede(1980b)'in çalışmasında ele alınan 40 ülkenin ulusal kültür skorları arasındaki korelasyonları göstermektedir. Söz konusu ülkeler ve kısaltmaları ise Tablo 6'de yer almaktadır.

Tablo: 5
Ulusal Kültür Boyutlarının Kendi Aralarındaki Korelasyonları

Boyutlar	Tüm Ülkeler (40 Ülke)	21 En Fakir Ülke	19 En Zengin Ülke
PDI x UAI	,28*	-,28	,52*
PDI x IDV	-,67***	-,30	,16
PDI x MAS	,10	,26	,16
UAI x IDV	-,35*	-,05	-,51*
UAI x MAS	,12	-,26	,43*
IDV x MAS	,00	,10	-,16

*P<0,5 **P<0,01 ***P<0,001.

Kaynak: HOFSTEDE, 1980b, s.316.

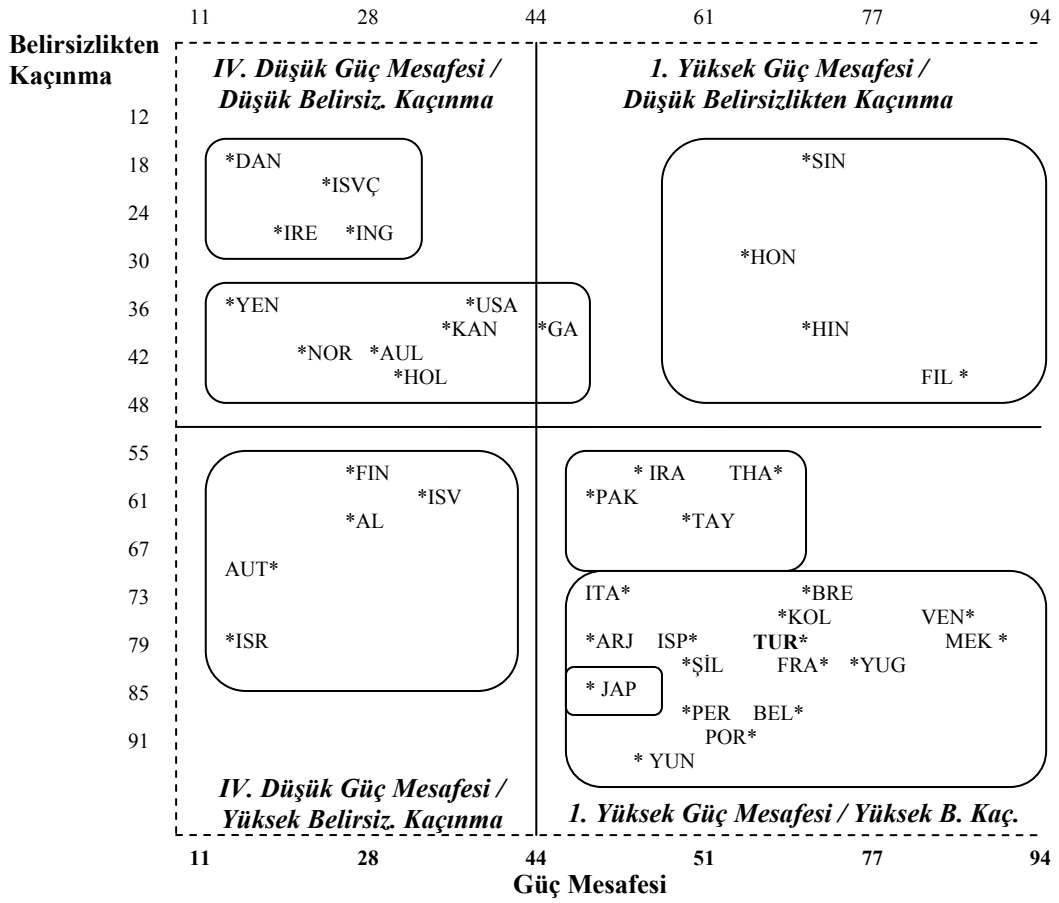
Tablo incelendiğinde güç mesafesi (*PDI*) ve Bireysellik (*IDV*) boyutları arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer anlamlı, negatif yönlü ilişki ise, belirsizlikten kaçınma (*UAI*) ve bireysellik arasındadır (*IDV*). Pozitif yönlü ilişkiler değerlendirilecek olursa; tüm ülkeler bazında. Güç mesafesi (*PDI*) ve belirsizlikten kaçınma (*UAI*) arasında nispeten zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Fakir ülkelerde kültür boyutları arasında anlamlı ilişkiler elde edilememiştir. Diğer taraftan zengin ülkelerde güç mesafesi (*PDI*) ile belirsizlikten kaçınma (*UAI*) ve belirsizlikten kaçınma (*UAI*) ile dişi-erkek kültür (*MAS*) ilişki içerisindedir. Sonuç olarak ulusal kültür boyutları arasında etkileşimli bir ilişki olduğu görülmektedir. Anlatılanlar ışığında, özellikle güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma etkileşimi (*PDI x UAI*) ve belirsizlikten kaçınma ile erkek kültür arasındaki ilişkilerin (*UAI x MAS*) belirgin olarak ortaya çıktığı görülmektedir (HOFSTEDE, 1980b, s.314). Daha önce bahsedildiği gibi bu ilişkilerin incelenmesi kültürlerin farklı problemleri ele alma biçimlerinin anlaşılması bakımından önem taşımaktadır. Bu önem ışığında Şekil 4, Şekil 5 ve Şekil 6 farklı ülkelerin bu kültür etkileşimlerindeki konumlarını özetlemektedir.

Tablo: 6
Hofstede'in Çalışmasına Konu Olan 40 Ülke ve Kısaltmaları

Arjantin	ARG	Fransa	FRA	Japonya	JAP	Singapur	SİN
Avustralya	AUL	İngiltere	İNG	Meksika	MEK	İspanya	ISP
Avusturya	AUT	Almanya	AL	Hollanda	HOL	İsveç	ISV
Belçika	BEL	Yunanistan	YUN	Norveç	NOR	İsviçre	ISÇ
Brezilya	BRE	Hong Hong	HON	Yeni Zelanda	YEN	Tayvan	TAY
Kanada	KAN	Hindistan	HİN	Pakistan	PAK	Tayland	THA
Şili	ŞİL	İran	İRA	Peru	PER	Türkiye	TUR
Kolombiya	KOL	İrlanda	İRE	Filipinler	FİL	Amerika	USA
Danimarka	DAN	İsrail	ISR	Portekiz	POR	Venezüella	VEN
Finlandiya	FİN	İtalya	İTA	Güney Afrika	GA	Yugoslavya	YUG

Kaynak: HOFSTEDE, 1980a, s.50.

Şekil 4, 40 ülkenin Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma bileşimindeki konumunu göstermektedir. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma etkileşimi temel olarak, ideal örgütsel yapının şekillenmesi, motivasyon ve söz konusu kültürel bağlamda hangi yönetsel teorilerin kabul göreceği noktalarında önem taşımaktadır (HOFSTEDE, 1980b, s.312). Yönetsel teoriler üzerindeki bu etkiler, ilerleyen bölümde ayrıntılı olarak tartışılacaktır. Öte yandan belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesinin birlikte incelenmesi bu boyutların getirdiği sonuçların daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Ülkelerin Şekil 4'deki konumlarına bakılacak olursa, genel olarak Akdeniz ve Latin ülkelerinin, Türkiye'nin de içerisinde bulunduğu yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınma bileşiminde yer aldıkları görülmektedir. İstisnai olarak Japonya'nın da bu grupta yer aldığı görülmektedir. Bu ülkelerde belirsizlik güç mesafesi aracılığı ile azaltılmaktadır. Kültürün belirleyici etkisiyle belirsizliğe toleransı azalmış olan bireyler, tehdit edici belirsizliği azaltmak için güç mesafesini açarak tepki vermektedir. Belirsizliğin üstesinden gelinemediği ve artan belirsizlik toplumu çaresizliğe sürüklediğinde, insanlar, tanrıya, generallere, ya da sivil politikacı babalara sığınarak belirsizliği azaltmaya çalışırlar. Böylesi toplumlarda terör, ekonomik kriz gibi olgular olumsuz etkilerini çabuk gösterir. Artan terörü ve ekonomik krizleri (artan belirsizlik) darbe ve ihtilallerin izlemesi ve bunların geniş halk kitlelerince desteklenmesi, gerçekte toplumun belirsizliği azaltma çabalarının bir sonucudur. Bu gözlemler, Türk toplumunun belirsizliğin üstesinden gelebilmek için güç mesafesine gereksinme duyduğunu göstermektedir (SARGUT, 2001, s.183).



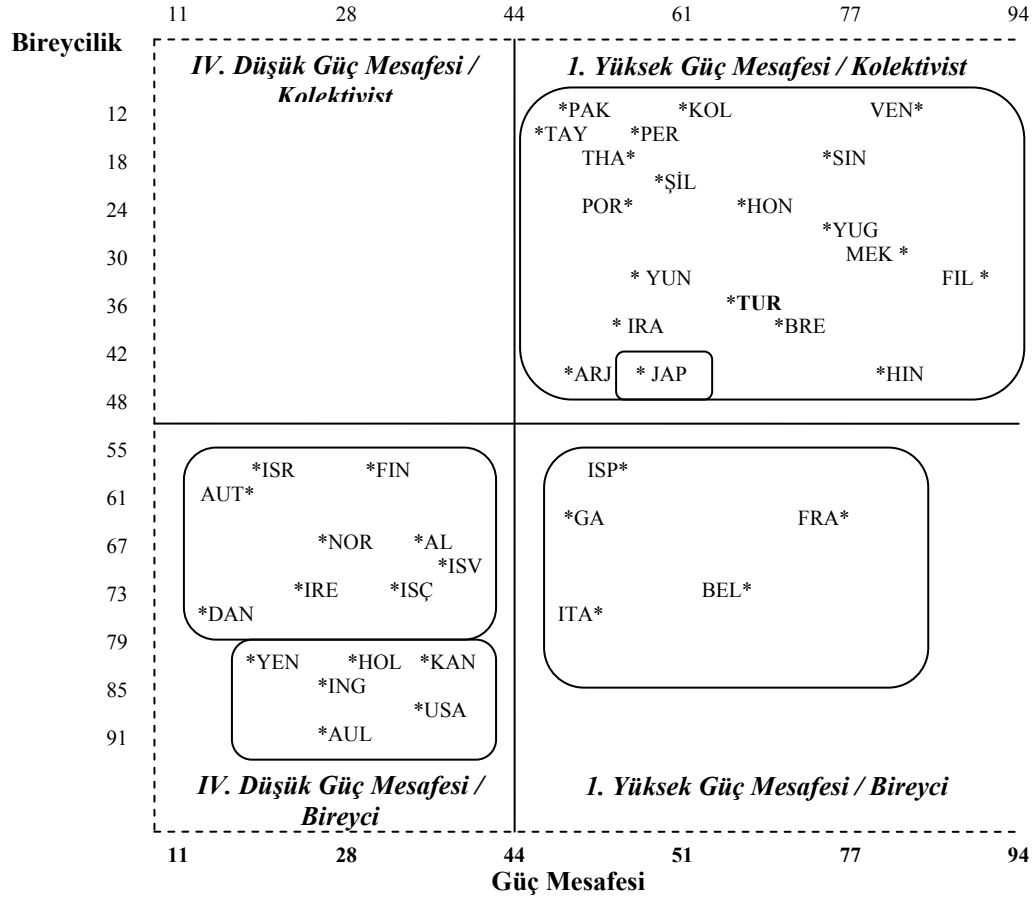
Şekil: 4

Ülkelerin Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Boyutlarına Göre Konumu.

Kaynak: HOFSTEDE, 1980a, s.51.

Bireycilik ve güç mesafesi bileşimi Şekil 5’de gösterilmektedir. Bu boyutlar arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu hatırlanacak olursa, yüksek güç mesafeli toplumların nispeten kolektivist, düşük güç mesafeli toplumların ise, bireyci olduğu görülmektedir. Bu iki kültür boyutu farklı kültürlerde ön plana çıkacak liderlik tarzları ile ilgilidir. Ülkemizin de içerisinde olduğu ülkeler için, gruplara, ailelere ya da aşiretlere karşı olan yüksek bağlılık, aynı zamanda otorite figürlerine bağlılığa neden olacaktır. Bu toplumlardaki geniş aileler, aile reisinin yüksek otoritesi altında var olan ataerkil gruplardır. Bu tabloda dikkate alınması gereken önemli bir diğer faktör ise ulusal zenginliktir. Daha önce Tablo 6’da incelenen ilişkilere göre, zengin ve fakir ülkeler kendi aralarında ayrı ayrı gruplandırıldığında, bireysel kültür ile güç mesafesi arasında anlamlı ilişkiler elde edilememiştir. Şekil 5’ incelendiğinde düşük güç mesafesi ve bireysellik boyutlarının, daha zengin ülkelerin yer aldığı sol alt gözde bir araya geldiği görülmektedir. Öte yandan bireysellik boyutu ile ulusal zenginlik arasındaki ilişkinin oldukça güçlü olduğu söylenebilir. Buna göre, Şekil

5'in sol alt gözünde yer alan zengin ülkelerin bireysel, sağ üst gözde yer alan fakir ülkelerin (Japonya zenginlik bakımından istisnai bir konumdadır) ise kolektivist özellikler taşıdığı görülmektedir. (HOFSTEDE, 1980a, s.48; HOFSTEDE, 1991, s.55–56).



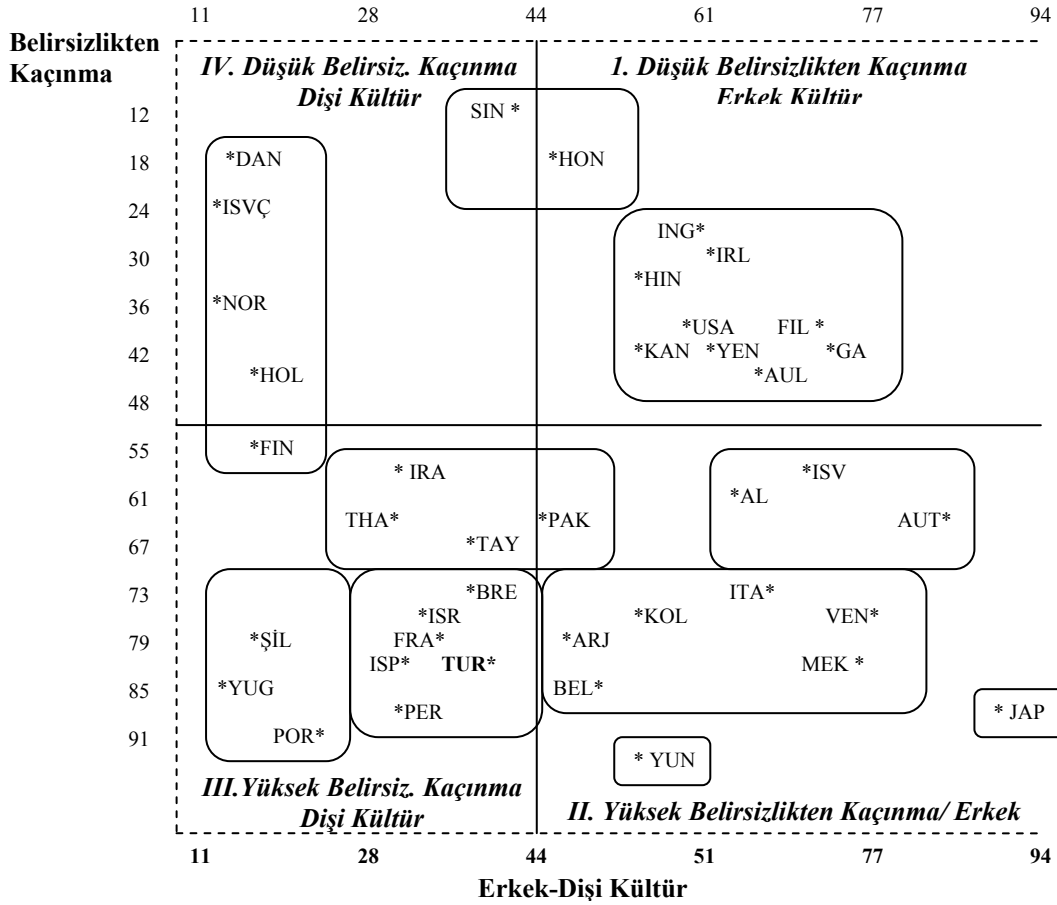
Şekil: 5

Ülkelerin Güç mesafesi ve Bireycilik-Kolektivizm Boyutlarına Göre Konumu
Kaynak: HOFSTEDE, 1980a, s.52

Belirsizlikten Kaçınma (*UAI*) ve erkek-dişi kültür (*MAS / FEM*) boyutları (Şekil 6), farklı ülkelerdeki baskın motivasyon modelleri ile ilişki içerisindedir. Belirsizlikten kaçınma boyutundaki farklılıklar, temelde motivasyon farklılıklarını ima edecektir. Bu boyut erkeklik ve dişilik boyutu ile birlikte düşünüldüğünde, farklı kültürlerin insanlarını neyin motive edeceği yönündeki toplumsal normlar şekillenmektedir. Ortaya çıkan tablo, Maslow (1954) ve McClelland gibi teorisyenler tarafından ortaya konulan Amerikan motivasyon teorilerinin evrensellik iddiasını reddeden sonuçlar sunmaktadır (HOFSTEDE, 1980b, s.312; HOFSTEDE, 1991, s.123). Motivasyon teorileri üzerindeki söz konusu etki, ilerleyen bölümde ayrıca ele alınacağından, bu bölümde, ülkelerin konumları bağlamında genel bir değerlendirme yapmak ve böylece konuya genel bir perspektif kazandırmak

yerinde olacaktır. Belirsizlikten kaçınma ve dişi-erkek kültür boyutlarının daha önce açıklanmış olan özellikleri; Şekil 6 üzerinde değerlendirildiğinde, farklı kültürlerin insanlarını neyin motive edeceği anlaşılmaktadır. İki kültür boyutu etkileşiminde ortaya çıkan dört ayrı bölge, gerçekte, insan ihtiyaçlarının farklı önceliklerini gösteren dört farklı güdü hiyerarşisini ortaya koymaktadır. Şekil 6’de yer alan dikey eksen, başarı motivasyonu ile güvenlik motivasyonunu karşı karşıya getirmektedir (*Başarı umudu; düşük UAI / Başarısızlık korkusu; yüksek UAI*). Bilindiği gibi düşük belirsizlikten kaçınma risk alma eğiliminin fazla olduğunu, yüksek belirsizlikten kaçınma ise güvenlik ihtiyacını ima etmektedir. Dikey eksendeki iki uç kutup (*MAS / FEM*) ise temelde, ego-saygı ihtiyacı (*erkek kültür*) ile ait olma-sosyal ihtiyaçları (*dişi kültür*) karşı karşıya getirmektedir. Erkek kültürün daha yüksek performans hedefleyen iddialı ve tutkulu özellikleri ön plana çıkardığı ayrıca hatırlanmalıdır. Buna göre değerlendirildiğinde; Şekil 6’nın sağ üst köşesinde yer alan, “Anglosakson (Amerika, İngiltere ve kolonileri)” ve bazı Asya ülkeleri grubu (*Hindistan, Filipinler, Singapur, Hong Hong*), “risk almayı seven – erkek” özellikler taşımaktadır. Öne çıkan “*performans ve risk*” kavramlarının gerçekte Amerikan girişimci geleneğinin bir yansıması olduğu söylenebilir (HOFSTEDE, 1980a, s.55; HOFSTEDE, 1980b, s.324–325; HOFSTEDE, 1991, s.124). Söz konusu ülkelerde, zenginlik, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme formlarında ortaya çıkacak bireysel başarı, ile motivasyon sağlanacaktır. Bu McClelland, Maslow ve Herzberg’in motivasyon modelleri ile özdeşleşmektedir. Yüksek risk alma eğilimi taşıyan erkek kültür üyelerinde “*başarma ihtiyacı*” ile motivasyon sağlanacaktır. Ayrıca saygı ihtiyacı da bu bileşimde önem taşımaktadır (HOFSTEDE, 1983b, s.68). Sağ alt gözde, “*güvenlik ve saygı ihtiyaçları*” daha belirgindir. Burada yer alan, Japonya, Yunanistan, Almanca dil kökenli ülkeler ve bazı Latin ülkelerde, bireysel güvenlik motive edici olarak ön plana çıkmaktadır (*güvenlik ve performans*). Güvenlik genel olarak çok çalışma ve zenginlikte aranmaktadır. Söz konusu ülkeler, 1960–1970 yılları arasında hızlı bir ekonomik büyüme potansiyeline sahip olmuştur. Ülkemizin de yer aldığı sol alt gözde ayrıca; Fransa, İspanya, Portekiz, Yugoslavya, Şili ve diğer Latin ve Asya ülkeleri yer almaktadır. Bu ülkelerde, “*güvenlik ve ait olma-sosyal*” ihtiyaçları motive edicidir. Öte yandan Grup dayanışması bireysel zenginlikten daha önemlidir. Örneğin, Yugoslavya’da uygulanan ve işçilerin kendilerini yönetmesine dayanan bir yönetsel model rastlantı değildir. Sol üst gözde yer alan, Hollanda ve Güney Avrupa ülkelerinde “*başarı ve ait olma-sosyal*” ihtiyaçları önem taşır. Başarı kısmen kolektif başarı, kuvvetli insan ilişkileri ve yaşanan çevre ile ölçülmektedir

(HOFSTEDE, 1980b, s.376; HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.188). Görülmektedir ki, kültür boyutları arasındaki ilişkiler, değerleri, sosyal normları ve bunların göreceliği ölçüsünde motivasyon teorilerini de etkileyecektir. O halde, bu bölümde anlatılan kültürel etkileşimler aynı zamanda, dünya ülkelerinin “*motivasyonel haritasını*” ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır. Ülkelerin bu harita üzerindeki konumları incelendiğinde, ortaya çıkan güdülerle ilgili evrensel bir sıralamadan bahsetmek oldukça zordur (HOFSTEDE, 1980b, s. 376). Örneğin, yukarıda Maslow tarafından ifade edilen beş ihtiyaç aşaması da görülmektedir. Dikkat edilmesi gereken nokta, bu ihtiyaçların ülkelerin konumlarına göre yeniden sıralandıklarıdır (HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.188).



Şekil: 6

Ülkelerin Belirsizlikten Kaçınma ve Dişi-Erkek Kültür Boyutlarına Göre Konumu
Kaynak: HOFSTEDE 1980a, s.54.

Bu bölümde anlatılan kültürel etkileşimler, kültürün sadece motivasyon üzerinde değil, örgütsel yapı (HOFSTEDE, 1980a, s.60; HOFSTEDE, 1984c, s.94; HOFSTEDE, 1985, s.352–353; HOFSTEDE, 1994a, s.7–9), liderlik (HOFSTEDE, 1980a, s.56; BOEHNKE

vd, 2003, s.5; KUCINKE, 1999, s.140) gibi pek çok yönetsel ve örgütsel alanda da önemli etkilerini göstermektedir. Aşağıda ele alınan bu etkiler, yönetsel teorilerin kültürel göreceliğini akla getirmektedir.

13. Yönetim ve Örgüt Kuramları ve Uygulamalarında Kültür Etkisi

Ulusal kültürün yönetim üzerindeki etkisi, yönetim ve organizasyon biliminin anahtar konularından biridir (HOFSTEDE, 1983a, s.75). Yönetim, “*insanlara iş gördürme sanatı*” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama net bir biçimde “*insan*” kavramını vurgulamaktadır. İnsan gündeme geldiğinde, kültür etkisi de kaçınılmaz bir biçimde kendini gösterecektir (HOFSTEDE, 1999, s.35). O halde denilebilir ki; yönetim, insan ve kültür etkileşiminde şekillenen yönetim kuramları da içerisinde geliştirildikleri kültürün birer parçasıdır (HOFSTEDE, 1999, s.35). Günümüzde geçerliliği olan yönetsel kuramlar, uygulamalı kökenlerini Amerikan kültüründen ve bu kültür içerisindeki örgütlerden almaktadır (HOFSTEDE, 1980b, s.373; HOFSTEDE, 1993, s.81). Söz konusu kuramların evrensellik iddiası, Fayol, Taylor, Weber ve Follett, gibi *-yönetim biliminin kurucuları kabul edilen-* teorisyenler tarafından net bir şekilde ortaya konulmuştur. Buradaki çelişki, kültürün söz konusu teoriler üzerindeki etkisinin artık açık bir biçimde fark edilmesidir (HOFSTEDE, 1980b, s.322). Dolayısıyla, tüm dünya için aynı davranışların başarılı yöneticiyi ortaya çıkaracağı yönündeki görüşler de artık geçerliliğini yitirmiştir. Kültürün toplumun tüm üyeleri üzerindeki etkileri, liderler kadar onların yönetim biçimlerini de etkilemek durumundadır. O halde, Amerikan yönetsel kuramlarının “*en iyi tek yol*” anlayışı tartışmalı bir konuma taşınmaktadır (HOFSTEDE, 1994a, s.4). Zira durumsallık yaklaşımı, yıllardır, yönetim sistemlerinin evrensel geçerliliğinin olmadığını tartışmaktadır. Yönetim sistemlerinin, kültürel farklılıkları yansıttığı ve etkin sistemlerin kültürel faktörlere bağlı olarak şekillendiğini ileri sürülmektedir. Örneğin katılımcı bir yönetim sistemi, her yerde, her zaman, en üst düzeyde verimli olmayacaktır. Önemli olan şey, yönetim sistemlerinin, kültürel yapı ile uyumlu olmalarıdır. (MORRIS-PAVETT, 1991 s.172). Kültürel göreceliğin bir sonucu olarak, görülmektedir ki; yönetsel teorilerin farklı kültürlerdeki etkinliği açılımında gündeme gelen “*evrensellik*” gerçekte, bir slogan ya da arzulanan bir durumun ifadesi olmaktan ileri gidememektedir (HOFSTEDE, vd, 2002, s.800).

Bilindiği gibi fikirlerin ve bilimsel teorilerin kültürel göreceliği Hofstede(1980b)'in çalışmasının da ana temasını oluşturmaktadır (HOFSTEDE, 1997, s.287). Ancak, bu görecelik, teorilerin farklı kültürlerle aktarılamayacağı, başka bir deyişle “ülkelerin birbirlerinden öğrenemeyecekleri” anlamı taşımamaktadır (HOFSTEDE, 1980b, s.374). Fikirlerin bir kültürel bağlamdan diğerine aktarılması, adapte edilmelerini gerektirecektir (HOFSTEDE, 1981b, s.66). O halde; belirli bir kültürde geliştirilen ve o kültürün değerlerini yansıtan yönetsel teorilerin, diğer kültürler içerisinde ne ölçüde uygulanabilir olduğu tartışılmalıdır (HOFSTEDE, 1980b, s.50). Bu noktada, söz konusu teorilerin öncelikle ülkelerin kültürel konumları bağlamında ele alınmaları gerekecektir. Önceki bölümde ele alınan kültür boyutları ve kültürel haritalar, hangi teorilerin hangi ülkelerde uygulanabileceğini ve hangi ülkelere etkin bir biçimde adapte edilebileceğini göstermektedir. Kültür ve yönetsel teoriler etkileşimi, başta örgüt yapısı ve liderlik olmak üzere pek çok kuramın kültürel bağlamda incelenmesini gerektirmektedir. Çalışmanın amacı doğrultusunda, aşağıda kültür ve motivasyon etkileşimi ele alınarak motivasyon teorilerinin kültürel göreceliğine genel bir bakış sağlamak amaçlanmıştır.

Motivasyon Teorileri: Yönetim – Yönetimin odak noktası, “*insan ve onun davranışı*” olarak düşünülürse, başarılı bir yönetim için insanların nasıl davrandığını ve neden o şekilde davrandıklarını anlamak büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin belirli davranışlar yönünde motive edilmeleri ise, süreç içerisinde yönetimin önemli bir ilgi odağı haline gelmiştir (HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.186). Yönetsel teorilerin evrensellik iddiası, baskın motivasyon teorilerinde de kendini göstermektedir. Bilindiği gibi motivasyon teorilerinin temelleri Sigmund Freud’a dayanmaktadır. Buna karşın Avusturya’lı bir teorisyen olan Freud’un Amerikan yönetim literatüründe yer bulduğunu söylemek oldukça zordur (HOFSTEDE, 1980a, s.53). Öte yandan yönetsel literatürde geçerliliğini sürdüren; Abraham Maslow, David McClelland, Frederick Herzberg ve Victor Vroom’un motivasyon yaklaşımları, ortak kökenlerini, Amerikan kültüründen almaktadır (HOFSTEDE, 1980b, s.376). Yönetim ve motivasyon ilişkisinde dikkat edilmesi gereken nokta, yönetim kavramının da gerçekte bir “*Amerikan icadı*” olduğudur (HOFSTEDE, 1993, s.81). Bu bağlamda, Avusturya’nın kültür profili Freud’un teorisinin neden herhangi bir yerde değil de Avusturya’da geliştirilmiş olduğunu açıklamak için yeterlidir. Freud’a göre, bireyler içlerindeki “*id*” olarak adlandırılan güç tarafından bilinçsiz olarak harekete geçirilirler. “*id*”, bilinçli “*kendini algılama*” olan “*ego*”, tarafından kontrol edilmeye

çalışılmaktadır. Bilinçsiz içsel kontrol olan “*süper ego*” ise “*ego*” nun davranış ve düşüncelerinin kritiğini yapar. Suçluluk ve endişe hisleri “*ego*” tarafından “*id*” e aktarılır. Freud, süper ego’nun çocukluğun erken dönemlerinde ve esas olarak aile içinde şekillendiğini öne sürer. Avusturya, kültürel olarak düşük güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınma bileşimine sahiptir (Şekil 4). Düşük güç mesafesi, birey için belirsizlik tehdidini ortadan kaldıracak güçlü üstlerin olmadığı anlamına gelir. Bu durumda birey kendi sorumluluğunu taşımak zorundadır. Freud’un “*süper ego*” kavramı doğuştan gelen içsel bir yöneticidir. Bu durumda “*süper ego*”, içsel olarak, belirsizliği absorbe eden bir araç olarak benimsenmektedir. Bu Avusturya’nın, -ait olunan gruba karşı sorumluluk hissi anlamına gelen- düşük bireysellik skoru ile de büsbütün desteklenmektedir. Son olarak, Avusturya’nın yüksek “erkeklik (MAS)” skoru, Freud’un cinsiyet yönlü ilgisinin bir nedeni olarak düşünülebilir (HOFSTEDE, 1980b, s.375).

Yukarıdaki örnek “*motivasyon teorileri üzerinde kültür etkisi*” kavramını akla getirmektedir. Freud’cu düşüncenin Amerikan değerlerinde rağbet görmemesi iddiası, konuya “*kültürü fark eden*” bir pencereden bakmayı zorunlu hale getirmektedir (HOFSTEDE, 1980a, s.53). Daha önce belirtildiği gibi kültürün varlığı, güncel motivasyon teorilerinin evrensellik iddialarını tartışmalı bir konuma taşımaktadır. Motivasyon teorilerine kültürel bakış, aynı zamanda söz konusu teorilerin neden popülerlik kazandığı - kazanmadığı- ve başka hangi kültürlerde başarı sağlayabileceğini anlamaya yardımcı olacaktır (HOFSTEDE, 1980b, s.321). Dünya ülkelerinin kültürel konumlarının açıklandığı önceki bölüm, farklı kültürlerin insanlarını motive etmek için ihtiyaçların önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Kültür etkisiyle şekillenen ihtiyaçların, süreç içerisinde, popüler motivasyon teorilerine nasıl yansıtıldığı ise ayrıca ele alınması gereken bir konudur.

Ulusal kültür boyutlarının bireyleri motive eden ihtiyaçları açıklama potansiyeli Hofstede (1980b) tarafından ele alınan konulardan biridir. IBM çalışması verileri bu amaçla yapılan bir uygulamaya da ışık tutmuştur. Söz konusu uygulamanın odak noktası McClelland’ın başarıma ihtiyacı teorisi olmuştur. Bilindiği gibi bu teori toplumların sosyal eylemleri arasındaki farklılıkları açıklayan üç farklı güdü ortaya koymaktadır. “*Başarma ihtiyacı*”, “*ilişki kurma ihtiyacı*” ve “*güç kazanma*” ihtiyacı olarak kavramlaştırılan bu güdüler arasında “*başarma ihtiyacı*” ön plana çıkmaktadır. IBM çalışması verileri ile McClelland’ın skorları arasındaki istatistiksel analizler belirsizlikten kaçınma boyutu ile

başarma ihtiyacı (1925 yılı skorları) arasında güçlü ve negatif yönlü bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin açıklayıcılık gücü, belirsizlikten kaçınma ve erkek kültür bileşiminde artış göstermektedir (HOFSTEDE, 1980b, s.170–171; HOFSTEDE, 1991, s. 124). Bu kültür bileşiminin motivasyon modelleri üzerindeki etkileri daha önce Şekil 6’da açıklanmıştı. Burada ifade edildiği şekliyle teorik ve uygulamalı olarak da destek gören başarma ihtiyacı ve kültür ilişkisi, diğer motivasyon modellerinin evrenselliğinin daha şüpheli bir yaklaşımla mercek altına alınmasını gündeme getirmiştir.

Bu kapsamda Hofstede, (1983b) tarafından atıf yapılan diğer motivasyon teorisi ise Maslow(1954)’un ihtiyaçlar hiyerarşisi olmuştur. Maslow(1954)’a göre, fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme formlarında ortaya çıkan ihtiyaçlar, en düşükten en yükseğe doğru bir sıradüzeni takip etmektedir. Sıradüzeni içerisinde, sırasıyla kendini gerçekleştirme ve saygı ihtiyaçları, sosyal (ait olma) ve güvenlik ihtiyaçlarına daha baskın bir konuma sahiptir. (HOFSTEDE, 1983b, s.68). Burada hatırlanması gereken, Maslow (1954) tarafından ortaya konulmuş olan bu sıra düzeninin gerçekte, teorisyenin de ait olduğu Amerikan değer sisteminin bir tanımlaması olduğudur. Kültür etkisi bu ihtiyaçların farklı kombinasyonlarda sıralanacağını göstermektedir (HOFSTEDE, 1980a, s.55). Örnek vermek gerekirse, ulusal kültürün bireysellik ve kolektivizm boyutu, bireylerin öncelikli ilgilerinin kendilerine ya da ait oldukları gruplara yönelmesi ile ilgilidir. Buna göre, Amerika gibi bireysellik özelliği taşıyan kültürlerde yüksek motivasyon bireyin kendisine karşı sorumluluklarını yerine getirmesinden kaynaklanacaktır. Bu güdü “*Kendini gerçekleştirme*” ihtiyacı formunda ortaya çıkacaktır. Öte yandan kolektivist toplumlarda, bireyler ait oldukları gruplara karşı sorumluluk hissederler. Ülkemizin de dahil olduğu bu kültürlerde kendini gerçekleştirme ya da saygı ihtiyaçları öncelikli motive ediciler olarak görülemez (HOFSTEDE, 1983a, s.88). Görülmektedir ki, Maslow (1954)’un en üstün ihtiyaç düzeyi olan kendini gerçekleştirme, yüksek ölçüde “bireysel” bir güdüdür. Yapılan araştırmalar, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin Amerika’da dışındaki ülkelerde farklı kombinasyonlarda şekillendiğini doğrular nitelikte bulgular elde etmiştir (HOFSTEDE, 1980b, s.376).

Bireysellik boyutu, motivasyon kavramı ile birlikte anıldığında, Vroom’un bekleme teorisinin Amerikan literatüründeki geçerliliği de akla gelmektedir. Bireysellik ve kolektivizm boyutları örgüt üyelerinin örgütün gerekliliklerine ayak uydurma nedenlerini

gösterir. Buna göre, kolektivist değerlerin baskın olduğu toplumlarda bireylerin örgüte olan bağlılıkları “*manevi*” temellere dayanır. Bireysel kültürlerde ise örgüte karşı “*sayısal-hesaba dayalı*” bir bağlılık söz konusudur (HOFSTEDE, 1980b, s.218). Birey ve örgüt arasındaki bu bağlılık ilişkisi bireylerin bilinçli olarak beklenen bir çıktı yönünde motive edileceğini öngören bekleme teorisinin neden bireysel bir kültürün ürünü olduğunu açıklamaktadır (HOFSTEDE, 1980b, s.375).

Bir diğer popüler motivasyon teorisi, Herzberg (1959) tarafından ortaya konulan “*çift faktör teorisidir*”. Söz konusu teori, bireylerin çalışma yaşamında elde etmek istedikleri ve kaçınmaya çalıştıkları etmenler arasındaki bir sınıflandırmaya dayanmaktadır (ONARAN, 1981, s.45). Buna göre, motivasyon potansiyeline sahip olan gerçek motive ediciler; işin kendisiyle ilgilidir ve başarıya, kabul edilme, sorumluluk, ilerleme ve gelişme gibi etmenlerdir. Diğer grupta yer alan, etmenler hijyen faktörler olarak adlandırılır ve negatif bir motivasyon potansiyeli taşırlar. Bunlar; ücret, iş koşulları, örgütün politikası ve yönetimi, gibi dışsal koşullardır (HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.265). Motive edici faktörler temelde, Maslow (1954)’un yüksek düzeyde yer alan kendini gerçekleştirme ve saygı ihtiyaçları ile ilişkili kavramlardır. Hijyen faktörler ise, daha çok alt seviyede yer alan güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarla ilgilidir. Kültürel bir perspektifte düşünüldüğünde, Maslow (1954)’un ihtiyaçlar hiyerarşisi, kültür tarafından belirleniyorsa, aynı şeyi Herzberg (1959)’in faktörleri için de söylemek gerekecektir (HOFSTEDE, 1980b, s.376). Bu bağlamda, Herzberg (1959)’in ortaya koymuş olduğu çift faktör teorisi, kültürel olarak düşük güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma kültürlerine uyum gösterecektir (HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.265).

Görüldüğü gibi, Hofstede, kültürel boyutlar ve motivasyon etkileşiminde, motivasyon teorilerinin ve insanların motive edilmesi uygulamalarının daha uygun bir biçimde bireysellik-kolektivizm, belirsizlikten kaçınma ve dişilik-erkeklik, kültür boyutları ile ilişkili olduğunu savunmuştur (HOFSTEDE, 1983a, s.88). Örneğin, örgüte bağlılığı ortaya koyan kolektif kültürlerin aksine, yüksek bireysellik skoruna sahip kültürlerde, motivasyon dinamikleri, işçilerin kendi yazgılarını belirlemede aktif bir rol üstlenmelerine izin verilen koşulları ortaya koyacaktır. Yüksek erkek kültür skoru; kazanç sağlama, kabul görme, gelişme olanağı ve rekabet gibi motivasyonel dinamikleri vurgularken, yüksek dişi kültür skoru, yönetimle yüksek düzeyde ilişkiyi, işbirliğini, estetik olarak hoş giden iş alanları ve

iş güvencesi gibi dinamiklere yol açacaktır. Düşük belirsizlikten kaçınma skoruna sahip olan kültürler risk almaktan ve bireysel performans temeline göre ücretlendirilmekten hoşlanırken, yüksek belirsizlikten kaçınma özelliği gösteren kültürler yüksek güvenlik, devamlılık, grup tarafından kabul görme grup başarısı gibi güdülerle motive edilecektir (HOFSTEDE, 1983a, s.88; MILLER, 2003, s.112).

Yukarıda anlatılanlar özetlendiğinde, motivasyon kavramının, kültürün her şeyi şekillendiren etkileri olmaksızın incelenemeyeceği görülmektedir. Eğer birey kültürün etkisi altında ise, evrensel olduğu öne sürülen yönetim ve örgüt kuramları altında nasıl bir performans ortaya koyacağı düşünülmeli gereken bir olgudur. Kuşkusuz, bireyleri motive eden farklı güdüler de kültürün etkisi ile şekillenecektir. Başka bir kültürün insanını çalışmaya özendirilen etkenler farklı bir kültürde aynı etkileri göstermeyecektir (SARGUT, 2001, s.22). Bu anlatılanlar, farklı yönetsel teorilerin evrensellik iddiasını da sorgulamayı gerektirmektedir. Kültürün söz konusu teoriler üzerindeki önemli etkileri, özellikle yönetim ve organizasyon alanında yapılacak pek çok araştırmanın temelini oluşturma potansiyeline sahiptir. Bu önem ışığında çalışmanın bu bölümünde kültür kavramı ve bu kavramın yönetim üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına çalışılmış, motivasyon teorileri ise ilerleyen bölümde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. MOTİVASYON

20. Motivasyon Kavramı ve Yönetmel Süreçteki Yeri

Yönetim, insanlara iş gördürme sanatı ise; bu sanatın uygulayıcıları olan yöneticiler, çalışanlara nasıl iş gördürürler? Çalışanları daha fazla üretim için nasıl güdüleyebilirler? Yönetimin odak noktası, “*insan ve onun davranışı*” olarak düşünülürse, davranışı yönlendirmek için, hangi araçlar kullanılabilir? (DEMİR-OKAN, 2008, s.28) İnsanlara iş gördürebilmek her zaman kolay değildir. İnsanın etkili ve verimli çalışması, her şeyden önce duyduğu çalışma isteğine bağlıdır. İşgörenin isteksizliği durumunda onu yönetmeye çalışan kişinin işi de bir hayli zorlaşacaktır. O halde insanın çalışmaya sevk edilmesinin neye bağlı olduğu, başka bir deyişle, insanı harekete geçirerek bir işi yapmaya yönelten faktörlerin anlaşılması büyük önem taşımaktadır (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s. 117). Motivasyon ile ilgili araştırmalar, temelde insanların belirli bir eyleme neden başladıkları, söz konusu eylemi neden ısrarla sürdürdükleri ve neden sona erdirdiklerini açıklamaya çalışmaktadır (MARKUS-KITAYAMA, 1991, s.239). Motivasyon kavramının bireylerin performansları üzerindeki etkileri (GIBSON ve diğerleri, 1985, s.99; SILVERTHORNE, 2005, s. 98) ise, yönetim konusundaki araştırmacıların önemli bir ilgi odağı haline gelmiştir. Günümüz yöneticileri verimliliğin sadece modern teknoloji ile sağlanamayacağını, bunun yanında insan davranışlarının da verimlilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu unutmamalıdır (ŞAHİN, 2004, s.524). Yönetici motivasyonla ilgilenmek zorundadır. Çünkü onun başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına (*davranmalarına*); bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu durumda, motive olmayan personelin performans göstermesi de beklenmemelidir (KOÇEL, 2005, s.633). Anlaşılacağı gibi, yöneticilerin karşılaştıkları en büyük zorluklardan biri, çalışanları motive etmektir. Bu zorluğun aşılması, pek çok şef, üst veya ilk kademe yöneticinin çalışanlarını yönetmek hakkında daha fazla öğrenmek istediği bir gerekliliktir (HODGETTS, 1999, s.491).

İşgörenleri motive etmek yönetim için yeni bir problem değildir. Anlatılanların bir yansıması olarak, bireyi çalışmaya iten güdülerin neler olduğu uzun yıllardır yoğun bir şekilde araştırılmıştır (KESER, 2006, s.9). Motivasyon, özellikle, yirminci yüzyılın başlarından itibaren ortaya çıkan, öncü yönetsel teoriler için, önemli bir ilgi odağı olmuştur. Liderliğin yönetsel süreçteki önemi; liderin tüm takım üyelerini, yüksek düzeyde performans sergilemek üzere motive etme ve örgütsel amaçların başarılmasını güvence altına alma zorunluluğu ile açıklanabilir. Denilebilir ki; bir yönetici etkin ise, yüksek düzeyde motive edilmiş işgücü yönetsel sürecin bir çıktısı olarak gözlenebilecektir. Bu sonuç, işgücünün, örgütün amaçlarına ulaşmak için olabilecek en iyi performansı ortaya koyması anlamına gelmektedir (SIMS, 2002, s.53). Lider ve işgören arasındaki bu ilişki, motivasyonun liderliğin tamamlayıcısı olduğunu göstermektedir (KOÇEL, 2005, s.634).

Anlaşılmaktadır ki; eğer yöneticiler, çalışanları aracılığı ile organizasyonel amaçlara ulaşma konusunda başarılı olmak zorunluluğunu hissediyorlarsa, motivasyon kavramının esasını kavramak zorundadırlar. Motivasyon, içsel psikolojik süreç ve aracılık yapan bir değişken olduğundan ve bunu yöneticiler göremeyeceklerinden dolayı, kolay bir iş değildir. Yönetici, motivasyonun varlığını veya yokluğunu ancak çalışanların davranışlarını gözleyerek çıkarabilir. Eğer çalışanlar görevlerini yapmakla meşgul oluyorsa yönetici, bundan onların motive oldukları çıkarımını yapar. Eğer çalışanlar zamanlarını dolaşmak gibi aktivitelere ayırıyor ve işle değil çevreyle ilgileniyorlarsa, yönetici onların motive olmadıkları sonucuna varabilir (HODGETTS, 1999, s.496).

Buna göre, motivasyonu anlamaya yönelik bir çalışma yapılmak istendiğinde, öncelikli ilgi, *“insanların nasıl davrandıkları ve neden o şekilde davrandıklarını”* anlamaya yönelmektedir (SIMS, 2002, s.54). Gerçekten, motivasyon (*güdüleme*) kavramı, köklerini Latince *“hareket etmek”* anlamına gelen *“mot”* kökünden almıştır. *“Güdü”* kavramı ise, davranışı harekete geçiren ve ona yön veren içsel bir gücün karşılığıdır (ROECKELEIN, 1998, s.328).

Görüldüğü gibi, motivasyon, insan davranışının temelini oluşturmaktadır (CESARE-SADRI, 2003, s.29). Çalışma yaşamında bir insan ele alınacak olursa, davranışının başlıca iki boyutu olduğu görülecektir. Bunlar davranışın yönü ve yoğunluğudur. O halde insanın davranışını istenilen yoğunlukta ve istenilen yöne çevirmek önemli bir kavram olarak

gündeme gelecektir (ONARAN, 1981, s.1). Motivasyon ise, belirlenen ve verilen bir yol içinde insanları harekete geçirme sürecidir (HODGETTS, 1999, s.492) ve varsayımsal bir yapı olarak, davranışı harekete geçirmek, ona yön vermek ve devam etmesini sağlamakla ilgilidir (PERRY-PORTER, 1982, s.89). Bu kavram psikolojide; deneyimlenen ihtiyaçları, güduları ve bunları tatmin etmek üzere, ortaya çıkan amaçlara yönelen davranışları içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (STATT, 1999, s.110). Daha net bir ifadeyle, İhtiyaçların bir amaca yönelik davranışa dönüşme sürecine motivasyon adı verilir (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s.117).

Motivasyonun kavramının varsayımsal yapısı (PERRY-PORTER, 1982, s.89; STATT, 1999, s.110), bu kavramın tanımlanması ve analiz edilmesi konusunda bazı zorluklara neden olmaktadır. Ancak “motivasyon” kelimesi bu kavramın anlaşılması adına bazı ip uçları vermektedir. Bu bağlamda bir makine benzetmesi yapılacak olursa; motivasyon, makineyi harekete geçiren ve onun çalışmasını sürdürmesini sağlayan güçtür. Daha meşru bir anlatımla, motivasyon bir bireyin bir eylemi yerine getirme nedenidir (ARNOLD ve diğerleri, 1998, s.245). Buna göre motivasyonu ifade eden bir tanımlama temelde; davranışa yön vermek (bireyin yapmaya çalıştığı şey nedir?), birey belirli bir davranış tarzını seçtiğinde, bu davranışı izlemeye yönelik çabasının gücü ve davranışın sürekliliği ya da bireyin belirli bir biçimde davranmaya ne kadar süre devam edeceği ile ilgilidir (GIBSON ve diğerleri, 1985, s.99; ARNOLD, 1998, s.245; DAFT, 2000, s.534).

Anlatılanların sonucu olarak genel bir tanımlama yapılmak istendiğinde, motivasyonu; *“kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri”* şeklinde tanımlamak mümkündür. Tanımın ifade ettiği şekliyle motivasyon kavramının iki önemli özelliği ön plana çıkmaktadır. İlk olarak motivasyon kişisel bir süreçtir, birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkinci olarak; motivasyon ancak kişinin davranışlarında gözlenebilir. Dolayısı ile motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için, kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri (davranış saikleri), kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdüler *“dürtü,”* insanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek güdülere de *“ihtiyaç”* adı verilir (KOÇEL, 2005, s.634).

Özetle; Çalışan insanın güdülenmesi gerçekte, ruhbilimindeki güdülenme kuramlarının bir alt bölümünü oluşturur (ONARAN, 1981, s.1). Motivasyonun yönetsel süreçteki önemi, temelde insan unsurunun işgörenler tarafından öne çıkarılma gerçeğinden kaynaklanır. Gerçekten, işletmeler hemen her gün, gelişmelerindeki en önemli faktörün insan olduğunu öğrenirler. Yararlı endüstriyel araçların gücü ne kadar büyük olursa olsun, işi yürütmekle sorumlu olan işgörenler yeterince doyum ve uyum sağlayamamış ise, işletmelerin yaşamlarını başarılı olarak yürütme olanağı yoktur (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s.119). Bu kadar büyük bir değere sahip olan insan unsurunu işletme içinde en iyi biçimde kullanacak olan ise, yöneticilerdir (KAYNAK-PAKSOY, 1981, s.76). Yönetici, yüksek düzeyde motivasyon amacına yöneldiğinde öncelikle; motivasyon konusunun ana teması hatırlanmalıdır, buna göre; kişinin verimli çalışması sadece onun yeteneklerine bağlı olmayıp, aynı zamanda gereksinmelerinin tatmin edilmesine ve amaçlarına ulaşabilmesine de bağlıdır (KAYNAK-PAKSOY, 1981, s.80). O halde, insan kaynağından elde edilebilecek kazanım için, örgütün ihtiyaçları, çalışanın amaçları ve ihtiyaçları ile denkleştirilmelidir. Denkleştirmenin iyi yapılma derecesine göre örgüt, etkin ve verimli olacaktır. Bu doğrultuda, kişi de tatmin edilmiş, mutlu ve çok daha başarılı olacaktır (LEWIS ve diğerleri, 1995, s.A-4). Bu önem ışığında, yönetici ilk adımda, motivasyonu kendi işinin bir parçası olarak görmek zorundadır. İşgörenleri etkin bir biçimde motive etmek için, onların belirli bir amaca yönelik davrandığını, anlama zorunluluğu vardır. Davranış modelleri ise, psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlardan kaynaklanan güdülerden etkilenecektir. Motivasyon sürecinde, bu içsel ihtiyaçlar, belirli eylemler ve davranışlarla tatmin edilmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla, süreç içerisinde zihinsel ve fiziksel güdülerin, insanları belirli şekilde davranmaya iten çevre ile etkileşimi söz konusudur (SIMS, 2002, s.54). Bu noktada, motivasyon sürecini ele alırken, aynı zamanda, davranışın nedenlerini oluşturan bu kavramlar üzerinde durmak yerinde olacaktır (ONARAN, 1981, s.1).

21. İhtiyaç, Güdü ve Davranışlar Etkileşiminde Motivasyon Süreci

Motivasyon sürecinin anlaşılması için, iş ile ilgili pek çok faktörün göz önüne alınması gerekmektedir. Bunlar, örgütsel çevre ve belirli davranışların sonucu olan ödül ve cezalandırma gibi genel faktörlerin yanı sıra, her bireyin kendisine özgü olan bazı faktörleri de içerir. Bu faktörler; bireysel algılar, farklı ihtiyaçların kişisel önemi, kişilik özellikleri, farklı işleri yapabilme yeteneği ve işgörenin harcamaya istekli olduğu çaba

olarak örneklenebilir (SIMS, 2002, s.61). Perry ve Porter ise, örgütsel bağlamda, insan davranışının motivasyonel temellerini anlamak için, motivasyon üzerinde etkili olan çok sayıda değişkenin anlaşılması gerektiğini öne sürmektedir. Bu faktörler, dört grupta toplanmıştır. Buna göre; bireysel özellikler, işin özellikleri, iş çevresinin özellikleri ve dışsal çevrenin özellikleri motivasyon üzerinde etkiye sahiptir (PERRY-PORTER, 1982, s.89).

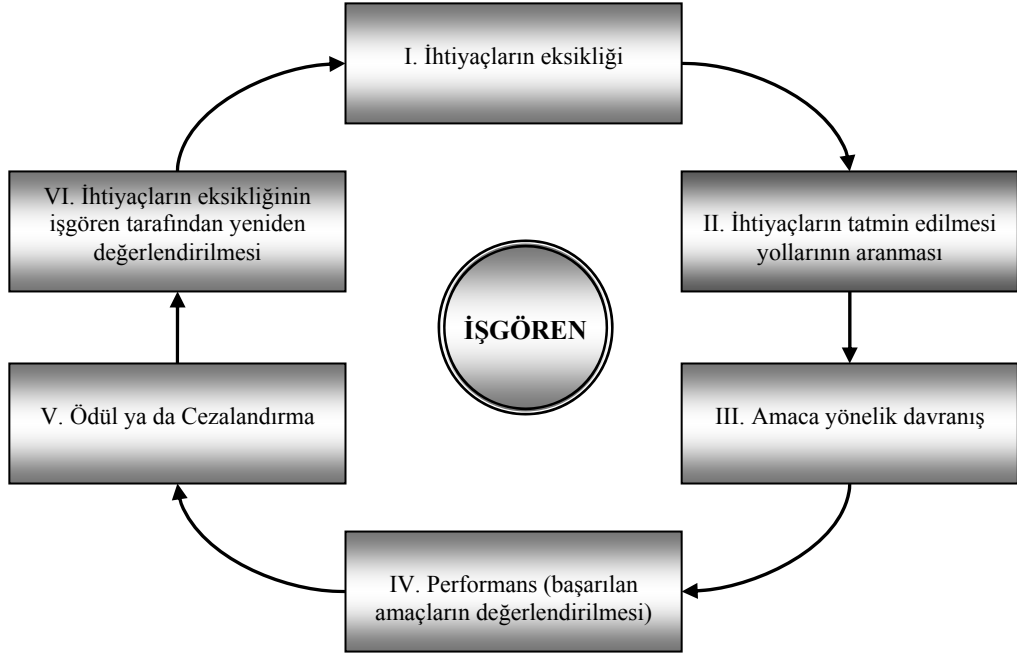
Yönetici açısından düşünüldüğünde, “*Motive etmek*” çeşitli ve davranışları önceden kestirilemeyen çok sayıda insan grubu üzerinde uygulanması gereken bir eylemdir. Bu çeşitlilik, farklı davranışsal modellerle sonuçlanacaktır. Önemli olan nokta, söz konusu davranış modellerinin, bir biçimde ihtiyaçlar ve amaçlarla ilişkili olmasıdır (GIBSON ve diğerleri, 1985, s.100). Görüldüğü gibi, motivasyonda en önemli konu, işgörenin davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Motivasyon en kısa deyişle “iş konusunda bireyin davranışlarını tanımlayan bir kavram” olarak düşünülür. Denilebilir ki; “*Her davranışın arkasında bir istek -ihtiyaç-, önünde ise bir amaç vardır.*” Amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekecektir. Hiç kuşku yok ki, amaçları birey her zaman kendisi yaratmaz. Bazen çevre koşulları belirli amaçları yaratır ya da bireysel amaçların oluşmasını etkiler. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutlu olacaktır (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s.118). Başka bir deyişle, motivasyon kavramında bir eksikliğin/ihtiyacın karşılanması ya da hedefin gerçekleştirilmesi durumu söz konusudur. Bu durumdan motivasyonun bir süreç olduğu da algılanmaktadır (KESER, 2006, s.4).

Motivasyon süreci pek çok araştırmacı tarafından benzer şekillerde açıklanmıştır (GIBSON ve diğerleri, 1985, s.101; SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s.122; SIMS, 2002, s.56; KOÇEL, 2005, s.638; KESER, 2006, s.5). Genel bir değerlendirme yapıldığında, sürecin belli başlı üç aşaması vardır. Süreç ilk önce bireyi belirli bir hedefe yönelten iç uyarıcının varlığı ile başlar. Bu uyarılma organizmayı belirli bir hedef doğrultusunda davranmaya sevk eder ve bu davranış sonucunda birey, hedefe ulaşarak doyum elde eder (ŞİMŞEK, 2003, s.130). Ancak, süreci daha iyi anlamak için öncelikle “*ihtiyaç*” “*güdü*” ve “*güdüleme*” kavramlarının hatırlanması yerinde olacaktır. Güdülenmeyi konu alan eski ve çağdaş hemen tüm kuramlar gereksinim, dürtü ve güdülenmenin rahatsız edici, istenmeyen ve atlatılması gereken durumlar olduğu konusunda görüş birliği içindedir.

Güdülenmiş davranışlar, amaçların peşinden koşmak, tamamlayıcı tepkiler tümüyle rahatsızlıkların azaltılmasına yönelik yöntemlerdir. Gerçekten, güdülenme, yaygın olarak, gereksinimlerin gerilimin, dürtülerin ve kaygıların azaltılması olarak kavramlaştırılmaktadır (MASLOW, 2001, s.33). Anlaşılacağı gibi, motivasyon kavramı bir ihtiyacın tanımlanması ile başlar. (SIMS, 2002, s.56). İhtiyaç, bireyin belirli bir zamanda hissetmiş olduğu eksiklik –yokluk- duygusudur (GIBSON ve diğerleri, 1985, s.100). Bu yokluk duygusu, aynı zamanda, giderilmek isteğini de beraberinde taşır. Kısaca ihtiyaç; giderilmek isteğiyle birlikte yaşanan yokluk duygusudur. Maslow, temel gereksinimleri tanımlarken, *“bilinçli ya da bilinçdışı özlem, arzu, noksanlık ya da eksiklik duygusu”* ifadesini kullanmaktadır (MASLOW, 2001, s.27). Bu eksiklik duygusu, fizyolojik (yemek, içmek), psikolojik (kendini gerçekleştirme) ya da sosyolojik (sosyal ilişkiler) olabilir (GIBSON ve diğerleri, 1985, s.101). Belirli bir ihtiyacın yoksunluğu durumunda, bireyi o ihtiyacın giderilmesi yönünde harekete geçirecek bir gerilim ortaya çıkacaktır (SIMS, 2002, s.56). Başka bir deyişle, farklı nitelik ve önemde ortaya çıkan gereksinimlerin giderilmesi isteği, bireyde bir iç itilmeye yani *“güdüye”* neden olur. Bu güdüler ise bireyleri belirli bir biçimde *“davranışa”* sürükleyecektir. Burada bir *“amaç”* söz konusudur. Bireyin amacı, kendisine gereksinimlerine karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s.120–122). O halde güdü; *“kişinin bilinçli olarak davranışlarının dayanağı olarak gösterdiği güç,”* güdüleme ise; *“bir güdüyü harekete geçirerek kişiyi eyleme itme”* olarak tanımlanabilir (ONARAN, 1981, s.2).

Anlatılan süreç, Şekil 7’de yönetsel bir bakış açısıyla özetlenmiştir. Buna göre, ihtiyaçların eksikliği duygusu, daha önce de bahsedilen bir gerilimin kaynağını oluşturmaktadır. Bu gerilimin azaltılması isteği, ihtiyaçların tatmin edilmesi yollarının aranması sürecini tetikleyecektir. Bu aşamada bir hareket yönü seçilir ve amaca yönelik bir davranış ortaya çıkar. Bir süre sonra, davranış yönetici tarafından değerlendirilecektir. Yapılan performans değerlendirmesi ise, belirli türde ödüllendirme ve cezalandırılma ile sonuçlanacaktır. Bu sonuçlar, işgörenin zihninde tartılarak, ihtiyaçlardaki eksiklik yeniden değerlendirilir. Ortaya çıkan eksiklik duygusu ise dönüşüm içinde, süreci yeniden tetikleyecek ve dairesel olarak ifade edilen model yeniden başlayacaktır (GIBSON ve diğerleri, 1985, s.101). Son olarak; bu süreci, iş yaşamında görülen bir sorunla örneklemek mümkündür. Örneğin, bireyin işteki tatmin kaynaklarından biri olan ücret ele alındığında, düşük bir ücret tatmin edilmemiş bir ihtiyaç olarak düşünülebilir. Bu noktada birey bu

ihtiyacı karşılayarak daha yüksek ücret almak için bir eylem planı hazırlayacaktır. Bireydeki gerilimin azalması ve onun motive olabilmesi için mutlaka sorunun giderilmesi gerekir. Birey ücretin düşüklüğü neticesinde bir çözüme ulaşamaz ise, ya düşük motivasyonla verimsiz çalışacak ya da yeni bir iş arayışına girecektir. İhtiyacı tatmin edilirse, yani ücretinde hissettiği sorun örgüt tarafından giderilirse, bu kez motive olacak ve gerilimi ortadan kalkacaktır (KESER, 2006, s.5).



Şekil: 7

Motivasyon Süreci

Kaynak: GIBSON ve diğerleri, 1985, s.101.

22. Motivasyon Teorisinin Gelişimine Yöneltil Bakış ve Başlıca Motivasyon Kuramları

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü, onun doğal uzantısı olan uzmanlaşma olayı ve diğer etkenler, işgörenlerde, zaman içinde işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik yaratmıştır. Taylor ve Mayo'ya ve günümüze kadar bir çok araştırmacı, bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli insan kılmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır. (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s.129).

Motivasyon açısından yönetim kuramları, bazı kaynaklarda “*geleneksel kuram*”, “*insan ilişkileri kuramı*” ve “*insan kaynakları kuramı*” olarak sınıflandırılmaktadır (DAFT, 2000, s.536; ŞİMŞEK ve diğerleri, 2003, s.135–136; ŞAHİN, 2004, s.527). Bireyin motivasyonu ile ilgili olarak üç aşama halinde geliştirilen, yönetsel motivasyon çabalarının ilgi odağı, üretimi ilgilendiren çabalardan, insanı ilgilendiren çabalara ve nihayet hem üretimi hem de insanı ilgilendiren çabalara kadar gelişme göstermiştir (ŞİMŞEK ve diğerleri, 2003, s.134).

Geleneksel motivasyon kuramının özünü, geleneksel yönetim yaklaşımında bulmak olasıdır (SABUNCUOĞLU-Tüz, 2001, s.135). Geleneksel yönetim düşüncesinin ortaya çıkışı, 19. yüzyılda endüstriyel üretimdeki artışla birlikte gündeme gelmiştir. Bu dönemde, büyük bir üretim artışı sağlayan, endüstriyel yaşamın, ciddi yönetsel problemleri de beraberinde getirdiği söylenebilir. Bu problemlerle başa çıkma zorunluluğu, yöneticileri yeni çözüm yolları arayışına itmiştir. Endüstriyel yaşamın getirdiği önemli problemlerden biri, örgütlerin işgücü verimliliğini artırma konusundaki yetersizliği olarak belirginleşmiştir (DAFT, 2000, s.45–46). Bu problemin çözümü ile birlikte gündeme gelen, motivasyon arayışlarının odağında ise, etkileri geleneksel kuramın bütününde görülebilecek olan “ekonomik insan” düşüncesi yer alır (HERZBERG, 1959, s.126). Çalışan insanın motive edilmesi ilk olarak bu dönemde, Frederick W. Taylor’ın bilimsel yönetimi ile gündeme gelmiştir (SMITH, 1999, s.265; HASLAM, 2004, s.61). Temelde verimlilik artışına odaklanan Taylor, üretimdeki sorunların işgücünden değil, kötü yönetim uygulamalarından kaynaklandığını öne sürerek, geleneksel kuralların bilimsel ilkelerle yer değiştirmesinde ısrar etmiştir (DAFT, 2000, s.46). Böyle bir düşüncenin sonucunda ortaya çıkan “bilimsel yönetim anlayışı,” (LOCKE, 1982, s.14) ise işlerin dizaynı ve yapılma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağı, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edecekleri inancı üzerine kuruludur (KOÇEL, 2005, s.198). Ekonomik rasyonellikten hareket eden, bu düzenleme içerisinde, insan unsuru ise, rutin işlerin yapılmasında makinelere ek olarak kullanılan bir faktör olarak görülmektedir (KOÇEL, 2005, s.195). Bu bağlamda, bilimsel yönetimin çalışan insanı motive etmeye yönelik varsayımları, iki ana başlıkta özetlenebilir; Taylor’a göre çalışan insan için en önemli güdüleyici paradır. Çalışan insanın en çok istediği şey yaptığı işten elde edeceği maddi kazanım olduğu için, yüksek performansla, verimli bir biçimde çalışması ve direktifleri yerine getirmesi de

ancak, yaptığı iş karşılığında elde edeceği ücret ile sağlanabilir (LOCKE, 1982, s.18). Taylor'ın "*parça başına teşvikli ücret*" sistemi ise, ekonomik insan varsayımının devreye girdiği bu görüşün en önemli yansımasıdır. Buna göre daha çok çalışan birey daha yüksek ücret alacaktır (DAFT, 2000, s.536) Burada işletme ve işgören arasında karşılıklı bir fayda söz konusudur. Belirtilen üretim standardına ulaşmak için çaba harcayan işgören, kendi ekonomik amaçlarına ulaşmada doyum sağlarken, işletme de işgörenlerin daha çok çalışması ile verimi yükseltme amacına ulaşmış olacaktır (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s.135). Edwin Locke (1978, 1982) ise, belirli görevler için saptanan amaçların, bilimsel yönetim düşüncesinin ikinci önemli motivasyon aracı olduğunu öne sürmüştür (LOCKE, 1982, s.18). İlerleyen bölümde daha ayrıntılı ele alınacak olan amaç teorisine göre, bireyin belirli bir görev için ulaşmaya çalıştığı bilinçli amaçlar, o görevi yerine getirmedeki performansın bir belirleyicisidir. Söz konusu teori, zor amaçların işgörenin performanslarını artırıcı etkilerini ima etmektedir (LOCKE-LATHAM, 1990, s.240). Bu bağlamda, Taylor tarafından vurgulanan "*görevler*" ve bu görevler için belirlenen "*amaçların*" bilimsel yönetim düşüncesi için önemli bir motivasyon aracı olduğu söylenebilir (LOCKE, 1975, s.466; LOCKE, 1978, s.595).

Taylor gibi, yönetim süreci yaklaşımının öncülüğünü yapan Henri Fayol'da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Dolayısıyla Fayol'un yaklaşımı, bir anlamda bilimsel yönetim yaklaşımının devamı, hatta onun tamamlayıcısı sayılabilir (KOÇEL, 2005, s.201). Fayol, genel olarak, otoriter yönetim tarzını savunan bir fonksiyonalist olarak görülür. Onun, mükemmel yönetim arayışı, üst yönetimden aşağı bir bakış açısına sahiptir. Taylor, ise mükemmel yönetimi, aşağıdan yukarı bir bakışla kavramlaştırmak istemiştir. İki yaklaşım arasındaki en önemli fark ise gerçekte bu bakış açısıyla ilgilidir (PARKER-RITSON, 2005, s.177). Bu bağlamda, bilimsel yönetim yaklaşımı, daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenirken, Fayol, örgütün tamamını ele alarak, iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetimin ilkelerini araştırmıştır. Söz konusu yaklaşım temelde, bu ilkeleri izlemenin başarıyı getireceğini öne sürmektedir (KOÇEL, 2005, s.200). Fayol ayrıca, yönetim aktivitesinin örgütsel hiyerarşi içerisinde cereyan edeceğini öne sürerek, çalışanların, üstlendikleri görevleri daha iyi yerine getirebilmeleri için bazı eğitimlerden geçirilmeleri gerektiğini vurgular (PARKER-RITSON, 2005, s.177). İnsana bakışı açısından ele alındığında, diğer klasik kuramcılar gibi Fayol'da insan psikolojisi, insan davranışı ve insanlar arası ilişkiler üzerinde durmamış, örgütün etkin ve verimli iş yapması üzerinde

durmuştur. İnsanlara güvenmeyen ve onlara robot gözüyle bakan bu yaklaşıma göre insanları motive etmek için disiplin ve ceza öngörülmede, örgütsel verimlilik için konulan kurallara uyulması istenmektedir (ŞAHİN, 2004, s.529).

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı, Alman sosyolog Max Weber tarafından ortaya koyulan bürokrasi yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın ortaya çıkışı, 1900'lü yılların başlarına rastlamaktadır. Söz konusu dönemde, Avrupa'da kişisel ilişkilere dayalı, aile tarzında yönetilen işletmelerin yaygın olduğu görülmektedir. Bu yapılar içerisinde, çalışanların belirli bireylere bağlılığı, örgüte ve örgütün amaçlarına olan bağlılıktan daha büyük öneme sahip olmaktadır. Böyle bir fonksiyon bozukluğu, kaynakların örgütsel amaçlardan çok kişisel arzulara yönelik kullanılması ile sonuçlanmaktadır (DAFT, 2000, s.47). Bürokrasi yaklaşımı ise böyle bir yaklaşımın aksine; kişisel olmayan sosyal ilişkilere dayanmaktadır. Örgüt içerisinde otorite ve sorumluluklar bireyin kendisine değil, onun bulunduğu hiyerarşik konuma bağlıdır. Bu sistem içerisinde atama ve terfi kararları da hak eden kişi esasına dayanır (LITWAK, 1967, s.177). Bu durum Weber'in kullandığı motivasyonel araçtır. Buna göre, personel işin gerektirdiği yetenek ve teknik bilgi esasına göre seçilerek terfi ettirilecek ve bu yeteneklerini koruduğu sürece aynı mevkide kalabilecektir. Görüldüğü gibi; Weber'in bürokrasi yaklaşımında terfi ve ilerleme motivasyonel araçtır. Çalışan insanın sadece bulunduğu kademenin ilkeleri doğrultusunda, rasyonel olarak hareket etmesi, herhangi bir kızgınlık veya aşırı bir arzu göstermeden, hissi herhangi bir bağ geliştirmeden davranması beklenmektedir (KOÇEL, 2005, s.217).

Özetle; geleneksel motivasyon kuramı, işgörenlerin işe güdülemelerinde ekonomik güdüler ve denetim işlevini ön planda tutmaktadır. Bu yaklaşımda genel olarak, insanın, işten kaçan, tembel, para düşkünü ve görevini kaybetme korkusu ile çalıştığı düşünülür. McGregor'un X teorisi adı altında somut bir biçimde açıklanan bu yaklaşım, işgörenlerin işe güdülenmesinde "*havuç-sopa*" ikilemi içerisinde ekonomik güdüler ve denetim işlevini ön planda tutar. İnsanı ekonomik bir varlık olarak gören bu perspektif içinde, iyi yönetim anlayışı, işgörelere aşırı olmayan fakat motive edebilecek güçte yeterli ücretin ödenmesi ve işin koruma güvencesi verilmesine dayanır (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s.135).

İnsan ilişkileri yaklaşımı, yöneticilerin zihnindeki "ekonomik insan" modelinin aşamalı olarak, işgörenleri daha çok "sosyal insan" olarak gören bir anlayışla yer değiştirmesinin

sonucudur. Bu yaklaşımın ortaya çıkışı, Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western elektrik şirketinde yapılan Hawthorne araştırmalarına dayanmaktadır. Söz konusu araştırma sonuçları, işçilerin üretim düzeyinin ekonomik kazanımlar (DAFT, 2000, s.51) ve fiziksel koşullardan çok sosyal faktörler tarafından etkilendiğini ortaya koymuştur (KOÇEL, 2005, s.227). Bunun sonucu olarak, üretim artışı sağlamanın, örgüt içerisindeki insan ilişkileri ve yöneticiler ile işgörenler arasındaki ilişkilerle yakından ilgili olduğu varsayımı gündeme gelmiştir (DAFT, 2000, s.51). Bu aşamada geliştirilen yeni hipotez, verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, uygulanan nezaret şekli, tatmini ve aralarındaki ilişkiler tarafından, açıklanabileceğini ortaya koymuştur (KOÇEL, 2005, s.227). Dolayısıyla, insan ilişkileri yaklaşımına göre; çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılayan, uyumlu çalışma grupları gibi ekonomik olmayan ödüller, motivasyon faktörü olarak paradan daha önemlidir (DAFT, 2000, s.536). Bu aynı zamanda, çalışanlarla yöneticiler arasındaki daha çok birlikte çalışmak ve işbirliğinde olmanın önemini vurgulamaktadır (ÇETİNKANAT, 2000, s.10).

Organizasyonlarda insan unsuru üzerinde artan bu ilgi sonucu, çeşitli teorisyenler, bu unsurun (yöneticiler de dâhil olmak üzere) nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı, kişilerin neden farklı şekillerde motive olduklarını açıklamaya yönelik çeşitli modeller ortaya koymuştur (KOÇEL, 2005, s.228). Douglas McGregor tarafından ortaya konulan X ve Y teorisi ise, söz konusu dönemde, insan ilişkileri yaklaşımına ivme kazandırmıştır (CARSON, 2005, s.450). McGregor, bu yaklaşımında, yönetimlerin, insan yönetimi konusunda sadece ama sadece iki yol; Teori X (tez) ve Teori Y(anti tez) arasında seçim yapması gerektiğini öne sürer. Sonra da Teori Y'nin en makul yol olduğunu belirtir (ASUNAKUTLU-SAFRAN, 2007, s.757). Söz konusu varsayımlardan ilki olan X teorisine göre ortalama bir insan; çalışmayı sevmeyen ve olabildiğince çalışmaktan kaçan yapıdadır. Bu nedenle, işgörenlerin layıkıyla çalışmalarını için, işe zorlanmaları, kontrol altında tutulmaları, yönlendirilmeleri ve ceza ile korkutulmaları gerekmektedir. Zaten, birey de yönlendirilmeyi sevecek ve sorumluluktan kaçmak isteyecektir. Bu insan tutkulu değildir ve güvenlik isteği her şeyin üzerindedir. Y teorisine göre ise; çalışmak doğal bir insan aktivitesidir. Birey zorlama olmaksızın kendisine verilen amaçlar doğrultusunda çalışır ve bu amaçlara bağlılık, onun kendi potansiyelini gerçekleştirme için elverişli bir ortam hazırlar. Çoğu insan modern endüstriyel koşulların ortaya koyduğundan daha yüksek bir entelektüel kapasiteye sahiptir (MASLOW, 1970, s.30). Bahsedilen bu yaklaşım genel

olarak, örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarının, bunların diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmektedir (KOÇEL, 2005, s.229). Bu bağlamda genel bir değerlendirme yapıldığında; X teorisinin klasik yönetim düşüncesinin işgörenler ile ilgili varsayımlarına temel oluşturduğu söylenebilir (DAFT, 2000, s.52). Bu görüş dâhilinde, insan maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edileceğinden, yönetim otoriter bir yaklaşım sergileyecektir. Dolayısıyla, ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları tipik uygulamalar olarak ortaya çıkacaktır. Bu görüşün anti tezi olan Y görüşü ise; insancıl bir yaklaşımı, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortamın yaratılarak geliştirilmesini esas alır (KOÇEL, 2005, s.229). Buna göre, motivasyon, geniş ölçüde kendi kendini kontrol ve kendine yön verme esasına dayanır (ŞAHİN, 2004, s.532). Dolayısıyla örgüt içerisinde, danışmacı ve sıkı kontrol yerine işgörenlerin gelişmesini özendiren bir yönetim tarzı ve yaklaşımı gösterilerek kişinin motive olmasını sağlayacak şartlar yaratılmaya çalışılmalıdır (KOÇEL, 2005, s.229).

İnsan kaynakları modeli ise, insanı bütün olarak açıklamak için, “ekonomik insan” ve “sosyal insan” kavramlarını daha ileri bir noktaya taşımaktadır. Bu öngörü insanı daha karmaşık bir varlık olarak ele alarak, onun çok sayıda faktör tarafından motive edileceğini öne sürer. Burada insana bakış ile ilgili Douglas McGregor’un Y teorisi örnek olarak ele alınabilir (DAFT, 2000, s.536). Bireysel davranışı etkileyen faktörler ise; teşvik edici sistemin yapısı, sosyal etkiler, işin yapısı, denetleme biçimi ve bir kişinin iş ile ilgili algılarını kapsayabilmektedir. Ayrıca son modeller yöneticilere motivasyonda, “performans ve verimlilik artışlarını” da göz önünde bulundurmalarını önermektedir. Bu şekilde iş görenler iş başında gelişebilecekleri gibi, aynı zamanda iş yerine olan katkıları da en üst düzeye çıkabilir. Yeni yaklaşımlar farklı iş görenlerin işleri ile ilgili farklı ödüller istedikleri konusunda fikir birliği içerisindedir. Çoğu işgören içtenlikle örgütlerine katkıda bulunmak ve genellikle iş başında kendi kendini yönetme ve kontrol etme konusunda özgürlük isteyebilmektedir. Motivasyon konusundaki modern ve postmodern yönetsel görüşler, son yıllardaki ve özellikle günümüz insan kaynakları olgusu üzerinde yoğunlaşmıştır. Özetle, bir örgütün insan kaynaklarını verimli kullanımı çeşitli biçimlerde olabilmektedir. Çalışanların yeteneklerini tam olarak kullanabilmelerinde işe uygun kişinin

tayini kadar, personel amaçları ile örgüt amaçlarının dengeli tatmini de önem taşımaktadır (ŞİMŞEK ve diğerleri, 2003, s.136).

İnsan kaynakları yaklaşımı, çağdaş motivasyon kuramlarının da temelini oluşturmaktadır (DAFT, 2000, s.537). Çalışan bireylerin motivasyonunu açıklamaya yönelik çağdaş motivasyon teorileri, “kapsam teorileri” ve “süreç teorileri” olarak iki grupta incelenmektedir (GIBSON, ve diğerleri, 1985, s.102; HODGETTS, 1999, s.492; DAFT, 2000, s.537; SILVERTHORNE, 2005, s.98; KOÇEL, 2005, s.636).

Kapsam teorileri, bireylerin davranışlarını harekete geçiren, yönlendiren, sürdüren ve sona erdiren içsel faktörlere odaklanır. Başka bir deyişle bu teoriler insanları motive eden spesifik ihtiyaçların tanımlanmasını amaçlar. Süreç teorileri ise, bu davranışların nasıl harekete geçtiğini, yönlendiğini, sürdüğünü ve sona erdiğini açıklamaya çalışır (GIBSON ve diğerleri, 1985, s.102; HODGETTS, 1999, s.491). Davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen süre içerisinde bilişsel süreçleri ele alarak tüm değişkenleri inceleyen (Keser, 2006, s.11) bu teoriler, daha çok dışsal faktörlere ağırlık vermektedir (KOÇEL, 2005, s.636).

Kapsam ve süreç teorileri başlıkları altında toplanan belli başlı yaklaşımlar aşağıda özetlenmiştir. Kuramların açıklanmasına geçmeden önce, Maslow (1943)’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının çalışmanın amacı doğrultusundaki önemi hatırlanmalıdır. Bu önem ışığında, ilerleyen bölümde Maslow (1943)’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ağırlıklı olarak ele alınmış, diğer teoriler konusunda ise ayrıntıya girmeyen genel bir perspektif kazandırılmaya çalışılmıştır.

220. Kapsam Teorileri

2200. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Üçüncü güç olarak bilinen hümanist psikolojinin öncülerinden olan Abraham Harold Maslow (1943)’un “*ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı,*” örgütleri oluşturan bireylerin motive edilmesi ve kişisel değişimleri konuları ile ilgilenen psikologlar için, önemli bir ilgi odağı olagelmıştır (HALL-NOUGAIM, 1968, s.12). Güdüleme konusunda yaptığı çalışmalarla

ün kazanan Abraham Maslow (1943, 1954), organizma üzerinde baskın olan ve bireyin davranışlarını yönlendiren en önemli faktörün tatmin edilmemiş ihtiyaçlar olduğunu savunarak, güdüleme kavramını bireyin geçerli içsel dinamikleriyle açıklamaya çalışmıştır (MASLOW, 1954, s.84). Maslow'un bu yaklaşımı, klinik, gözlemsel ve deneysel doğruları pekiştirir nitelikte olmakla birlikte, direk kökenlerini, ağırlıklı olarak klinik psikolojiden almaktadır. Söz konusu teori, James ve Dewey'in "*işlevselci (fonksiyonalist)*" geleneği içinde geliştirilmiştir ve Wertheimer, Goldstein ve Gestalt'ın "*bütüncü (holistic)*" psikolojisi ile Freud ve Adler'in "*Dinamizmini*" aynı potada bir araya getirmektedir. Bu sentezin bir sonucu olarak, Maslow'un kuramı, "*genel-dinamik*" bir kuram olarak addedilebilir (MASLOW, 1943, s.371).

Söz konusu kuramın dayandığı temel mantık; bireyin kendi içsel potansiyelinin keşfedilmesi ve açığa çıkarılmasını öngörür. İnsan olma potansiyeli içerisinde, temel insani duygu ve yeteneklerinin farkında olan birey, bu içsel doğanın açığa çıkarılması ile ve kendi yaşamını yönetme şansına sahip olduğu ölçüde, sağlıklı bir kişilik geliştirecek, daha üretken ve mutlu olacaktır. Bu görüşler, tipik olarak insan doğasına ait olasılıkları küçümseyen yaklaşımdan farklı bir bakış açısını yansıtmaktadır. Buna göre, insanın içsel doğası temelde ya da zorunlu olarak "*kötü*" değildir. Temel gereksinimler (*yaşamaya, güvenliğe, ait olmaya, saygıya ve kendini gerçekleştirilmeye duyulan*) ile temel insani duygu ve yetenekler ilk bakışta "*nötr*", "*pre-moral*" ya da yapıcı nitelikleri ile "*iyi*"dirler. O halde, içsel doğanın açığa çıkarılmasının desteklenmesi, seçilecek en iyi yoldur (MASLOW, 2001, s.8–9). Başka bir deyişle, insanın doğal eğilimleri hakkında daha çok bilgi sahibi oldukça nasıl iyi, mutlu, üretken olacağını; öz saygısını nasıl geliştirebileceğini ve yeteneklerini nasıl en iyi şekilde kullanabileceğini söylemek de kolaylaşacaktır (MASLOW, 2001, s.10). Gerçekten, Maslow, aksi bir yaklaşımın bireyin ruhsal dengesi üzerinde olumsuz etkilere sahip olacağını ifade etmektedir. Bu görüşe göre, bahsedilen temel gereksinimler ve insani duygular önlenmediği ya da önlenme olasılığı ortaya çıktığı takdirde, bu durum birey tarafından psikolojik bir tehdit olarak algılanacak ve bu durum bireyin ruhsal sağlığı üzerinde olumsuz etkilere sahip olacaktır (MASLOW, 1943, s.395). Bu bakış açısı, Freud'cu anlayışı yadsımamaktadır. Kısa ve öz bir şekilde açıklamak gerekirse; Freud, psikolojinin "*sayrıl (hastalıklı)*" yönüne odaklanırken, Maslow (1943)'un psikolojinin "*sağlıklı yanının*" açığa çıkarılması gereğinden yola çıktığı görülmektedir (MASLOW, 2001, s.11).

Anlatılanlar paralelinde genel bir değerlendirme yapıldığında; güdülenmeyi konu alan – eski ve geleneksel- çalışmaların yaygın olarak, gereksinim, dürtü ve güdülenmenin rahatsız edici, istenmeyen ve atlatılması gereken durumlar olduğu konusunda görüş birliği içerisinde oldukları görülmektedir. Buna göre, güdülenmiş davranışlar, amaçların peşinden koşmak, tamamlayıcı tepkiler tümüyle rahatsızlıkların azaltılmasına yönelik yöntemler olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı biçimde Freud’cu psikoloji de güdüleme ile ilgili olarak, güdülerin tehlikeli olduğu ve bunlarla savaşılmaması gerektiğini benimsemektedir. Arzu ya da gereksinimlerin aşılması, gerçekte, felsefe, tanrıbilim ve psikoloji tarihinde yinelenen bir konu olmuştur. Özlü bir anlatımla, arzu ya da güdüler bir sıkıntı kaynağı, hatta tehdit olarak görülerek, baştan atılması, yadsınması ya da engellenmesi gerektiği düşünülmüştür. Bu görüş, belirli durumlar göz önüne alındığında geçerli olabilir. Psikolojik gereksinimler, güvenliğe, sevgiye, saygıya, bilgiye duyulan gereksinimler, bu gereksinimlerin giderilmesinde sorunlu deneyimler yaşamış olan ve bu doyumuna ulaşma konusunda güvenini yitirmiş olan bireyler için; ruhsal açıdan sorun çıkaran, baş belası ve can sıkıcı etkenler haline gelecektir. Maslow’un bu noktadaki bakış açısı ise, tartışılmakta olan konu için önem taşımaktadır. Buna göre; birey gereksinimleri, geçmiş deneyimler sonucunda ödüllendirilmişse ve şimdiki ve gelecekteki doyumuna güvenilebilirse, hoş karşılanacaktır. Örneğin; birey yemek yemekten hoşlanıyorsa ve elinde iyi bir yemek yeme olanağı varsa, o zaman acıkma duygusunun bilinçli bir duruma gelmesinden korkmaz ve hoşlanır (“yemek yemenin tek kötü yanı iştahını dindirmesi”). Aynı şey susama, uyku, cinsellik, güven ve sevgi gereksinimleri için de geçerlidir. “Gereksinimler sorun yaratır” kuramının daha güçlü bir şekilde yadsınması ile gelinen nokta, “gelişim” yani “kendini gerçekleştirme” güdülenmesinin anlaşılmasına başlanmasını gündeme getirmiştir (MASLOW, 2001, s.33–34).

Maslow (2001)’un özgür gelişimi özendirmeye yönelik “sağlık psikolojisi,” ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine temel oluşturmakta ve bu teorisinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. İnsanı rasyonel bir varlık olarak kabul eden ve onun olumlu yönlerinden hareket eden bu anlayış, temelde gereksinimler üzerinde odaklanmaktadır. İnsanın dinamik bir enerji sistemine sahip olduğu mantığına dayanan modelde (KAYNAK-PAKSOY, 1983, s.80) gelişim; “insanı kendini gerçekleştirme aşamasına götüren çeşitli süreçler” olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda, bireyin gizil güçlerinin, kapasite ve yeteneklerin sürekli olarak ortaya çıkarılmasında, kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru

yol alan bir süreç, önemli rol oynamaktadır (MASLOW, 2001, s.31). İhtiyaçların öncelik ve baskınlıklarına göre düzenlendiği bir hiyerarşi modeli, Maslow (1943)'un motivasyon teorisinin ana prensibini oluşturmaktadır. Bu hiyerarşinin dinamikleri, baskın bir ihtiyacın tatmini üzerine, daha az baskın olan bir ihtiyacın ortaya çıkması ile harekete geçer (MASLOW, 1948, s.402–403).

Bu noktada, “*ihtiyaçlar hiyerarşisi*” teorisinin bazı önemli varsayımları ön plana çıkmaktadır; Abraham Maslow'un çıkış noktası, her davranışın arkasında mutlaka bir ihtiyacın (güdünün) olduğu varsayımına dayanmaktadır. Buna göre, bireyin davranışlarını yönlendiren en önemli faktör, tatmin edilmemiş ihtiyaçlardır (MASLOW, 1954, s.84). İkinci varsayım ise, bu gereksinimlerin sıralanışı ve önceliği ile ilgilidir. Maslow, insan ihtiyaçlarının birbirleri ile ilişki içerisinde olduğunu ve bu ihtiyaçların bir sıradüzenine göre ve bir ardışıklık modeli içerisinde ortaya çıkacağını öne sürmektedir. Sıradüzeni içerisinde bir sonraki ihtiyacın belirgin olarak ortaya çıkması için, önceki ihtiyaçların tamamen değilse de kabul edilebilir ölçüde karşılanması gerekir (MASLOW, 1943, s.394; MASLOW, 1954, s.100). Bir ihtiyaç yeterince tatmin edildiği takdirde en baskın olan bir sonraki ihtiyaç belirgin olarak ortaya çıkacak ve dönüşüm içerisinde bireyin davranışlarının düzenleme merkezi halini alacaktır. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç ise güdü oluşturma yeteneğinden yoksundur ve bir güdüleyici olarak ele alınamaz (MASLOW, 1943, s.395, MASLOW, 1954, s.105).

Tanımlanan “*sıradüzeni - ihtiyaçlar hiyerarşisi*,” fizyolojik ihtiyaçlardan, kendini gerçekleştirme ihtiyacına uzanan beş ihtiyaç seviyesinden oluşmaktadır. Bu ihtiyaçlar aşağıda açıklanmıştır (MASLOW, 1943, s.372–382; MASLOW, 1954, s.80–91);

1) Fizyolojik ihtiyaçlar; Bu ihtiyaçlar, genel olarak motivasyon sürecinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçların ortaya çıkma süreci “*dengeleşim (homeostatis)*” ve “*iştah (yiyecekler arasındaki öncelikli seçim)*” kavramlarıyla ilişkilidir. “*Dengeleşim (homeostatis)*” kavramı, vücudun belirli bir denge durumunu sağlaması ve sürdürmesini ifade eder. Bunun için, su, tuz, şeker, protein, yağ, kalsiyum, oksijen gibi vitamin, mineral ve diğer maddelere ihtiyaç duyulacaktır. İştah ise, vücudun bu maddelere olan ihtiyaçları ile ilgilidir. Eğer bu maddelerden birinin –örneğin belirli bir kimyasal maddenin- eksikliği duyuluyor ise, birey bu maddeyi içeren besinlerden birine yönelik özel

bir iştah ya da açlık hissedecektir. Genel bir nitelendirme yapmak gerekirse; açlık, susuzluk gibi gereksinimlerin yanında, cinsellik, uyku, anelik duygusu gibi gereksinimler fizyolojik ihtiyaçları oluşturur. Açlık, susuzluk ve cinsellik gibi bazı fizyolojik güdüler ya da gereksinimler ise, somatik temellere dayanan ve tecrit edilebilir (birbirlerinden, diğer güdülerden ve organizmanın bütününden nispeten bağımsız) özellikte olmaları nedeniyle tipik güdülerden farklıdır. Ayrıca, fizyolojik güdüler daima en baskın güdüler olarak ortaya çıkacaktır. Bu öngörü, farklı eksiklikleri birlikte hisseden bir bireyde, fizyolojik gereksinimlerin diğer gereksinimlerin önüne geçeceği anlamına gelir. Örneğin; yiyecek, güvenlik, sevgi ve saygı eksikliklerini hisseden bir birey, için açlık gereksinimi diğerlerinden daha güçlüdür. O halde, fizyolojik gereksinimler tatmin edilmediği takdirde, diğer gereksinimler arka plana itilecek ve ortaya çıkmayacaktır. Bu durumda örneğin açlık ihtiyacı hissediliyorsa, bu ihtiyacın tatmini bireyin davranışlarının merkezi halini alacak ve tüm yetenekler bu amaca yönlenecektir. Şiir yazmak, bir otomobil elde etmek, tarih hakkında bilgi edinmek gibi ihtiyaçlar, açlık hissini tatminine yönelik olmadıklarından ikinci plana atılacaktır. İnsan belirli bir ihtiyacın etkisi altında ise, bireyin gelecekle ilgili felsefesi de değişme eğilimi gösterecektir. Örneğin aç bir insanın ütopyası, bol miktarda yiyecek olan bir yer olarak tanımlanabilir. Bu durumdaki bir birey, hayatının geri kalanında bol miktarda yiyecek elde etmeyi garanti altına aldığı takdirde mutlu olacağını düşünür. Özetle; ancak fizyolojik ihtiyaçların tatmini durumunda bir üst düzeydeki (ve artık daha yüksek önceliğe sahip olan) ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır. Bu ihtiyaçlar tatmin edildiğinde dönüşüm içinde, yeni ihtiyaçlar ortaya çıkacak ve süreç devam edecektir. Maslow (1943)'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi" kavramı, temel ihtiyaçların nispi üstünlüklerine göre sıralandıkları bu süreç tarafından açıklanmaktadır. Bir diğer sonuç olarak, organizma, tatmin edilmemiş ihtiyaçların baskısı altındadır ve davranışlar da bu tatmin edilmemiş ihtiyaçlar tarafından düzenlenir. Eğer bir ihtiyaç -açlık ihtiyacı- tatmin edilmişse, bireyin geçerli dinamikleri içerisinde önemini yitirecektir. Bu noktada "yokluk-eksiklik" kavramının motivasyon teorisindeki önemi de açıklık kazanmaktadır.

2) Güvenlik ihtiyacı; teoriye göre, fizyolojik gereksinimler -nispeten- tatmin edilmiş ise, kabaca güvenlik ihtiyacı olarak ifade edilen yeni bir dizi ihtiyaç ortaya çıkacaktır. Daha önce fizyolojik ihtiyaçlarla ilgili ifade edilenlerin bu ihtiyaçlar için de geçerli olduğu, ancak daha düşük derecede ortaya çıkacağı söylenebilir. Söz konusu motivasyon teorisi, yetişkinlere yönelik olmakla birlikte, güvenlik ihtiyacı, bu ihtiyaçların çok daha basit ve

açık olduğu, bebek ve çocuklarda daha verimli bir biçimde gözlenebilir. Bunun nedeni çocukların herhangi bir tehdit ya da tehlike karşısındaki reaksiyonlarını saklamamalarıdır. Öte yandan toplum içinde yetişkinlerin, ne olursa olsun, bu tarz reaksiyonları kısıtlamaları gerektiği düşünülür. Başka bir deyişle yetişkin birey güvenlik tehdidi altında olduğunu hissetse bile bu ihtiyaç yüzeye çıkmayabilecektir. Bilindiği gibi; barışçıl, sorunsuz ve “iyi” toplumlar genel olarak üyelerinin; vahşi hayvanlar, aşırı sıcaklık, çeşitli suçlar, saldırılar ve cinayetler gibi etkenler karşısında yeterince güvende hissetmelerini sağlamaktadır. Bu bakımdan, bu bireyler gerçek anlamda güvenlik ihtiyacı ile motive edilemeyeceklerdir. Ancak, yetişkin bireyler söz konusu olduğunda, ekonomik ve sosyal kazanımlar, güvenlik gereksinimlerinin direk olarak gözlenmesi için göz önüne alınabilir. Bireyin, belirli imtiyazlara sahip bir iş sahibi olma ve bu işte süreklilik sağlama arayışı, tasarruf hesapları, sigorta (sağlık, işsizlik, emeklilik) gibi istekleri güvenlik gereksinimi ile ilgilidir.

Güvenlik ve istikrar arayışı yaygın olarak, alışılmış olanın, alışılmamış şeylere ya da bilinenin bilinmeyene tercih edilmesi şeklinde ortaya çıkacaktır. Evreni ve içerisindeki insanı, tatmin edici bir tutarlılık ve anlamlılık bütünü içinde düzenleyen belirli bir dine ya da yaşam felsefesine sahip olmak da kısmen güvenlik arayışının neden olduğu bir güdülenmedir. Buna göre, genel olarak bilim ya da felsefeyi de kısmen güvenlik gereksinimi tarafından güdülendiğini söylemek olasıdır. Bu noktada, ayrıca bilimsel, felsefi ve dinsel ihtiyaçlara yönelik diğer güdülerin varlığı da hatırlanmalıdır.

3) Ait olma ve sevgi ihtiyacı - Sosyal ihtiyaçlar; Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi durumunda, sevgi, şefkat ve ait olma ihtiyaçları, bireyin davranışlarını yönlendiren güdülerin odağına yerleşecektir. Birey bu aşamada, arkadaşların, bir sevgilinin, bir eşin ya da çocukların yokluğunu daha önce olmadığı kadar şiddetle duyumsamaya başlayacaktır. Bu birey için insan ilişkileri, belirli gruplara dâhil olmak ve bu gruplar içerisinde yer edinmek önem taşıyacaktır. Sosyal ihtiyaçların öne çıkması ile birey, açlık hissettiği zamanlarda, sevgiyi küçümsediğini unutacak, sayılan sosyal amaçlar onun için dünyadaki en önemli amaçlar haline alacaktır.

4) Saygı ihtiyacı; Bu gereksinimler kişinin kendine olan saygısı ve başkalarının saygısı olmak üzere iki alt setten oluşur. Bunlardan ilki, güç elde etmek, başarmak, yetenek, güven, bağımsızlık ve özgürlük gibi ihtiyaçları kapsarken; Başkalarının saygısını

elde etmek isteği, ün ya da saygınlık kazanmak, tanınmak, ilgi, takdir edilme gibi ihtiyaçları öne çıkarmaktadır. Bireyin kendisine olan saygı gereksinimlerini tatmin etmesi, kendine güven, zenginlik, güçlülük, yeteneklilik hissini duyumsamasına neden olacaktır. Bu ihtiyaçların tatminsizliği durumunda ise, aşığılık, zayıflık ve savunmasızlık hisleri birey üzerinde hâkim olacaktır.

5) Kendini gerçekleştirme ihtiyaçı: Maslow, fizyolojik, güvenlik, sevgi ve saygı gereksinimlerini karşılayan bireyin “*temel olarak tatmin edilmiş*” olduğunu öne sürer. O halde, artık kendini gerçekleştirme ihtiyaçının net bir biçimde açığı çıkması, bireyin tam – ve sağlıklı- bir yaratıcılık boyutuna taşınması söz konusudur (MASLOW, 1943, s.383). Kendini gerçekleştirme; “*insanın güçlerinin, özellikle verimli ve yoğun bir hazla bir araya geldiği bir dönem ya da atılım*” olarak tanımlanabilir. Bu görüşe göre; bu aşamadaki kişiyi, daha çok bütünleşmiştir ve bölünme azalmıştır. Deneyime daha açıktır. Daha kendine özgü, kusursuz bir şekilde dışavurumcu ve kendiliğindedir. Diğer bir deyişle; işlerliği, yaratıcılığı, gülmece duygusu, ben-aşkınlığı ve alt düzeydeki gereksinimlerinden bağımsızlığı gelişmiştir. Böyle dönemlerde tamamen kendi olmaya, gizil güçlerini kusursuzca gerçekleştirmeye, varlığının özüne, tümüyle insan olmaya daha yakın bir konumdadır (MASLOW, 2001, s.104). Hatırlanacağı gibi, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı da bireyin sürekli bir gelişme ve ilerleme ihtiyaçı içerisinde, kendi “en iyi” potansiyelini, gizil güçlerini, kapasite ve yeteneklerini ortaya çıkarma ihtiyaçı içerisinde olacağı varsayımı üzerine kuruludur (GIBSON, ve diğerleri, 1985, s.104; MASLOW, 2001, s.31; GORDON, 2002, s.104). O halde, birey kendisine uygun olan şeyi yapmadığı takdirde tatmin hissini yakalaması söz konusu olmayacak, bu aşamada rahatsızlık ve huzursuzluk hissedecektir. Mutlu olmak, bir ressam için resim yapmak, müzisyen için müzikle uğraşmak ve bir şair için şiir yazmakla mümkündür. Başka bir deyişle, kendini gerçekleştirme ihtiyaçı “*bireyin ne olabiliyorsa onu olması*” ifadesinde net bir biçimde kavramlaşmaktadır (MASLOW, 1943, s.382; MASLOW, 1954, s.91).

Görüldüğü gibi, Maslow (1943) kendini gerçekleştirmeyi insan gelişiminin doruk noktası olarak görmüş ve kendini gerçekleştiren insanın açık bir biçimde tanımlanmasına çalışmıştır (ARNOLD, ve diğerleri, 1998, s.249). Buna göre; kendini gerçekleştiren insanların özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (MASLOW, 1954, s.199–224; ONARAN, 1981, s.18–19);

- Gerçeği daha etkin biçimde anlayabilir ve onunla daha iyi ilişki kurabilirler. Dolayısıyla bu insanların öteki insanlara ilişkin yargıları da doğru olur. Belirsizliğe karşı da dayanıklıdır.
- Kendilerini, diğer insanları ve doğayı kabullenirler. Bu kişilerin kendilerini olduğu gibi kabul etmelerinin ardında, suçluluk, endişe gibi duygularının daha az olması vardır.
- “Kendiliğinden”dirler. Bu bireylerin düşünceleri ve davranışları kendiliğinden oluşur. Ama başkalarını rahatsız etmemek için bu özgünlüklerini çoğu kez göstermezler.
- Sorunlara yönelme. Kendi benliklerine değil, bir görev duygusuyla bağlandıkları önemli sorunlara yönelirler.
- Çevreden uzak durma (*detachment*), Yalnız kalma (*privacy*) isteği. Yalnız kalmaktan korkmazlar. Nesnellikleri de çevreden uzak durmalarından doğar.
- Özerklik, çevreden bağımsızlık. Bu kişiler çevreden daha bağımsızdırlar.
- Yaşamın tadını çıkarmada sürekli tazelik. Çoğu kez, görüp, işitip yapmış olsalar dahi, deneyimlerinden büyük bir coşku, esin alabilirler.
- Gizemsel ya da deneysel doruk deneyi, Maslow bu özelliği, “sınırsız ufukların açılması, aynı anda daha önce hiç olmamışçasına hem daha güçlü hem de güçsüz...zamanla evrende yerini yitirme, son olarak da çok önemli bir şeyin olduğu inancı” gibi sözlerle anlatmaktadır.
- Toplumsal ilgi –*Gemeinschaftgefühl* (*Adler’in terimi*)- Maslow bu özelliği de, insanlıkla özdeşlik, insanlığa sempati, yakınlık duymak olarak ifade eder.
- Kişilerarası ilişkiler. Kişilerarasındaki gerçek ve derin ilişkileri ifade eder.
- Demokratik kişilik yapısı. Kendini gerçekleştiren insanlar; ulus, ırk, aile gibi sınırlamalara bağlı kalmadan tüm insanlara saygı duyarlar, onlardan bir şeyler öğrenmeye gayret ederler.
- Araçlarla amaçları ayırma yeteneği. Çoğu insanın yapamayacağı oranda amaçlarla araçları ayırabilirler.
- Şakadan anlama. Şakalarında düşmanca değil de daha, feylosofça bir eğilim gösterirler.
- Yaratıcılık. En önde gelen özellik olan yaratıcılığı Maslow, bilimde-sanatta yaratıcılıkla, kendini gerçekleştiren insanlarda yaratıcılık diye ikiye ayırmıştır. Bu insanlardaki yaratıcılık özel yetenekler istemez, zaten herkeste gizil olarak vardır. Bu,

bilinmeyenden korkmadan, kendiliğinde, rahatça girişilen bir yaratıcılıktır. Yeniliklere her an açık olmayı gerektirir.

- Kültürlenmeye –*enculturation*- karşı direnme. Kendini gerçekleştiren insanlar ortak bir çevrede ve ortak bir kültür içerisinde yaşamalarına karşın, bu ortaklıktan uzak dururlar. Gerçekte özerk bir görünümüleri vardır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacının gerçekte, Maslow (1943) tarafından tanımlanan beş ihtiyaç aşaması içerisinde en az bilineni olduğu söylenebilir. İnsanlar, belirlenip tanımlanması çok zor olan değişik yollarla ihtiyaçlarını doydurmaktadırlar (HODGETTS, 1999, s.501). Bu ihtiyaçların alacağı özellikli formun da bireyden bireye büyük ölçüde farklılaşacağı söylenebilir. Dolayısıyla kendini gerçekleştirme; bir birey için ideal bir anne olmayı ifade ederken, diğer bir bireyde, iyi bir sporcu olmak, iyi resim yapmak ya da bir şey icat etmek gibi formlarda görülebilecektir (MASLOW, 1954, s.92). Kendini gerçekleştirme formundaki güdülerin bireyler arasında bu denli farklılık göstermesinin nedeni; her insanın yetenekleri, gizil güçleri, kapasitelerinin ayrı olması ile açıklanabilir. Bununla birlikte kimi özellikler herkeste ortak bir şekilde bulunur. Bunlardan biri de bu itkilerin arzulanması ve hoş karşılanması, haz verici ve güzel bulunması, dolayısıyla bireyin bunları daha az değil daha çok istemesidir. Bu güdüler bir gerilime neden olursa, bu gerilim de hoş giden bir şey olacaktır. Başka bir deyişle, yaratıcı insan kendi yaratıcı itkilerini hoş karşılayacak, yetenekli insan bu yeteneklerini kullanmaktan ve geliştirmekten haz duyacaktır (MASLOW, 2001, s.35).

Bu noktada, kendini gerçekleştiren bireyler için son derece farklı bir motivasyon psikolojisi geliştirilmeli ve onların güdülenmesi ile daha aşağı düzeydeki ihtiyaçlara sahip bireylerin güdülenmesi birbirinden ayrılmalıdır. Maslow (1954) birincileri “*gelişme güdülemesi*”, ikincileri ise “*eksiklik güdülemesi*” olarak adlandırmış ve bu ayrımı adeta “*yaşamak*” ve “*yaşamaya hazırlanmak*” kavramları arasındaki farka benzetmiştir. Ona göre, motivasyon olgusu belki de, sadece “*kendini gerçekleştirmemiş*” olan insanlara uygulanmalıdır. Çünkü kendini gerçekleştiren bireyler artık alışlagelmiş biçimde çaba sarf etmeyecek, bunun yerine sürekli bir gelişime yöneleceklerdir. Bu bireyler, gelişime, mükemmelliğe kendi tarzlarında gelişmeye çabalayacaktır. Bu durum, temel gereksinimlerinin eksikliğini hisseden sıradan bireylerin güdülenmesinden farklıdır. Çünkü kendini gerçekleştiren insan, temel eksikliklerin hiçbirini hissetmediğinden, bunlara

yönlenecek ani bir istek oluşturmaz. Öte yandan, kendini gerçekleştirme güdülemesi içindeki insanlar alışılmış anlamın dışında olsa da, çalışırlar, uğraşları ve tutkuları vardır. Ancak tüm bu çabalar kendini gerçekleştirme kelimesinde kavramlaşan bir olgunluk ve gelişmişlik düzeyine yöneliktir (MASLOW, 1954, s.211).

Gelişme gereksinimleri ve eksiklik gereksinimlerinin doygunluğa ulaşmasının birey üzerinde ayırt edici öznel ve nesnel etkileri olduğu yukarıdaki anlatımda açık bir biçimde görülmektedir (MASLOW, 2001, s.38). Gerçekten, her insanın psikolojik yaşamı birçok yönüyle, temel gereksinimlerin doyurulması eğiliminde olması ya da gelişime yönelik olması, “güdüleme ötesi” olması ya da gelişime-güdülenmiş, kendini gerçekleştiriyor olması anlamında farklı yaşanacaktır (MASLOW, 2001, s.33). İki durum arasındaki aşağıda özetlenen farklar ise, Maslow’un “bütüncü-dinamik” kuramına temel oluşturmaktadır (MASLOW, 2001, s.201).

Bu bağlamda, “Eksiklikler” ya da “eksiklik gereksinimlerinin”, bünyenin eksikliğini duyumsadığı ve gerçekte kişinin “sağlığı için” doyurulması gereken gereksinimler oldukları hatırlanmalıdır. Dahası bu gereksinimlerin kişinin kendisi dışındaki insanlar tarafından doyurulması gerekmektedir. Örneğin, bireyin iyodin ve C vitamini gereksinimlerine sahip olduğu yadsınamayacaktır. Sevgiye duyulan gereksinimin de yine aynı sınıfa girdiği söylenebilir (MASLOW, 2001, s.28). Gelişme güdülerinin giderilmesi ise, eksiklik güdülerinde olduğu ölçüde, öteki insanlara bağlı olmadığından gelişmeye yönelik kişiler, eksikliğe yönelen kişiler gibi başkalarına bağımlı değildir (ONARAN, 1981, s.20). Bu bireylerin algıları da gereksinimler tarafından belirlenmeyecek, gereksinim gideren özellikleri soyutlayan birey, karşısındakini –bu gereksinimlerin karşılanması için– bir araç olarak görmeyecektir (MASLOW, 2001, s.47). Dolayısıyla gelişme güdülemesi içerisindeki birey, çevresini daha nesnel olarak algılayacaktır. Öyle ki; eksikliğe güdülenen kişiler hem kendileriyle hem de temel gereksinimlerinin giderilmesi ile uğraşırken, gelişmeye yönelik kişiler, kendi benliklerini aşmış, bütün insanlıkla ilgili sorunlarla uğraşmaktadırlar (ONARAN, 1981, s.20). Bir diğer öngörüye göre; gelişme güdülerinin doyurulması, ruh sağlığı ile sonuçlanır, bu durum üretimin, yaratıcılığın çekiciliğini getirir. Oysa eksiklik gereksinimlerinin karşılanması ancak bu kişilerin ruhsal hasta olmalarını önler, onları sağlıklı kılmaz (ONARAN, 1981, s.21) Bu önemli ayrım Maslow’un cümleleriyle özetlenecek olursa; “Eksikliklerin giderilmesi hastalığı önlerken, gelişim

gereksinimin doyurulması sağlığı besleyecektir” (MASLOW, 2001, s.38). O halde, eksikliğe yönelen kişilerin temel gereksinimleri karşılanmadığından onların ilgi odağı, bu gereksinimleri tatmin etmek olmaktadır (ONARAN, 1981, s.20). Bu noktada, bireyin gelişme güdülenmesi içerisinde üretken olması, tüm potansiyelini kullanması mümkün görülmemektedir. Eğer birey örneğin güvenlik ihtiyacını aşamıyorsa orada takılıp kalıyorsa, üretimle ilgili tüm potansiyelini kullanamayacak ve gerektiği şekilde üretken olamayacaktır. Örgütsel bağlamda düşünülürse, böyle bir durumda, örgütler için hayati önem taşıyan, insan kaynakları israf edilmiş olacaktır (DEMİR-OKAN, 2008, s.40).

Gelişme ve eksiklik güdülenmesi ayrımı gündeme geldiğinde, göz önüne alınması gereken diğer önemli ayrım, gereksinimlerin giderilmesi ile ilgilidir. Maslow (1943)'un bakış açısına göre, *“kendini gerçekleştirme”* bir bitiş noktası değildir (O'CONNOR ve diğerleri, 2007, s.742). Tepilerinden korkmayan ve bunları arzulayan, gelişmeye yönelik bireyler için bu tepilerin karşılanmasının güdülenmeyi azaltması da beklenemez. Bu insanın gelişme arzusu hiçbir zaman son bulmayacağından, bu gereksinimlerin bir doyum noktası söz konusu değildir. Başka bir deyişle, gelişme gereksinimleri giderildikleri oranda bunlara karşı istek de artacaktır. Dolayısıyla bir bakıma bu gereksinimler hiç giderilmemektedir. Eksiklik gereksinimleri için durum böyle değildir. Onların giderilmesi isteklerin azalması ile sonuçlanır. Dolayısıyla eksikliğe yönelik insanlar tepilerinden rahatsız olurlar. Bu gereksinimlerin karşılanması ile duyulan doyum da kısa sürelidir (ONARAN, 1981, s.20).

Bu noktada, anlatılan tüm bu farklı güdüleri birbirine bağlayan *“dinamik”* bir ilkenin varlığı öne çıkmaktadır. Buraya kadar tanımlanmış olan temel gereksinimler, birbirleri ile Şekil 8'de görülen hiyerarşik bir ilişki içerisindedirler. Gelişme ve eksiklik ihtiyaçlarının anlatılan özelliklerine göre; bu hiyerarşik ilişki içerisinde, bir gereksinimin giderilmesi ya da merkezi önemini yitirmesi durağan bir durum ya da *“stoik”* bir hissizlik yaratmamakta, daha yüksek bir gereksinimin bilinç yüzeyine çıkmasını sağlamaktadır. İsteme ve arzulama daha yüksek bir düzeyde gözlenecektir. Öte yandan gelişme güdülenmiş bireylerde, gereksinimin giderilmesi, heyecanın azalmasına değil artmasına yol açacaktır. Bu durumdaki bireyin arzuları yoğunlaşacak ve yükselecektir. Maslow (2001)'a göre; bu tip insanlar, kendi üzerlerinde gelişirler ve gittikçe daha az değil, eğitimde olduğu gibi, daha çoğunu isterler. Durağanlaşmak bir yana, kişi daha da etkinleşir. Başka bir deyişle,

gereksinimin giderilmesi gelişim isteğini köreltmez, keskinleştirir. Bu bireyler için gelişimin ödülü ve heyecanı da kendi içindedir. İyi bir doktor olmak, keman çalmak ya da marangozluk gibi hayranlık duyulan becerilere sahip olmak, evreni ve insanlığı ya da kendini gittikçe daha yoğun anlamak, hangi alanda olursa olsun yaratıcılığını geliştirmek gibi istekler buna örnek olarak verilebilir (MASLOW, 2001, s.36–37).



Şekil: 8
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
 Kaynak: HASLAM, 2004, s.62.

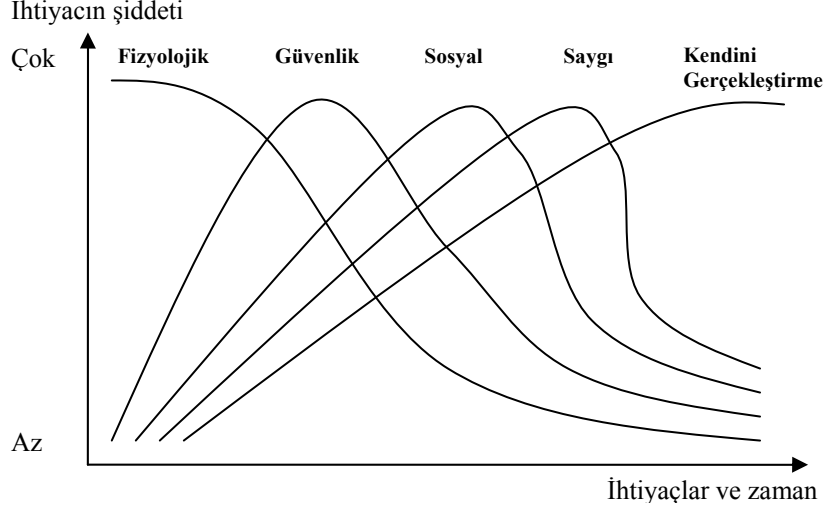
Maslow (1943)'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani, herkesin, aynı şekilde ve şiddetle bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir (KOÇEL, 2005, s.640). Gerçekten, Maslow (1943) söz konusu modeli tanımlarken, temel ihtiyaçların bazı ek özelliklerini belirterek böyle bir konuya da vurgu yapmıştır. Modelin anlaşılmasındaki önemleri göz önüne alındığında, söz konusu özelliklerin bazılarının kısaca özetlenmesi yerinde olacaktır. Bu bağlamda, öne çıkan öngörülerden ilki; ihtiyaçların katı bir biçimde, her zaman daha önce ima edilen hiyerarşiye (Şekil 8) uygun biçimde sıralanmak zorunda olmadığını ifade eder. Dolayısıyla kurala uymayan bazı durumlarda hiyerarşinin tersine dönmesi –sıralamanın yer değiştirmesi- olasıdır. Örnek vermek gerekirse; güçlü, nüfuzlu, korku ya da saygı uyandıran, kendine güvenli ya da agresif insanların büyük olasılıkla daha çok sevileceği düşüncesi hakim ise, o zaman, sevgi yoksunluğu hisseden ve bu arayış içerisinde olan bireyin, agresif ve güven telkin eden davranışları öne çıkarması olasıdır. Böyle bir

durumda, saygınlık gereksinimi sevgi –sosyal- gereksiniminden daha öncelikli olacaktır. (MASLOW, 1943, s.386–387, MASLOW, 1954, s.98–99).

Modelin bir diğer özelliğine göre, hiyerarşinin üst kademelerine doğru çıkıldıkça, ihtiyaçların tatmin edilme yüzdeleri de azalacaktır. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin temel varsayımı hatırlanacak olursa, *“bir ihtiyaç tatmin edildiği takdirde, diğer ihtiyaç belirgin olarak ortaya çıkacaktır.”* Bu ifadeden, -yanlış bir biçimde- sonraki ihtiyacın ortaya çıkması için bir önceki ihtiyacın tamamen (%100) doyurulması gerektiği anlaşılmaktadır. Ancak, gerçekte, bir üst düzeydeki ihtiyacın ortaya çıkması için, önceki ihtiyaçların tamamen değil, belirli bir ölçüde –kısmen- karşılanması söz konusudur. Öte yandan, sağlıklı bir birey için, hiyerarşi içerisindeki tüm ihtiyaçlar belirli ölçülerde –hepsinden belli miktarda olmak üzere- tatmin edilmiştir ve aynı zamanda tüm ihtiyaçların belirli bir kısmı tatmin edilmemiştir. Maslow, normal koşullar altında, bir bireyin ortalama olarak, fizyolojik ihtiyaçlarının %85’ini, güvenlik ihtiyacının %70’ini, sosyal ihtiyaçlarının %50’sini, saygı ihtiyacının %40’ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının %10’unu tatmin edeceğini öne sürmektedir. Dolayısıyla, baskın bir ihtiyacın tatmini ve ardından yeni bir ihtiyacın ortaya çıkması, ani bir sıçrayıştan çok yavaş ve kademeli olarak gerçekleşir. Örneğin, baskın olarak ortaya çıkan A ihtiyacı %10 oranında karşılanmış ise, bir üst kademede B ihtiyacı belirgin olarak ortaya çıkmayacaktır. A’nın tatmin düzeyi %25’e çıktığında, B ihtiyacı %5’lik bir öneme sahip olacaktır. B ihtiyacının %90 ağırlıkta hissedilmesi ise, ancak A’nın %75’e kadar tatmin edilmesi ile mümkündür (MASLOW, 1943, s.389; MASLOW, 1954, s.100–101). O halde bu ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirlerinden ayrılmadıklarını göz önüne almak gerekir. İhtiyaçlar arasında Şekil 9’da görüldüğü gibi ortak alanlar vardır. Bir ihtiyacın yoğunluğu düşüşe geçtiğinde diğeri yükseliyorsa, örneğin, güvenlik ihtiyacı fizyolojik ihtiyacın zirvesini aştığı zaman baskın olduğu varsayılır ve sosyal ihtiyaçlar onların üzerine çıkıncaya kadar zirvede kalır (HODDGETT, 1999, s.502; KOÇEL, 2005, s.640). Unutulmaması gereken bir diğer nokta ise, insan davranışının çok güdülü bir davranış olduğudur. Öyle ki, her davranışın ardında birden çok ihtiyaç bulunur. O halde amaç insan davranışlarını anlamak ise, davranışı bir tek ihtiyaçla açıklamaya çalışmak doğru bir sonuç vermeyecektir (ONARAN, 1981, s.17).

Görüldüğü gibi, ihtiyaçlar sıradüzeninin hep aynı sırayı izlediği her zaman doğru değildir. Toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel yapısı gelenek, kural ve alışkanlıkları

ihtiyaçların yönünü, doyurulma biçimini ve zamanını değiştirebilir (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s.141–142). Zira ihtiyaçlar hiyerarşisi, ekonomik ve kültürel gelişmeye göre farklılık gösterebileceği konusunda da eleştirilere uğramıştır (ÇETİNKANAT, 2000, s.16).



Şekil: 9

İhtiyaçların Değişimi

Kaynak: KOÇEL, 2005, s:640

İhtiyaçların kültürel belirliliği ve genelliği Maslow'un kuramıyla ilgili olarak ele aldığı konulardan biridir. (MASLOW, 1943, s.389; MASLOW, 1954, s.101–102). Temel ihtiyaçlar hakkındaki söz konusu sınıflandırma, Spesifik isteklerin bir kültürden diğerine yüzeysel farklılıklar göstereceğini kabul etmekle birlikte, bu farklılıkların ardındaki görece bir uyumu göz önüne alma çabasıdır. Elbette, belirli bir kültüre mensup bireyin bilinçli olarak sahip olacağı motivasyonel içerik, diğer bir kültürün insanından son derece farklı olacaktır. Bununla birlikte, antropologlar yaygın bir biçimde, farklı kültürlerin insanların bile, -onlarla kurulan ilk temasta edinilecek olan izlenimin aksine- benzer olduklarını ve onları tanıdıkça bu benzerliklerin daha fazla keşfedileceğini tecrübe etmişlerdir. Buradan anlaşıldığı üzere, gözlemlenen en şaşırtıcı farklılıklar, -saç sitili, giyim tarzı, damak tadı gibi- yüzeysel olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan Maslow, temel ihtiyaçların tüm kültürler için evrensel olduğu iddiasında değildir. Buradaki varsayım, sadece temel ihtiyaçların, yüzeysel bilinçli isteklerden nispeten daha evrensel, olduğudur (MASLOW, 1943, s.389–390). Gerçekte, farklı kültürlerde, aynı amaca ulaşmak için izlenen yollar da farklı olacaktır. Bireylerin temel gereksinimleri, hemen her kültürde aynıdır. Ancak, farklı kültürler, belirli bir ihtiyacın tatmini için bütünüyle farklı yollar sunacaktır. Örneğin; saygı ihtiyacı, her toplumda -kültürde- ulaşılmak istenen bir amaçtır. Öte yandan, belirli bir

toplumda saygınlık elde etmek için iyi bir avcı olmak gerekirken diğer bir kültürde, iyi bir savaşçı ya da şifa dağıtan bir hekim olmak saygınlık kazanmayı sağlayabilecektir. Görüldüğü gibi, kişilerin bilinçli olarak istedikleri başka şeylerdir, ama amaçları birdir. Amaçlar, bu amaçları gerçekleştirmek için gidilen yollardan daha evrenseldir. Bu amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlar yerel olarak kültürel özelliklerce belirlenir (MASLOW, 1954, s.67; ONARAN, 1981, s.17).

Sonuç olarak, Maslow (1943)'un yaklaşımı, bireylerin ihtiyaçlarının önemine vurgu yapması bakımından önemlidir (HODGETTS, 1999, s.503). İhtiyaçlar hiyerarşisi modelinin kişi ve işe ilişkin düşünceler üzerinde de önemli etkileri olmuştur. Bu model yüksek düzey gereksinimler üzerinde özellikle durmuş ve bu gereksinimlerin iş yoluyla tatmin edilebileceğini ileri sürmüştür. Sanayi mühendisinin iş basitleştirme isteklerine karşı bir görüş olarak, Maslow (1943)'un modeli, beşeri ilişkiler bakımından daha etkili olmuştur. Çünkü söz konusu modelde dikkat yalnızca işin yapıldığı fiziksel ve toplumsal çevreye çekilmekle kalmamış, aynı zamanda işin içeriği de önem kazanmıştır. Bunun nedeni yüksek düzey gereksinimlerin ancak işteki başarı ile tatmin edilmesidir (KAYNAK-PAKSOY, 1981, s.83). Dolayısıyla, böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini yönetici bir motivasyon aracı olarak kullanabilir (KOÇEL, 2005, s.640–641). O zaman, çalışanları motive edebilmek için yönetici, hangi ihtiyacın ne zaman doyuma gereksinim duyduğunu bilmek ve anlamak zorundadır. Yönetici hangi yaklaşımı ele alırsa alsın, bu yaklaşım temelde, çalışanların ve onların ihtiyaçlarının doyurulmasını temel alan varsayımlara dayanacaktır (HODGETTS, 1999, s.503). Bu yaklaşıma göre, kişiler hâlihazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler (ihtiyaçlar) tarafından davranışa sevk edilebileceklerdir. Kişi hâlihazırda sahip olduğu şeyi muhafaza etmek davranışını gösterebilir. Fakat sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha şevkle ve istekli olarak davranacaktır. İşte yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri (başka bir deyişle ihtiyaçlarını) anlamaktır. Bu şeyleri sağlama olanaklarını yaratan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranış göstermeye yöneltmiş olacaktır (KOÇEL, 2005, s.640–641). Bu noktada, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, örgüt yöneticilerinin işgörenlerin nelerle motive olabileceklerini anlamalarını sağlamaktadır. Bundan sonra yönetici “duruma uygun” bir yönetim biçimi ile bireyleri motive edebilir (ŞİMŞEK ve diğerleri, 2003, s.139). Diğer taraftan, daha önce de belirtildiği gibi yapılan

araştırmalarda ihtiyaçların her zaman hiyerarşıye uymadığı ve bireysel farklılıklar gösterdiği unutulmamalıdır (KAYNAK-PAKSOY, 1981, s.83).

2201. Motivasyon-Hijyen Teorisi

Çift faktör teorisi olarak da adlandırılan bu teori, Frederick Herzberg ve arkadaşları (1959) tarafından yayımlanan “*İşe motivasyon*” isimli kitapla birlikte tanınmış ve bu tarihten itibaren önemli düzeyde ilgi odağı olmuştur (HERZBERG, 1965, s.393). Bu çalışmanın çıkış noktası, çalışan insan ve onun iř ile ilgili tutumlarıdır. Bireylerin işleri ile ilgili oldukça farklı dūřüncelere sahip oldukları genel olarak kabul edilmektedir. Herzberg ve arkadaşlarına (1959) göre; uğraşıyor oldukları iř, bazı bireyler için yüksek bir tatmin kaynağı iken, diğer bireyler için sıkıntı kaynağı olabilmektedir. Dolayısıyla, bireylere işlerini ne kadar sevdikleri sorulduğunda alınan cevaplar da oldukça farklı olacaktır. Herzberg’e göre, çalışan birey ve onun işine yönelik duyguları ile ilgilenen bir çalışma temelde; bireyin iři ile ilgili tutumlarının ayrıntılı bir biçimde belirlenmesini, bu tutumların nelerden etkilendiğinin belirlenmesini ve son olarak, bu tutumların sonuçlarının ortaya konulmasını gerektirmektedir (HERZBERG ve diğerleri, 1959, s.3-5).

Anlatılanlar ışığında motivasyon-hijyen teorisinin odaklandığı temel soru; “*bireylerin işleriyle ilgili en çok neleri arzu ettikleri*” olmuştur (HERZBERG ve diğerleri, 1959 s.107). Yapılan araştırma kapsamında deneklere; “*uğraştıkları işlerle ilgili kendilerini hangi zamanlarda çok iyi ve hangi zamanlarda çok kötü hissettikleri*” sorulmuştur (HERZBERG, 1965, s.394). Araştırma sonuçları tatmin sağlayan ve tatminsizliğe neden olan durumların iş ile ilgili farklı faktörlerden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Bu faktörler incelendiğinde, bireylerin içlerinde motive olmalarını sağlayan faktörlerin; başarma, başarısı ile tanınma, işin kendisi, sorumluluk, gelişme ve ilerleme gibi, direk olarak işin içeriğıyle ilgili faktörler olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, bireylerin içlerinde mutsuz oldukları faktörlerin kendi yaptıkları işler ile ilgili değil, onlara nasıl davranıldığı ile ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Tatminsizlik sağlayan bu faktörler ise; işletme politikası ve yönetim biçimi, denetim, diğer insanlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, statü ve güvenlik gibi, işin içeriğıyle değil, işin bağlamı –evresi- ile ilgili olan faktörlerdir. (HERZBERG, 1974, s.18). Tıbbi bir benzetme kullanan Herzberg (1959) negatif yönleriyle, iş tatminsizliğine neden olan bu faktörleri “hijyen” faktörler olarak

2202. Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland ve arkadaşları, toplumlar arasında, sosyal eylemlerde ortaya çıkacak farkların, bu toplumların farklı motivasyon kalıplarıyla açıklanabileceğini öne sürmüştür (HOFSTEDE, 1980b, s.170). Başarma ihtiyacı teorisi, öğrenme kavramıyla yakından ilişkilidir (GIBSON ve diğerleri, 1985, s.118) ve belirli tipteki ihtiyaçların, doğuştan değil, bireylerin yaşam deneyimlerinden edinileceğini -öğrenileceğini- öne sürer (DAFT, 2000, s.542). Bu öngörü temelde, ihtiyaçların bireylerin içerisinde yetiştiği kültürden edinileceğini ima etmektedir (GIBSON, ve diğerleri, 1985, s.118). McClelland tarafından tanımlanan üç ihtiyaç şunlardır (HODGETTS, 1999, s.502; DAFT, 2000, s.542; GORDON, 2002, s.105);

— *Başarma ihtiyacı* (n_{ach}); Bu ihtiyaç, bireyin belirli ve zor amaçları başarma, yüksek başarı standartlarını yakalama, karmaşık görevleri yerine getirme ve başkalarından üstün olma gibi arzularını ifade eder. Başarma ihtiyacı yüksek olan bireyler, işlerini daha iyi ve çabuk yapmak için yüksek düzeyde enerji harcayacaktır. McClelland'ın çalışmaları, başarılı insanların ne fazla ne de az risk alan insanlar olduklarını bulmuştur. Bu bireyler, kendileri için daha ziyade orta zorlukta, fakat gerçekleştirilme potansiyeli yüksek hedefler belirlerler. Mücadeleyi severler ancak sonuç üzerinde etkileri olmasını da isterler. Buna ek olarak, belirli bir amaçla bağlantılı olan ödüllerden motive olmak yerine, bu ödülün karşılığı olan işi başarmaktan motive olurlar. Örneğin; parayı yalnızca ilerleme, değerlendirme ve ölçme aracı olarak kullanırlar. Yüksek başarı gösterenler ayrıca, işlerini ne kadar iyi yaptıkları ile ilgili geri bildirim almaya kuvvetli biçimde ihtiyaç duyarlar.

— *İlişki kurma ihtiyacı* (n_{aff}); İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireyler, diğer insanlarla yakın ilişkiler kurmak, anlaşmazlıklardan kaçınmak ve sıcak arkadaşlıklar kurmak isteyecektir. Bu kategorideki ihtiyaçlar, Maslow (1943)'un ait olma ya da Alderfer (1972)'in ilişki kurma ihtiyaçları ile benzerdir.

— *Güç İhtiyacı* (n_{pow}); Bireyin diğer bireyler üzerinde otorite sahibi olmak ve onları etkilemek, diğer bireylerden sorumlu olmak gibi gereksinimleri bu kategoriye girer. Bu bireyler, kendi işlerine olduğu kadar diğer bireylerin işleri üzerinde de hâkimiyet sahibi

olmak isterler. Hükümdarlar, politik liderler ve büyük işletmelerin üst düzey yöneticileri gibi örnekler için bu ihtiyaçların öne çıktığı söylenebilir.

McClelland'a göre, bahsedilen ihtiyaçlardan birisi baskın olduğunda, birey bu ihtiyacın etkisi ile motive olacak ve davranışları bu ihtiyaçların tatminine yönelecektir (GIBSON ve diğerleri, 1985, s.118). Örneğin; başarı güdüsüne sahip kişiler başarı ve başarısızlıklarına ilişkin kesin bir geri besleme aldıklarında daha iyi çalışırlar. Kişi seçerken ehil olma özelliğine dikkat ederler ve duygusal kararlardan kaçınırlar. Bağlanma güdüsüne sahip kişiler ise, kendilerini çevreleyecek kişiler seçerler ve kişilerarası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verirler. Benzer biçimde, güç gereksinimine sahip olan bireyler de, çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak, seslerini duyuracak, her türlü amaca başvurmaktan ve risk almaktan çekinmeyecektir. Bu çabalar ise bireyleri başka insanlarla çatışmaya itecektir (KESER, 2006, s.32).

2203. ERG –VIG- Teorisi

ERG teorisi, insan ihtiyaçlarının, istekler ve doyumla ilgili özelliklerini anlamayı, açıklamayı ve önceden tahmin etmeyi amaçlayan kavramsal ve uygulamalı bir sistem olarak tanımlanabilir. Maslow (1943), gibi Clayton P. Alderfer (1970)'de insanların, temel ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda bir tatmin arayışı içerisinde olduklarını kabul eder (ALDERFER ve diğerleri, 1974, s.507). Bu kabul doğrultusunda, Maslow (1943)'un, ihtiyaçların belirli bir hiyerarşi içerisinde düzenleneceği yönündeki görüşü, Alderfer'in ERG teorisine de temel oluşturmuştur (GIBSON ve diğerleri, 1985, s.107). Bu yönüyle, ERG kuramının, Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin yediden düzenlenmesi esasına dayandığı söylenebilir. Bu yeniden düzenleme gerçekte, Maslow (1943)'un yaklaşımının sadeleştirilmesi ve uygulamalı geçerliliğine yönelik eleştirilere yönelik bir cevap çabası olarak görülebilir (DAFT, 2000, s.539).

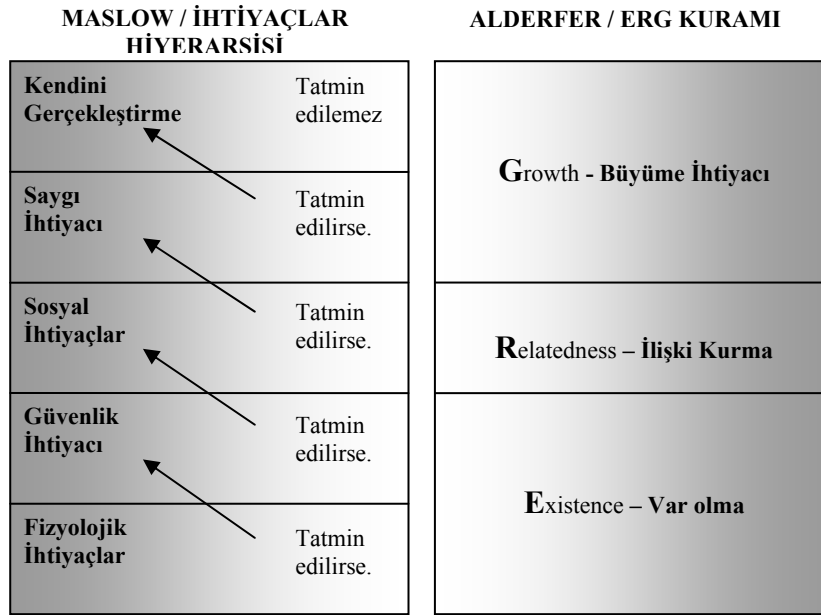
Alderfer tarafından geliştirilen ERG teorisi, temelde üç ihtiyaç kategorisinden bahseder. Söz konusu teorinin, ismini baş harflerinden aldığı, bu ihtiyaçlar kısaca açıklanacak olursa (ALDERFER, 1967, s.441; DAFT, 1985, s.108; GORDON, 2002, s.104);

— *Var olma (Existence)*; İnsanların yaşamlarını devam ettirmek için karşılamak zorunda oldukları, fizyolojik ve maddi özellikteki ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, Maslow (1943)'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içerir.

— *İlişki kurma (Relatedness)*; Diğer insanlarla sosyal ilişkiler içerisinde bulunma ihtiyaçlarını ifade eder. Bu gereksinimlerin tatmini sürecinde, en az iki insanın varlığı ve bu bireylerin karşılıklı duygu ve düşünce alışverişi söz konusudur. Bu ihtiyaçlar Maslow (1943)'un sosyal ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.

— *Gelişme (Growth)*; Bireylerin yaratıcı ve üretken kapasiteleri ile ilgili ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar Maslow (1943)'un saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını içermektedir.

ERG teorisi ve Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişki Şekil 11'de gösterilmektedir. Bu iki teori karşılaştırıldığında, en büyük farklılığın tanımlanan ihtiyaç aşamalarının sayısı ile ilgili olduğu görülmektedir (GIBSON ve diğerleri, 1985, s.108). İkinci farklılık, bireylerin hiyerarşi boyunca ilerlemeleri ile ilgilidir. Alderfer, öncelikle düşük düzeydeki ihtiyaçların karşılanacağı ve ardından yüksek düzeydeki ihtiyacın ortaya çıkacağı konusunda Maslow (1943)'la aynı fikirdedir. ERG teorisine göre, yüksek düzeydeki bir gereksinim tatmin edildiğinde, bu ihtiyacın önemi daha da artacaktır. Örneğin, sosyal ihtiyaçlarını karşılayan birey için bu ihtiyaçların şiddeti artacak ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için çaba harcamayı sürdürecektir. Ancak, Maslow (1943)'un kuramından farklı olarak, bu teoride “engellenme-geri dönüş” prensibi söz konusudur. Buna göre, yüksek düzeyli bir ihtiyacını karşılama yönünde engellenen bir birey, bir alt düzeydeki ihtiyaca geri dönecek ve alt düzeydeki bu ihtiyaç baskın olacaktır. Örneğin, sosyal ihtiyacını karşılama yönünde engellenen bir çalışan bu durumda güvenlik ihtiyacının tatminine odaklanacaktır (GIBSON ve diğerleri, 1985, s.110; GORDON, 2002, s.105). Başka bir deyişle, bireyin ihtiyacını tatmin etme yeteneğine bağlı olarak, hiyerarşide aşağı yönlü bir hareket de söz konusu olabilmektedir (DAFT, 2000, s.539). Üçüncü olarak ERG teorisine göre birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda kişiyi etkisi altına alabilir. Sonuç olarak, ERG teorisinin, Maslow (1943)'un kuramından daha ekonomik ve daha esnek olduğu söylenebilir (KESER, 2006, s.30).



Şekil: 11
İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve ERG Kuramlarının Karşılaştırılması
 Kaynak: ARNOLD, 1998; GORDON, 2002, s.103

221. Süreç Teorileri

2210. Beklenti Teorileri

Beklenti kuramının temeli, 1930 ve 1940'lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanır. Modele göre, bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklardır. Bireyler şu andaki ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak seçimler yaparlar. Bilişsel olmayan modellerin ileri sürdüğü gibi bireyler kendiliğinden güdülenmiş ya da güdülenmemiş varlıklar olarak değerlendirilemezler. Motivasyonel düzey, bireyin içinde yaşadığı çevreye bağlıdır. Bu çevre işgörenin ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile uyum içinde ise birey motive olabilmektedir. Beklenti teorilerinin ilk sistematik formülasyonu ise, Victor Vroom tarafından, "*Work and Motivation*" adlı eserinde sunulmuştur (ŞİMŞEK ve diğerleri, 2003, s.144).

Vroom'un beklenti teorisinin üç temel unsuru vardır. Bunlar;

—*Beklenti (Expectancy)*; "eğer gerekli çabayı gösterirsem, bu eylemi başarı ile yerine getirebilir miyim? (GORDON, 2002, s.114)" ifadeden anlaşılacağı gibi, beklenti kavramı

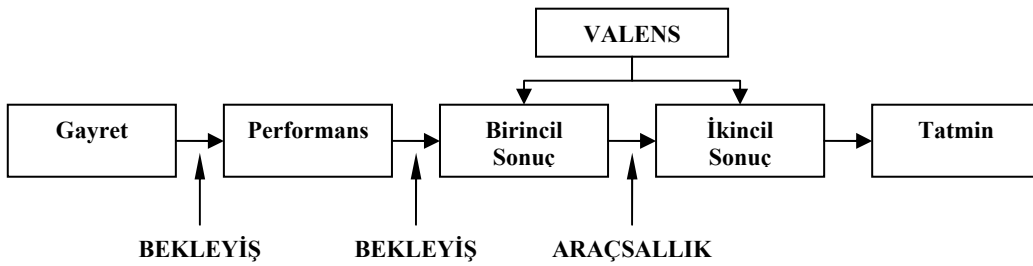
bireyin, göstereceği çabanın, yüksek verimlilik ya da satışlardaki artış gibi bir performansla sonuçlanacağı yönündeki inancıdır (ARNOLD ve diğerleri, 1998, s.11). Bu, belirli bir eylemin belirli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda duyulan geçici bir inancın ifadesidir. Buradaki geçicilik bu inancın sürekli olarak devam etmeyeceğini, değişebileceğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, beklenti kavramı bir eylem ve sonuç ilişkisini ifade etmektedir. Bu kavram 0 ile +1 arasında bir değer alacaktır. Sıfır noktası bir eylemin belirli bir sonuç doğuracağı konusunda bir olasılık olmadığını ifade ederken, +1 noktasında, bir eylemin belirli bir sonuç doğuracağı inancı vardır. Burada söz konusu olan olasılık öznel, yani o eyleme girişen, o amacı isteyen kişinin hesapladığı olasılıktır (ONARAN, 1981, s.73).

—*Araçsallık (Instrumentality)*; “bu eylemi yerine getirmek, dikkate değer bir sonuca neden olacak mı? (GORDON, 2002, s.114)” bu ifade ise, bireyin göstereceği performansın getireceği, terfi etmek, ücret artışı gibi olumlu ya da yorgunluk, yalnızlık gibi olumsuz kesin sonuçları ima etmektedir (ARNOLD ve diğerleri, 1998, s.11). Bu kavram eylemlerle sonuçları ayırma konusundaki bir güçlüğün çözümünü ifade eder. Örneğin, çok çalışmak gerçekten bir eylem mi yoksa istenen bir sonuç (amaç) mıdır? Vroom’a göre, bu iki terim arasında net bir ayrım söz konusu değildir. Eylemler çoğunlukla, etkiledikleri belirli sonuçla tanımlanırlar. Dolayısıyla, sonuçlar birinci ve ikinci aşama sonuçlar olarak ikiye ayrılmalıdır. Araçsallık kavramı ise, bu iki amaç düzeyi arasındaki farkı ortaya koymak için geliştirilmiştir. Örneğin, başarılı iş çıkarma gibi bir sonucun ücret artışı gibi bir sonuçla ilişkisi araçsallık kavramı ile açıklanabilir. Bu noktada bir “sonuç-sonuç” ilişkisi olan araçsallık +1 ile -1 arasında değerlere sahip olacaktır. +1 noktasında, ikinci derecedeki sonucu elde etmek için ilk aşamadaki sonucun gerekli ve yeterli olduğu inancı söz konusudur. Benzer şekilde -1 noktasında da ikinci düzeydeki sonucun elde edilmesinin, ancak birinci düzeydeki sonucun elde edilmemesine bağlı olması söz konusudur (ONARAN, 1981, s.74).

—*Valens*; “bu sonuçlar benim için ne kadar değerli? (GORDON, 2002, s.114)” anlaşılacağı gibi, Valens kavramı, bahsedilen farklı sonuçların birey için değerini ifade eder (ARNOLD ve diğerleri, 1998, s.11). Vroom’un kavramlaştırdığı bu ifade gerçekte, iki ya da daha fazla amaca karşı duyulan isteklerin güçleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Buna göre, eğer bir amaç elde edilmek isteniyorsa, yani bu amacın elde edilmesi elde

edilmemesine üstün geliyorsa, bu amacın valensi “+”, tersi durumda ise “-“ olacaktır. Amaca karşı bir ilgisizlik varsa o zaman Valens “0” olacaktır (ONARAN, 1981, s.72–73).

Tanımlanan kavramlar çerçevesinde beklenti teorisinde motivasyon= Bekleyiş x Araçsallık x Valens. Şeklinde ifade edilmektedir (GORDON, 2002, s.114). Söz konusu teorisinin ifade ettiği motivasyon süreci ise Şekil 12’de gösterilmiştir. Buna göre, Eğer kişi belirli bir düzeyde gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda kişi, bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, o zaman bu kişi motive olacaktır (KOÇEL, 2005, s.650).



Şekil: 12

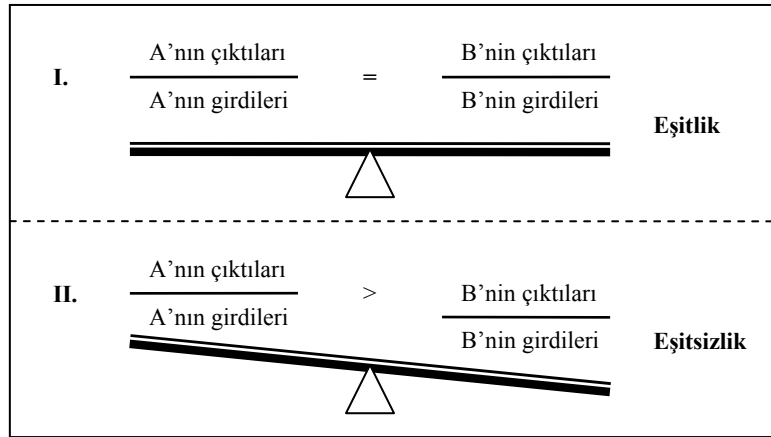
Vroom'un Motivasyon Modeli

Kaynak: KOÇEL, 2005, s.650.

Vroom'un teorisine destek, Lawler ve Porter'dan gelmiş ve Vroom'un modelini daha da genişleterek performans ile doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Buna göre eğer kişi; sarf edeceği çaba ile performansının yükseleceğine ve bu durumun onu elde edebileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa, çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak bu çaba, performans için yeterli değildir. Vroom'un teorisine ek olarak bireyin başarılı olabilmesi için yeterli bilgi ve yeteneğe de sahip olması gerekmektedir. Birey başarmak için ne kadar istekli ve azimli olursa olsun, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olamayacaktır (KESER, 2006, s.40).

2211. Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından ortaya konulan eşitlik teorisi, bireyin, göstermiş olduğu çabaların karşılığını, -hak ettiğini düşündüğü biçimde- aldığı takdirde motive olacağını öne sürer (ARNOLD, 1998, s.255). Adams'a göre, bu düşünce, bireylerin performansları karşılığında bekledikleri ödüle ilişkin bir sosyal adalet arayışı ile ilgilidir. Burada bireyin kendisine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algıları, diğer bireylerle yapılan bir kıyaslamamanın sonucu olarak ortaya çıkar (DAFT, 2000, s.543). Bu kıyaslama, bireyin işi ile ilgili performansı karşılığı aldığı çıktılar yani ücret, mevki, gibi ödüller ile bireyin işe kazandırdığı, eğitim, fiziksel çaba gibi girdiler arasındaki bir oranlama esasına dayanır. Bu kıyaslamamanın sonucunda birey, kendi girdilerinin çıktılarına oranı ile diğer çalışanların girdilerinin, onların çıktılarına oranı arasında bir eşitlik ya da eşitsizlik algısı ortaya çıkacaktır (GOODMAN-FRIEDMAN, 1971, s.271). Bu eşitlik ve eşitsizlik durumu Şekil 13'de gösterilmiştir.



Şekil: 13

Eşitlik Teorisine göre, Eşitlik ve Eşitsizlik Algıları

Kaynak: GORDON, 2002, s.109.

Teorinin ana varsayımına göre, bireyler kendilerine uygun muamele edilmediğini – eşitsizlik- hissettiklerinde, bu bir gerilime neden olur. Bu gerilim ne kadar büyük olursa, bireyin bu eşitsizliği giderme yönündeki çabası da o kadar büyük olacaktır (GOODMAN-FRIEDMAN, 1971, s.271). Böyle bir eşitsizlik algısı ortaya çıktığında birey bu eşitsizliği gidermek için farklı davranışlar sergileyebilir. Örneğin; eşitsizlik algısına sahip olan birey böyle bir durumda işi bırakabilir ya da yöneticisinden eşitsizliğin giderilmesini talep

edebilir (ücretinin diğer bireyle eşit seviyeye getirilmesi). Ya da, rakibiyle yarışamayacağını anlayarak kendini onunla karşılaştırmaktan vazgeçebilir. Eğer ona ihtiyacı olduğunu hissederse farklı bir rakip bulabilir. Benzer şekilde, gösterdiği performansı azaltabilir veya kendini karşılaştırdığı rakibiyle ilgili girdi-çıkıtı algısını değiştirebilir (örneğin, “benim bir çocuğum var ve buna karşılık aldığım ücret onunkinden fazladır” şeklinde bir düşünceye sahip olabilir). Öte yandan bazı çalışmalar, bir şekilde kendisine fazla ücret ödendiğini düşünen kişilerin en azından işin başlangıcında daha fazla çalışmaya eğilim gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu yolla insanlar, aldıkları maaşı haklı göstermektedirler. Fakat aynı bireyler zamanla kendi performanslarını ve pozisyonlarını yeniden değerlendirip gerçekten yüksek ücret almaya hakları olduğu sonucuna varmaktadırlar. Bu da paranın; motivasyon sürecinde kısa dönemde iyi bir motivasyon aracı olduğunu ve en azından yöneticinin motivasyon sürecinde kullanabileceği bir araç olduğu inancını açıklar niteliktedir (HODGETTS, 1999, s.522).

Sonuç olarak bu teoriyi bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici aşağıdaki konuları dikkate almalıdır (KOÇEL, 2005, s.654);

- Bu teorinin ağırlık noktası, eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği yönündedir.
- Eşitlik veya eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

2212. Amaç Teorisi

Edwin Locke (1978), davranışın belirli amaçlara yönelmesinin yaşayan tüm canlılar için ortak bir tutum olduğu düşüncesinden hareketle, çalışan bireyin iş ile ilgili davranışlarının da amaç yönelimi ile açıklanabileceğini öne sürmektedir (LOCKE, 1978, s.594). Amaç teorisinin ama mantığı, bireylerin ulaşmaya çalıştıkları bilinçli amaçların, davranışların (LOCKE, 2002, s.705) ve iş performansının direk bir belirleyicisi olduğu düşüncesine dayanır (LOCKE, 1990, s.240). Bu düşünce içerisinde amaç; belirli bir zamanda belirli bir verimlilik düzeyine ulaşmak gibi eylemlerin objesi ya da hedefi olarak görülür (LOCKE, 2002, s.705). Söz konusu teori ayrıca, belirli ve zor amaçların kolay ve

belirsiz –elinden geleni yap- amaçlara nazaran daha yüksek performansa neden olacağını öne sürmektedir (LOCKE, 1990, s.240).

Locke, bu yaklaşımın biçimsel bir motivasyon teorisinden çok, bir motivasyon tekniği olarak görülmesinin daha uygun olacağı görüşündedir (LOCKE, 1975, s.465). Öte yandan, çeşitli yönetim uygulamalarının da amaç belirleme işinin önemini vurgulayarak bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirdiği görülmektedir (KOÇEL, 2005, s.655). Bu bağlamda, amaç belirlemenin önemine açık bir biçimde Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımında rastlamak olasıdır. “Amaçlar” ve “görevlerin” anahtar bir teknik olarak kullanıldığı bu yönetsel yaklaşım, temelde, her bir işçiye, belirli süreler için zorlayıcı fakat ulaşılabilir amaçlar verilmesini öngörerek amaç belirlemenin önemine vurgu yapmaktadır. Bu düşüncenin modern bir versiyonu ise amaçlara göre yönetim yaklaşımında bulmak olasıdır (LOCKE, 1975, s.466; LOCKE, 1978, s.595). Bu noktada yönetici için önem taşıyan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir (KOÇEL, 2005, s.655).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ULUSAL KÜLTÜRÜN MOTİVASYONA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

30. Literatür Taraması ve Geliştirilen Hipotez

Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Türk işgörenlerin kültürel yapıları arasındaki ilişkiyi, bir başka deyişle; ulusal kültür boyutlarının, motivasyon üzerindeki etkilerini araştıran bu çalışmada, iki değişken seti kullanılmıştır. Bilindiği gibi kullanılan değişken setlerinin, teorik olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak ayrıştırılabilmesi, yapılacak analizin amacı ve yorumlanması bakımından önem taşımaktadır (ALBAYRAK, 2006, s.470). Bu bağlamda, bireylerin motivasyon düzeyleri, araştırmanın bağımlı değişken setini, ulusal kültür boyutları ise bağımsız değişken setini oluşturmuştur.

Araştırmada Maslow (1943)'un motivasyon modeli kullanılmıştır. Bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını tanımlayan kuramlar arasında en dikkate değer yaklaşım olan bu teori, aynı zamanda organizasyonel teorilere ve konuyla ilgili pek çok olgusal çalışmaya zemin oluşturmasıyla da önem taşımaktadır (SCHNEIDER-ALDERFER, 1973, s.489). Söz konusu yaklaşım, Porter (1961) tarafından, bazı değişimlerden geçirilerek, ihtiyaç kategorilerin ölçülmesine olanak veren bir ölçek haline geliştirilmiştir. Porter (1961) ihtiyaçların; güvenlik, sosyal, saygı, otonomi ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak sınıflandırılabilceğini savunmuştur (LYON ve diğerleri, 1970, s.1286). Maslow (1943) ve Porter (1961)'in yaklaşımları arasındaki temel farklılık, bu süreç içerisinde kendini gerçekleştiren insana bakış açısı ile ilgilidir. Maslow (1943)'un kendini gerçekleştirme tartışması, felsefik bir analizdir, dolayısıyla sanatçılar, besteciler gibi organizasyonel yaklaşımdan uzak örnekler kullanmıştır. Porter ise, kendini gerçekleştiren insanı, örgütsel bir kapsamda ele almış ve yaklaşımını, örgüt içerisindeki insanın; başarıma derecesi, kendi potansiyelini kullanma derecesi ve psikolojik gelişimi üzerine kurmuştur. (LYON ve diğerleri, 1970, s.1286). Böyle bir mantıktan hareketle Porter, fizyolojik ihtiyaçların çalışanlar tarafından yeterli ölçüde tatmin edilmiş olacağını varsayarak, bu aşamayı devre

dışı bırakmış ve modeline, amaçları belirleme ve yetki kullanma serbestliğini ifade eden, otonomi aşamasını eklemiştir (LYON ve diğerleri, 1970, s.1286; COE, 1985, s.36). Bu araştırmada ise, ihtiyaç kategorilerin ölçülmesinde, Porter'ın geliştirdiği model esas alınmıştır.

Hofstede (1980), farklı kültürlerden gelen insanların nasıl davrandığını ve niçin böyle davrandığını açıklamaya yardımcı olan dört kültür boyutunun olduğunu ileri sürmüştür. Bu boyutlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplumculuk-bireycilik ve erkeklik-dişiliktir. Hofstede ve Hofstede sonraki yıllarda, ortaya koymuş oldukları, bireysellik-kolektivizm ve dişi-erkek kültür boyutları ile ilgili, yapısal bir istisnanın varlığına işaret etmektedirler (HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.85). Önceki bölümlerde anlatılan yapı içerisinde “*bireysellik*” ve “*kolektivizm*”, aynı kültür boyutunun karşıt iki kutbu olarak görülmektedir. “*Bireysel*” ve “*kolektivist*” ayrımı çerçevesinde düşünüldüğünde; bu kavramların iki ayrı kültür boyutu olarak mı? Yoksa aynı boyutun uç kutupları olarak mı? ele alınması gerektiği tartışmalıdır. Hofstede ve Hofstede (2005)’e göre bu sorunun yanıtı, gerçekte yapılan analizin düzeyi ile ilgilidir. Başka bir deyişle toplumun bütünü mü? Yoksa bu toplum içerisindeki bireylerin mi? inceleme konusu olduğu bu noktada önem taşır. Toplumlar kişisel değerleri birbirinden farklı olan, çok sayıda farklı bireyden oluşmaktadır. Yapılan araştırmalar bireylerin, aynı anda hem bireysel hem de kolektif değerlere sahip olabildiğini göstermektedir. Öte yandan birey bu değerleri çeşitli kombinasyonlarda da taşıyabilmektedir. O halde, toplum içerisinde yaşayan bireylerin değerleri araştırma konusu olduğunda, bireysellik ve kolektivizm kavramlarının “*iki ayrı boyut*” olarak ele alınması uygun olacaktır. Diğer taraftan, toplumun bütünü inceleme konusu olduğunda, bu toplum içerisindeki bireylerin ortalama skorları gündeme gelecektir. Bu durumda toplumun bireysellik ve kolektivizm ortalamalarından birinin yüksek olması diğerinin düşük olması anlamına gelir. O halde toplum (ülke) düzeyinde yapılan bir inceleme, bu kavramları “*aynı boyutun uç kutupları*” olarak ele almayı gerektirecektir (HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.82). Açıklanan istisnai durum aynı zamanda, dişi-erkek kültür boyutları için de geçerli kabul edilmektedir (HOFSTEDE, 1998c, s.19; HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.125). Anlatılanlar ışığında çalışan bireyin motivasyonuna odaklanan bu çalışmada, kültürel özellikler ve ihtiyaç aşamaları arasındaki ilişki yapısını ortaya koyabilmek için ulusal kültür; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireycilik, kolektivizm, dişi kültür ve erkek kültür olarak 6 boyutta ele alınmıştır.

Açıklanan iki değişken seti arasındaki teorik ilişki ise, ilk olarak Hofstede tarafından ortaya konulmuştur (HOFSTEDE, 1980a, s.50; HOFSTEDE, 1980b, s.376). Farklı kültürlerde, bireylerin iş ile ilgili değerlerini araştıran Hofstede (1980b), kültürel farklılıklar bağlamında belirli bir kültürün değerler sisteminin ürünü olan -etnik merkezli-yönetimsel teorilerin evrensellik iddiasını tartışmaya açmıştır. Böyle bir tartışma, kültürün motivasyon, liderlik ve örgütsel teoriler üzerindeki etkilerini, yönetim ve organizasyon biliminin anahtar konularından biri olma noktasına taşımıştır (HOFSTEDE, 1983a, s.75). Hofstede (1980a)'a göre kültürel koşullandırma etkisi altındaki bireyin, dünyayı “ona bakmayı öğrendiği biçimde” görmesi kaçınılmazdır. Üstelik bu öngörü, toplumu oluşturan tüm bireyler, dolayısıyla örgüt teorisyenleri için de geçerlidir. Örgüt teorisyenleri belirli bir kültür içerisinde yetişmiş, o kültür içerisindeki okullarda eğitim almış ve o kültürün değerlerini özümsemiş olan bireyler olarak düşünüldüğünde, sözü edilen teorilerin, içerisinde şekillendikleri kültürün birer yansıması olduğu gerçeği bir adım daha öne çıkmaktadır. Hofstede (1980a) bu öngörüler ışığında, belirli bir kültür içerisinde geliştirilen ve o kültürün değerler sistemini yansıtan yönetimsel teorilerin diğer bir kültürde ne ölçüde başarı ile uygulanabileceği sorusuna cevap aramıştır (HOFSTEDE, 1980a, s.50; HOFSTEDE, 1983b, s.47).

Böyle bir cevap arayışı, “*insanlar neden belirli biçimlerde davranırlar?*” sorusuna odaklanan farklı motivasyon teorilerinin, kültürü fark eden bir bakış açısıyla ele alınmasını gerektirmiştir. Hofstede, önemli motivasyon teorisyenleri olan, McClelland, Maslow, Herzberg ve Vroom'un teorilerini ele alarak, bu teorilerin yönetimsel literatürdeki geçerliliğini, içerisinde geliştirildikleri Amerikan kültürünün, yüksek bireysellik, düşük belirsizlikten kaçınma, düşük güç mesafesi ve erkek kültür bileşimi ile ilişkilendirerek açıklamıştır (HOFSTEDE, 1980b, s.375). Hofstede (1980b), IBM çalışması verileri ile McClelland'ın skorları arasındaki istatistiksel analizlerle, bu öngörüye uygulamalı olarak da destek sağlamıştır. Analiz sonuçları, belirsizlikten kaçınma boyutu ile başarıya ihtiyacı (1925 yılı skorları) arasında güçlü ve negatif yönlü bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin açıklayıcılık gücü, belirsizlikten kaçınma ve erkek kültür bileşiminde artış göstermektedir (HOFSTEDE, 1980b, s.170–171; HOFSTEDE, 1991, s.124).

Bahsedilen kültür bileşimleri, Hofstede tarafından, bu kültür bileşimlerinde geçerli farklı motivasyon modellerini açıklamak için kullanılmıştır (HOFSTEDE, 1980b, s.312). Hofstede (1983a), motivasyon teorilerinin daha ağırlıklı bir biçimde, bireysellik-kolektivizm, dişi-erkek kültür ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile açıklanabileceğini öne sürmüştür (HOFSTEDE, 1983a, s.88; MILLER, 2003, s.112). Bu bağlamda, Maslow (1943) tarafından ortaya konulmuş olan ihtiyaçlar hiyerarşisinin evrensellik iddiası da tartışmaya açılmıştır. Hofstede’ a göre, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin, tanımladığı en üst düzeydeki ihtiyaç olan, kendini gerçekleştirme, tipik olarak bireysel bir güdüdür. Dolayısıyla, kolektivist bir kültürde, ait olma ve sevgi ihtiyacı –sosyal ihtiyaçlar- kendini gerçekleştirmeden daha üstün bir konuma yerleşecektir. Benzer şekillerde, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda güvenlik; dişi kültürlerde, sosyal; erkek kültürlerde saygı ihtiyaçları ön plana çıkacaktır (HOFSTEDE, 1984c, s.87). Örnek vermek gerekirse; Hofstede (1983a)’ a göre, ABD’ de en yüksek motivasyon teorik olarak bireylerin kendilerine karşı sorumluluklarını yerine getirme ihtiyaçlarından ileri gelir. “Kendini gerçekleştirme” ve “kendine saygı” gibi terimler anahtar motive edici güdülerdir. Meksika gibi kolektivist kültürlerde ise, bireyler öncelikli olarak aileleri, örgütleri ya da ülkeleri gibi dâhil oldukları gruplara karşı olan sorumluluklarını yerine getirmeye çabalayacaktır. Kolektivist kültür üyeleri kendini gerçekleştirme ve kendine saygı arayışında değildir bunun yerine ana arayışlar grup arkadaşları ile “yüzyüze gelmek” (face) arayışdır. Ayrıca, Amerikan motivasyon modeli daha çok, erkek kültür ve düşük belirsizlikten kaçınma yapılarını izleyen başarıma ihtiyacı ile yada yüksek performans sergileme ve risk alma ile ilişkilidir (HOFSTEDE, 1983a, s.88; MILLER, 2003, s.111). Bu sınıflandırma içerisinde, Maslow (1943)’ un beş ihtiyaç aşamasının ortaya çıktığı, ancak bu ihtiyaçların sıralamasının, kültürel özelliklerin etkisine bağlı olarak değiştiği görülmektedir (HOFSTEDE, 1991, s.126). O halde, Maslow (1943)’ un ihtiyaçlar hiyerarşi aşamalarının bütün olarak evrensel bir motivasyon sürecini tanımlamadığı öne sürülebilir. Bu öngörüye göre, ihtiyaçlar hiyerarşisi, Maslow (1943)’ un da içerisinde yetiştiği Amerikan orta sınıf değerler sistemini yansıtmaktadır (HOFSTEDE, 1980a, s.55; MILLER, 2003, s.97). Hofstede’ in bu konuyla ilgili atıf yaptığı bir çalışma, Haire ve diğerleri tarafından 1960’ lı yılların ortalarında, yapılmıştır. 14 ülke yöneticilerini kapsayan araştırmanın sonuçları, Maslow (1943)’ un sıradüzeninin, sadece Amerikan yöneticileri arasında aynı dizilişe sahip olduğunu ortaya koymuştur (HOFSTEDE, 1980b, s.376). Benzer şekilde, Nevis (1983), Miller (2003) tarafından aktarılan çalışmasında, Çin’ de yaşayan insanlar için bir hiyerarşi

yapısı belirlemeyi amaçlamıştır. Nevis (1983)'in Çinlilerin değerleri ve ihtiyaçları isimli çalışmasını temel alarak oluşturmuş olduğu hiyerarşide, kendini gerçekleştirme ihtiyacının ardından gelen ihtiyaçlar sırasıyla, güvenlik, fizyolojik ve ait olma ihtiyaçları olarak sıralanmıştır (MILLER, 2003, s.98).

Hofstede (1980b)'in motivasyon teorilerinin kültüre bağımlılığı yönündeki bu görüşleri, ilerleyen yıllarda da pek çok araştırmacı tarafından kabul görmüştür. Örneğin, Herbig ve Genestre (1997), uluslar arası motivasyonel farklılıkları ele aldıkları teorik çalışmalarında, Hofstede (1980b)'in kültürel boyutları ve Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeline atıf yapmışlardır. Araştırmacılara göre, günümüz yöneticileri, örgütsel rolleri ve motivasyon düzeyini belirleyen kültürel faktörleri ve sosyal değerleri anlamak ve bilmek zorundadır (HERBIG-GENESTRE, 1997, s.557). Kültürel arka alanların, işgörenlerin iş ile ilgili tutumlarının temel belirleyicisi olduğu görüşü, Romero ve Kleiner (2000)'in çalışmalarında da aktarılmıştır. Burada ifade edildiği şekliyle, kültürel arka alanlar ve manevi değerler işgörenlerin motive edilmesi konusundaki küresel eğilimler ile ilgili olarak, dikkate alınması gereken çok sayıda faktörden biridir (ROMERO-KLEINER, 2000, s.17). Konuyla ilgili önemli bir teorik çalışma da, Cesare ve Sadri (2003) tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışma, Amerikan ve Japon kültürü etkisinde, Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg (1959)'in çift faktör teorisi ve Vroom (1964)'un bekleme teorilerini ele almıştır. Kültürel farklılıkları Hofstede (1980b)'in kültür boyutları çerçevesinde yorumlayan araştırmacılar, farklı kültürel arka alanların farklı motive edici güdüler üzerindeki nispi önemini ortaya koymayı amaçlamıştır. Örneğin, bireysel kültürün etkisindeki Amerikan çalışanları, kendilerini ve kendi konumlarını geliştirme yönünde güdülenirken; Kolektivist kültürü temsil eden Japon, çalışanlar için motivasyon, dahil oldukları grubun başarısını ifade eder. Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilgili bir değerlendirme yapıldığında ise, tüm kültürlerde bireylerin aynı ihtiyaçlarla motive edildiği kabul edilmektedir. Amerikan ve Japon işgörenler arasındaki esas farklılık, onları ihtiyaç tatmin tanımlamaları ile ilgilidir. Bu bağlamda, kendini gerçekleştirme, bireysel ve toplumsal kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edecektir (CESARE-SADRI, 2003, s.37).

Görüldüğü gibi ilgili literatür, Hofstede (1980b) tarafından ortaya konulan kültür boyutlarının, farklı kültürlerde geçerli motivasyon modelleri üzerindeki etkisine destek

sağlamaktadır. Bu bağlamda, Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin kültürel bağımlılığı, başta, Hofstede (1980b) olmak üzere, onun görüşlerinden yola çıkan pek çok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur. Bu teorik çalışmaların odak noktası, ihtiyaçların farklı kültürel özelliklerin etkisi ile farklı şekillerde sıralanacağı öngörüsü olmuştur. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, literatürde teorik olarak ortaya konulan motivasyon teorileri ve kültür boyutları arasındaki direk bir ilişkisinin uygulamalı olarak ele alınmamasıdır. Zira, özetlenen literatür dikkate alındığında, söz konusu ilişki ile ilgili bir modele, Hofstede (1980b)'in klasik çalışmasında rastlanmaktadır. Yukarıda ayrıntılı olarak açıklanan söz konusu model ise sadece McClelland'ın başarıya ihtiyacı ile, Hofstede(1980b)'in ulusal kültür boyutları arasındaki ilişkiyi ele almaktadır.

Anlatılanlar ışığında, farklı kültürel arka alanların, yönetsel ve motivasyonel teoriler üzerindeki etkisinin uygulamalı olarak ele alınması gerekliliği Cesare ve Sadri (2003) tarafından da vurgulanmıştır (CESARE-SADRI, 2003, s.38). Bu noktadan hareketle, bu çalışma Maslow (1943)'un ihtiyaç aşamaları ve Hofstede (1980b)'in kültürel boyutları arasındaki ilişkiyi inceleme konusu yapmıştır.

Bu doğrultuda geliştirilen hipotez şudur;

H1: Hofstede (1980b)'in ulusal kültür boyutları ile Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında ilişki vardır.

31. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde insan unsurunun rekabetçi bir avantaj olarak ön plana çıkarılma gerçeği (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s.119), çalışan bireyin davranışlarını ve tutumlarını belirleyen ana faktör olan, kültürel arka alanların anlaşılmasına önem kazandırmıştır (ROMERO-KLEINER, 2000, s.14). Bu önem, yönetim ve örgütlemeye ilişkin kuramların ve bilinenlerin kültürlerarası geçirgenliğini mercek altına yatırarak sorgulamayı gerektirmektedir (SARGUT, 2001, s.9). Bu çerçevede, motivasyon ve kültürlerarası uyumun temelinde yatan problem, işyerlerine yönelik motivasyon teorilerinin pek çoğunun batı toplumlarında ve özellikle Amerika'da geliştirilmiş olduğu gerçeğidir (HOFSTEDE, 1980a, s.55; HOFSTEDE, 1983a, s.85; MILLER, 2003, s.95). Bu aslında küçük bir sorun

değildir. Pek çok motivasyon teorisyeni evrensellik iddiasındadır ve kendi teorilerinin tüm yerlerde, tüm insanlara uygulanabileceğini iddia ederler (MILLER, 2003, s.95). Oysaki yönetim uygulama ve ilkelerine, başka ülkelerde ve başka kültürlerde başvurulduğunda, onlara karşı, etnik merkezli *-ethnocentric-* ve evrensel boyutlu *-universalistic-* gibi düşüncelerle yaklaşmak, artık, doğru bir yaklaşım değildir. Bir ülkede çok iyi işleyen bir şey, başka ülkede uygunsuz olabilmektedir (MORGAN, 1995, s.21). Gerçekten, eğer çalışan insan yerel kültürün etkisi altında ise, evrensel olduğu ileri sürülen örgüt ve yönetim kuramları altında nasıl bir performans ortaya koyacağı düşünülmesi gereken bir olgudur. Başka bir kültürün insanını verimli yapan, onu çalışmaya özendiren ilke ve yöntemlerin, farklı bir kültürde aynı etkiyi gösterip göstermeyeceği tartışılması gereken bir konudur. Belki de farklı kültürler aracılığı ile etkinliğe ulaşma daha tutarlı bir stratejidir. Yalnız sanayide değil, bilimde bile farklı paradigmlar aracılığı ile aynı başarılı sonuçlara ulaşılabileceği görülmektedir (SARGUT, 2001, s.21–22).

Bu düşünceler ve Hofstede (1980b)'in öngörülerini ışığında, bu araştırma batı toplumlarının ürünü olan motivasyon kuramlarının kültürel bir perspektifte tartışmaya açılmasını bir zorunluluk olarak öne çıkarmaktadır. Batıdan kurumlar, örgüt biçimleri, bilgi ve teknoloji aktarmamıza, gençlerin eğitimlerini batı ölçülerine göre programlamamıza karşın, temel davranış ve düşünce biçimimizin yerel kültüre önemli ölçüde bağımlı olduğu unutulmamalıdır. Böylece, yönetime ilişkin diğer ilkeler gibi motivasyon kuramlarının evrensel oldukları varsayımlarının da yeniden gözden geçirilmesi kaçınılmaz olmaktadır (SARGUT, 2001, s.171). Örgüt çalışanlarının örgüte üye olmak, çalışmak ve ilerleme konusundaki motivasyonlarının bir toplumdaki diğerine farklılık göstereceği öngörüsü bağlamında, uygulayıcıların geçerliliği büyük ölçüde şüpheli olan motivasyon programlarını kültürlerarasında tesis etmeye çalışarak büyük zaman ve para harcadıkları kuşkusuzdur. O halde, motivasyon teorilerinin, uygun olarak test edilmeyen önceki uygulamalarının etik olmama eğiliminde olduğu tartışması gündeme gelmektedir (MILLER, 2003, s.95).

Anlatılanlar ışığında bu araştırmanın bir diğer amacı, motivasyon kuramlarının kültürel geçerliliğini tartışmanın yanı sıra, batı kültürünün ürünü olan, evrensellik iddiasındaki motivasyon kuramlarının, ulusal kültürümüzle uyumunu test etmektir. Zira Kağıtçıbaşı (2001)'na göre uygulamaya ile sınırlanmamış kuramların kullanılabilirliği sınırlıdır. Kurama

dayanmayan uygulamalar ise, özellikle kısıtlı kaynaklara sahip geliştirmekte olan ülkeler için, üstesinden gelinemeyecek, gelişigüzel ve pahalı tahminler olacaktır. (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.29). Bu bağlamda kültürlerarası araştırmaların kuramların sınanmasındaki potansiyeli göz ardı edilmemelidir. Evrensel olduğunu iddia eden her kuram her kültür ortamında geçerli olduğunu kanıtlamak zorundadır (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s. 30). Buna rağmen, kültürün motivasyon üzerindeki etkilerini teorik olarak ortaya koyan çalışmaların (HOFSTEDE, 1980a; HOFSTEDE, 1980b; HERBIG-GENESTRE, 1997; ROMERO-KLEINER; 2000; CESARE-SADRI, 2003), bu iki değişken arasındaki ilişkiyi uygulamalı olarak destekleyen bir model ortaya koymadıkları görülmektedir. Böyle bir ilişki yapısının modellenmesi gerçekte, yöneticilere, konuyu bilimsel bir yaklaşımla ele alarak, işgören davranışlarının altında yatan temel faktörleri anlama, ve böylece esnek bir motivasyon politikası uygulama imkanı verecektir (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 2001, s.119). Maslow (1943)'un ihtiyaç aşamaları ve kültürel boyutlar arasındaki ilişkileri uygulamalı olarak ortaya koyan bu çalışmanın bu yönleriyle ilgili literatüre olduğu kadar uygulayıcılara da katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

32. Araştırmanın Metodolojisi

320. Araştırmanın Örneklemi

Çalışmanın sınırlılıkları doğrultusunda ana evren, Trabzon ilinde faaliyet göstermekte olan ve genel olarak 50 den fazla çalışanı olan üretim işletmelerinden oluşturulmuştur. Trabzon Organize Sanayi Bölge Müdürlüğünden alınan bilgiye göre Trabzon'da toplam 45 işletme 50 den fazla çalışana sahiptir. Evrenden, örnekleme girmede her bir işletmeye N/n'nin bir olasılığını sunan (BRYMAN-CRAMER, 1997, s.99) tesadüfi örnekleme metoduna göre, 19 üretim işletmesi örnekleme dâhil edilmiştir. Örnekleme dâhil edilen işletmelerin sektörel dağılımları Tablo 7'de özetlenmiştir. Buna göre, farklı sektörden temsil edilen örneklemin %37'lik kısmını; makine, otomotiv, kimya ve elektronik üretimi yapan işletmeler oluşturmaktadır. Ayrıca örneklemin %26,3'lük kısmı bölgede sektörel olarak ağırlıklı öneme sahip, fındık üretimi yapan (gıda) işletmelerden oluşmuştur.

Tablo: 7
Örnekleme Dahil Edilen İşletmelerin Sektörel Dağılımları

Sektörler	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Makine sanayi	4	21,1	21,1	21,1
Gıda sanayi	5	26,3	26,3	47,4
Deri sanayi	2	10,5	10,5	57,9
Orman ürünleri	2	10,5	10,5	68,4
Tekstil sanayi	1	5,3	5,3	73,7
Elektronik	1	5,3	5,3	78,9
Kimya sanayi	1	5,3	5,3	84,2
Çimento ve Beton	2	10,5	10,5	94,7
Otomotiv	1	5,3	5,3	100,0
Toplam	19	100,0	100,0	

Veri toplama aşamasında; örnekleme dâhil edilen işletmelerin yöneticilerinden gerekli izinler alınarak, her bir işletmede yer alan çalışanlara anket formları dağıtılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, araştırma sadece mavi yakalı (üretim işçileri) personel üzerinde uygulanmıştır. Söz konusu personelin yoğun çalışma koşulları ve soruların anlaşılması konusunda yaşanabilecek zorluklar göz önüne alınarak; veri toplama süreci - genel olarak- gün içerisindeki dinlenme saatlerinde gerçekleştirilebilmiş ve soruların ayrıntılı biçimde açıklanmasını gerektirmiştir. Bahsedilen kısıtlar çerçevesinde; veri toplama aşaması sonucunda toplam, 200 adet mavi yakalı personel örnekleme dâhil edilmiştir.

Elde edilen bu örneklemin yeterliliği çalışmada kullanılacak istatistiksel analiz yöntemi bağlamında değerlendirilmiş ve örneklem büyüklüğü araştırmanın çeşitli kısıtları doğrultusunda belirlenmiştir. Örnek büyüklüğü konusunda çok sayıda farklı görüş bulunmaktadır. Genel görüş; örnek sayısının değişken sayısından büyük olması ve mümkünse, değişken sayısının en az 5 katı olması gerektiği yönündedir (ALBAYRAK, 2006, s.112). Çalışmada kullanılan regresyon analizi çerçevesinde düşünüldüğünde ise genel görüş, örnek büyüklüğünün en az 50, mümkünse 100'den büyük olması gerektiği yönündedir. Bu açıklamalar doğrultusunda, çalışmamızda kullanılan örneklemin (n=200) ilgili analizleri yapabilecek yeterlilikte olduğu söylenebilir.

321. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak, standart veri elde etme ve buna bağlı üstün veri analizi sunma özelliklerinden dolayı anket yöntemi kullanılmıştır (KAŞLI, 2007, s.167). Ek- 2’de yer alan anket formu iki ana bölümden oluşturulmuştur. Anketin ilk bölümünde yer alan 80 soru deneklerin ulusal kültür özelliklerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Anket formunun ikinci bölümü ise, deneklerin motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmuştur. Bu bölümde sorulan soru sayısı toplam 13’dür.

Hofstede (1980) tarafından tanımlanan dört kültür boyutunu -belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dişi-erkek kültür ve bireysellik-kolektivizm- ölçmeye yönelik ulusal kültür anket soruları; Hofstede ve Hofstede (2005)’in çalışmalarından uyarlanmıştır. Ulusal kültür ölçeği, her biri ayrı bir kültür boyutunu temsil eden dört alt bölümden oluşmaktadır. Söz konusu alt bölümler içerisinde; belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutları 20’şer soru ile temsil edilmektedir. 20’şer sorudan oluşan diğer iki bölüm ise “bireysellik-kolektivizm” ve “dişi-erkek kültür” boyutlarını temsil etmektedir. Ancak araştırmanın daha önce bahsedilen yapısı çerçevesinde, “bireysellik-kolektivizm” ve “dişi-erkek kültür” boyutları, kendi içlerinde “aynı boyutun uç kutupları” olarak değil “ayrı kültür boyutları olarak” ölçülmüştür. Dolayısı ile bireysellik-kolektivizm boyutu kendi içerisinde bireysellik ve kolektivizm olmak üzere 10’ar soruluk iki ayrı boyuta ayrıştırılmıştır. Aynı şekilde dişi-erkek kültür boyutu için sorulan 20 sorunun 10’u dişi kültürü, diğer 10 tanesi de erkek kültürü ölçmektedir. Ulusal kültür ölçek soruları (maddeleri) 5 noktalı Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçeğin kullanılmasındaki amaç, deneklerin ulusal kültür özellikleri ile ilgili belirli, tutumlarının yoğunluğunu derecelendirmektir (KARAGÖZ-EKİCİ, 2004, s.39). Her bir ölçek maddesinin her iki ucunda, 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum ifadeleri yer almaktadır. Ölçek maddeleri için işaretlenen 1 ve 2 seçenekleri maddeler için olumsuz düşünceyi belirtirken, 4 ve 5 seçenekleri olumlu düşünceyi ifade etmektedir. Ölçekte 3 olarak yapılan puanlama ise adı geçen madde ile ilgili yorum geliştirilmediğini göstermektedir (KAŞLI, 2007, s.167).

Deneklerin motivasyon düzeylerini ölçmek için Porter (1961)’ın geliştirmiş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi ölçeği kullanılmıştır. Maslow (1943)’un ihtiyaçlar hiyerarşisi temel alınarak hazırlanmış olan bu ölçek, ihtiyaç kategorileri ve ihtiyaçların sıralanması

bakımından Maslow (1943)'un kuramını esas almaktadır. Ancak Porter (1961)'in modelinde, Maslow (1943)'un en alt seviyedeki hiyerarşi aşaması olan fizyolojik ihtiyaçlar elimine edilerek, otonomi ihtiyacı ölçeğe dâhil edilmiştir (PORTER, 1961, s.3). Porter (1961) Ülkeden ülkeye ve içinde bulunulan pozisyona (mevkiye) göre değişiklik göstermekle birlikte (COE, 1985, s.36) en alt seviyede yer alan yeme, içme, giyinme gibi fizyolojik ihtiyaçların profesyonel çalışanlar arasında tatmin edilmiş olacağını varsaymıştır. Porter (1961) tarafından eklenen otonomi kategorisi ise, Maslow (1943)'un sıralaması içerisindeki saygı ihtiyacı ile örtüşmektedir. Ancak Porter (1961), saygı ihtiyacı ile ilgili ifadelerin iki farklı kategoriye ayrılabilceğini ve bu kategorilerden birinin, saygı kelimesi ile gerçekte daha yakından ilişkili olan kavramlardan mantıksal olarak ayrılabilceğini düşünmüştür. Bu nedenle kendini gerçekleştirme ve saygı ihtiyaçları arasına otonomi ihtiyacı aşaması eklenmiştir (PORTER, 1961, s.3). Bu bilgiler ışığında Bu bölümde yer alan 13 soru, bireylerin 5 ihtiyaç kategorisi içerisinde hangisinde yer aldıklarını belirlemeye yöneliktir. Bu ihtiyaç aşamaları içerisinde ilk aşamayı temsil eden güvenlik ihtiyacı 1 adet, sosyal ihtiyaçlar 2 adet, saygı ihtiyacı 3 adet, otonomi ihtiyacı 4 adet ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı 3 adet soru ile temsil edilmiştir. Motivasyon soruları en düşükten en yükseğe doğru 1'den 7'ye uzanan bir ölçek içerisinde değerlendirilmiştir. Ayrıca bu soruların her biri için iki alt ölçek mevcuttur. İlk ölçek hâlihazırda algılanan ihtiyaç tatmin düzeyini, ikinci ölçek ise olması gereken ideal tatmin düzeyini ifade etmektedir. Ankette yer alan “şimdi ne kadar”? ve “ne kadar olmalı”? Şeklindeki minimum ve maksimum iki uçlu sorular arasındaki farklar alınarak deneklerin ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilgili skorları elde edilmiştir. Burada gözlenen yüksek farklar Maslow'un varsayımı doğrultusunda ilgili ihtiyacın tatmin edilmediğini ortaya koymaktadır.

322. Araştırmanın Modeli

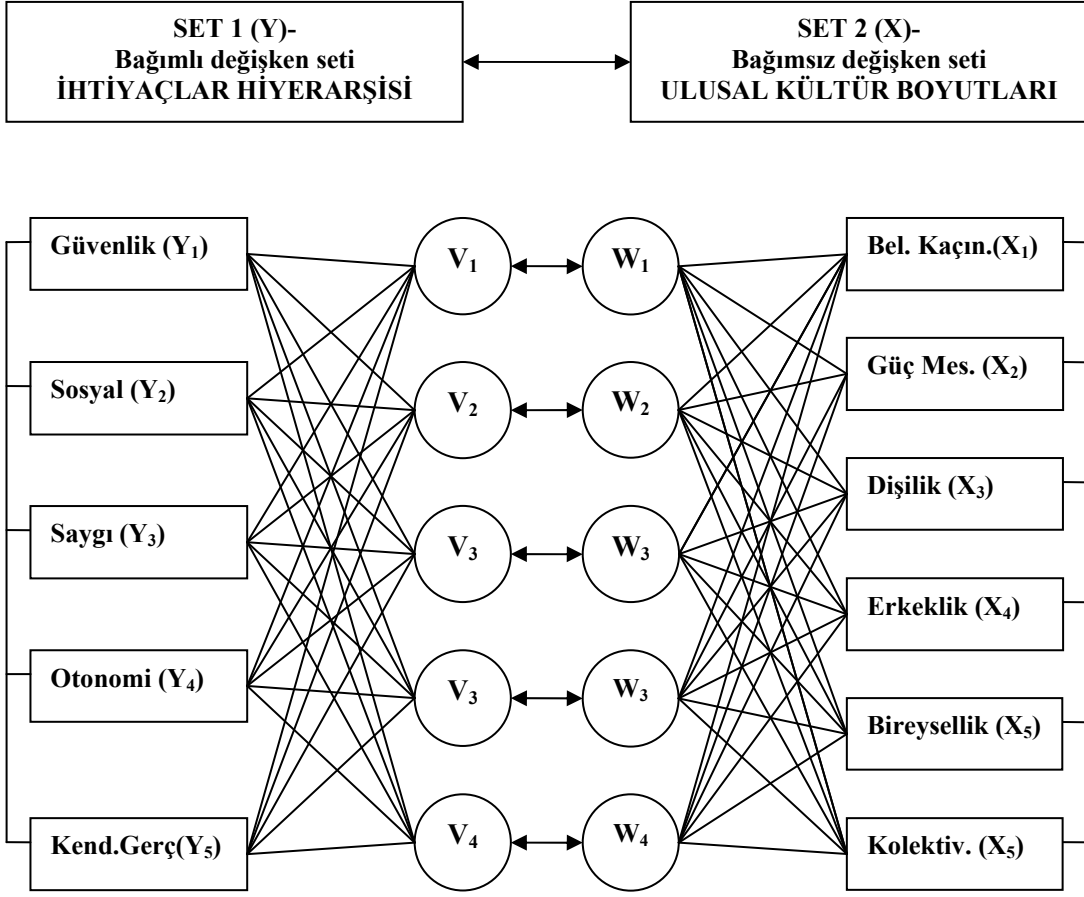
Bu çalışmada, Ulusal kültür boyutları – belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dışı kültür, erkek kültür, bireysellik ve kolektivizm- ve çalışanların bu kültür boyutları etkisinde şekillenen ihtiyaç düzeyleri (güvenlik, sosyal, saygı, otonomi, kendini gerçekleştirme) arasındaki ilişkilerin analizine dayanan bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Şekil 14'de yer alan model bu iki değişken setinin birbirleri ile olan ilişkilerini, ortak bir sonuç yapısı içerisinde elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda

uygulanan analiz sürecinin ilk aşamasında, kanonik korelasyon analizi uygulanarak, ulusal kültür ve ihtiyaçlar hiyerarşisi değişken setleri arasındaki ilişkiyi maksimize edecek en uygun (optimum) yapının veya boyutluluğun belirlenmesine çalışılmıştır (ALBAYRAK, 2006, s.470).

Kanonik korelasyon analizi bir setteki değişkenlerin doğrusal bileşimleri ve diğer setteki değişkenlerin doğrusal bileşimleri arasındaki korelasyonlar üzerine odaklanır (BİLGİN-ESENBUĞA, 2005, s.1732). Doğrusal bileşimlere, kanonik değişken (varyete) ve kanonik değişkenler arasındaki korelasyonlara da kanonik korelasyonlar adı verilir. (KURTULUŞ, 2004, s.374; ALBAYRAK, 2006, s.491). Yöntemin esası, iki değişken seti arasındaki yüksek boyutlu ilişkiyi, maksimum korelasyonu yansıtabilecek daha az sayıda kanonik değişken –varyete- çiftleriyle özetleyebilmek çabasına dayanır.

Analizle ilgili bu açıklamalar ışığında oluşturulan model, Şekil.14’de gösterilmiştir. V_i ve W_i olarak ifade edilen kanonik değişkenler (varyeteler), ulusal kültür ve ihtiyaç değişkenlerinin farklı doğrusal bileşimlerinden elde edilmiştir. Bu doğrusal bileşenler birbirleri ile yüksek korelasyona sahip iken, maksimum korelasyon sağlayan diğer doğrusal bileşenlerle korelasyona sahip olmamalıdır (LAMBERT-DURAND, 1975, s.468). Bu durumda V_i ve W_i kanonik değişken (varyete) çiftleri arasında hesaplanan her bir kanonik korelasyon, ulusal kültür ve ihtiyaçlar değişken setlerinin birbirleri ile ilişkili olduğu farklı bir boyutu temsil edecektir (BHATIA, [http://www.iasri.res.in/ebook/EBADAT/4- Applications %20 of%20Multivariate %20Techniques /3-canonical%20correlation.pdf](http://www.iasri.res.in/ebook/EBADAT/4-Applications%20of%20Multivariate%20Techniques/3-canonical%20correlation.pdf)).

Modelle ilgili bu açıklamalar doğrultusunda çalışmamızdaki bağımlı değişken grubu (Set1); ihtiyaçlar hiyerarşisi aşamalarından oluşturulmuştur. Bağımsız değişken seti ise (Set2); ulusal kültür boyutlarından oluşmaktadır Böyle bir model oluşturulmasındaki asıl amaç, ulusal kültür boyutları ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında bir korelasyon olup olmadığının belirlenmesi ve bu korelasyonu her iki setten hangi aşamalar arasındaki ilişkinin en yüksek düzeyde etkilediğini tespit etmektir (ŞEN-KALYONCU, [http://idari.cu.edu.tr/ sempozyum/bil39.htm](http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil39.htm)).



Şekil:14 *

Araştırmada Kullanılan Kanonik Korelasyon Modeli

Modelde belirtilen; iki değişken setinin ayrı ayrı doğrusal bileşenler cinsinden kanonik değişken adı verilen özet değişkenlerle ifadesi, matematiksel olarak aşağıdaki gibi olacaktır (SARAÇLI-SARAÇLI, 2006, s.29);

$$V = a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_pX_p = \sum_{i=1}^p a_iX_i = a'X$$

$$W = b_1Y_1 + b_2Y_2 + \dots + b_qY_q = \sum_{i=1}^q b_iY_i = b'Y$$

$$V = a'X, \quad W = b'Y$$

Burada a ve b katsayıları vektörlerdir. Bu katsayılar M1 ve M2 matrislerinin özdeğerlerine karşılık gelen özvektör elemanlarıdır.

* Model, Harlow (2005)' dan esinlenilerek geliştirilmiştir (s.179).

Kanonik değişkenler V ve W 'nun varyans ve kovaryansları aşağıdaki eşitliklerdeki gibi hesaplanır;

$$Var(V) = a' Cov(X)a = a' \sum_{11} a$$

$$Var(W) = b' Cov(Y)b = b' \sum_{11} b$$

$$Var(V, W) = a' Cov(XY)b = a' \sum_{12} b$$

V ve W Kanonik değişkenleri arasındaki kanonik korelasyonlar ise aşağıdaki gibi hesaplanır;

$$r(V, W) = \frac{a' \sum_{12} b}{\sqrt{(a' \sum_{11} a)(b' \sum_{22} b)}}$$

V ve W Kanonik değişkenleri arasındaki korelasyonu maksimize etmek için a ve b katsayılarının maksimum olduğu korelasyon katsayısını bulmak gerekir. V ve W vektörlerinde yer alan ve birim varyansa sahip olan kanonik değişken çiftleri (V_i, W_i $i=1,2,\dots,k$) korelasyonu maksimize eden değerlerdir (SARAÇLI-SARAÇLI, 2006, s.29).

Analiz sürecinin ikinci aşamasında ise, kültür boyutları ve ihtiyaç aşamaları arasındaki sebep sonuç ilişkilerini daha net yorumlamak amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır (ÖZDAMAR, 2002, s.549).

323. Verilerin Analizi ve Bulgular

3230. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Üretilen bilgilerin bilimsel bir nitelik kazanması, doğru olmasına ve bu bilgilerin her defasında yapılan gözlem ve deneylerle kanıtlanmasına bağlıdır. Başka bir deyişle, bir araştırmanın bilimsel olarak güçlü olması, büyük ölçüde hatalardan arındırılmasına bağlıdır. Hatalardan arındırma ise güvenilirlikle ilgilidir (ŞENCAN, 2005, s.1). Güvenilirlik, bir ölçme aracında (testte) bütün soruların birbirleri ile tutarlılığını ve ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavram olarak tanımlanabilir

(ÖZDAMAR, 2002, s.662). Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Testin güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon (r), test puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılır. Güvenilirlik katsayısı 0,80 olan bir test için bireyler arası gözlenen test puanlarındaki farkların %80 oranında gerçek farkları, %20 oranında ise hatayı yansıttığı söylenebilir (BÜYÜKÖZTÜRK, 2003, s.164). Ölçüm araçlarının güvenilirliğini saptamak için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bunlardan en çok kullanılan ölçek içerisindeki ifadelerin içsel tutarlılık ölçüsünü ifade eden Cronbach's alpha yöntemidir (VAROĞLU ve diğerleri, 2000, s.433). Cronbach alfa katsayısı, istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesapladığından, genel güvenlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayıdır (ÖZDAMAR, 2002, s.662). Çalışmada bu yöntemle hesaplanan güvenilirlik ölçütleri kullanılmıştır. Toplam varyans içerisindeki doğru varyansı ölçen Cronbach's alpha değeri 0 ile 1 arasında değişen bir sayıdır. Ölçeğin kabul edilebilir olması için ölçek içerisinde birlikte kullanılan ifadeler için alpha değeri 0,70 in üzerinde olmalıdır (YAFFEE, 2003 Date Updated: 6 June 2003). Çalışmada kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik katsayıları ve istatistikleri Tablo 8'de özetlenmiştir.

Tablo: 8

Çalışmada Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları ve İstatistikleri

Ölçekler	Soru sayısı	Ortalama	Varyans	Cronbach's α	N
İhtiyaçlar hiyerarşisi	13	1,58	0,05	0,92	200
<i>Güvenlik</i>	1	-	-	-	
<i>Sosyal</i>	2	1,49	0,04	0,50	
<i>Saygı</i>	3	1,47	0,01	0,80	
<i>Otonomi</i>	4	1,67	0,02	0,77	
<i>Kendini Gerçekleştirme</i>	3	1,44	0,01	0,76	
Ulusal Kültür	54	3,34	0,98	0,85	200
<i>Belirsizlikten Kaçınma</i>	12	3,38	0,08	0,69	
<i>Güç mesafesi</i>	12	3,39	0,07	0,66	
<i>Dişi kültür</i>	8	3,17	0,14	0,48	
<i>Erkek kültür</i>	9	3,30	0,17	0,48	
Bireysellik	7	3,43	0,31	0,57	
<i>Kolektivizm</i>	6	3,38	0,14	0,52	

Tablo 8'de yer alan istatistikler yorumlandığında, her iki ölçek için elde edilen Cronbach's alpha katsayılarının ideal değer olarak kabul edilen 0,70 düzeyinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler ihtiyaçlar hiyerarşisi ölçeği için, 0,92 ve ulusal kültür ölçeği için 0,85 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's alpha değerleri ihtiyaçlar hiyerarşisi ölçeğinin alt boyutları için, 0,50 ila 0,80 Aralığında değişmektedir. Aynı değerler ulusal

kültür boyutları için 0,48 ila 0,69 aralığındadır. Bu değerler her iki ölçek için de yeterli düzeyde güvenilirlik sağlandığı anlamına gelmektedir. Tabloda yer verilmemekle birlikte, güvenilirlik analizinde ayrıca “item-total (ilgili soru-bütün) istatistikleri kısmında verilen, ilgili soru ile bütün arasındaki korelasyonlar değerlendirilmiştir. Burada ele alınan her sorunun bütün içerisinde eklenebilir özellik taşıyıp taşımadığı belirtilmektedir. Eğer item-total (ilgili soru-bütün) korelasyon katsayısı düşük ise, o sorunun bütün ölçeğe katkısının düşük olduğu başka bir deyişle ölçekten çıkarılması gerektiği yorumu yapılır. Ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için soru-bütün korelasyonlarının negatif olmaması ve hatta 0,25 in üzerinde olması gerekmektedir. Bir sorunun ölçekten çıkarılması için ayrıca; soru silindiğinde alpha katsayısındaki değişimin ne olacağına bakmak gereklidir (AKGÜL-ÇEVİK, 2005, s.440). Bahsedilen varsayımlar doğrultusunda, yapılan güvenilirlik analizi, ulusal kültür ölçeği için, ölçeğin toplanabilirlik özelliğini olumsuz etkileyen soruların ölçekten çıkarılmasını gerektirmiştir. Sonuç olarak her iki ölçek için en uygun soru yapıları Tablo 8’de özetlenmiştir.

3231. Kanonik Korelasyon Analizi

Çalışmada ele alınan iki değişken seti arasındaki basit korelasyon katsayıları ve bu değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 9’da özetlenmiştir. Y ve X değişkenleri arasındaki korelasyonlar iki değişken setindeki değişkenlerin birbirleri ile olan korelasyonlarını vermektedir (ALBAYRAK, 2006, s.483). Bu değerler yorumlandığında, ölçeklere ait ortalamalar, ihtiyaç aşamaları içerisinde güvenlik ihtiyacının (2,17) nispeten ön plana çıktığını göstermektedir. İhtiyaç aşamaları ölçeğinin daha önce açıklanan yapısı hatırlanacak olursa; “*şimdi ne kadar*” ve “*ne kadar olmalı*” ifadeleri arasındaki farklar alınarak yapılan ölçümde, belirli bir ihtiyaç aşamasının yüksek skora sahip olması, bireyin o ihtiyacı daha fazla hissettiği anlamına gelmektedir. Setleri oluşturan değişkenler arasındaki basit korelasyon katsayıları incelendiğinde, iki değişken seti arasında alt boyutlarda; erkek kültür ve güvenlik aşaması arasında yüksek düzeyde ve negatif yönlü bir korelasyon gözlenmektedir (-0,41). Bu korelasyon örneklemimiz için güvenlik arayışının çok çalışmak, yüksek performans ve zenginliğe odaklı olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Değişken setlerinin kendi içlerindeki korelasyonları ise, kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile, sosyal (0,70), saygı (0,75) ve otonomi (0,74) arasında yüksek korelasyonlar olduğunu göstermektedir. bu setteki en yüksek korelasyon ise, otonomi ve saygı (0,78) arasında

ölçülmüştür. Bu değişkenler arasındaki korelasyonların, daha önce anlatılan teorik yapı ile uyumlu olduğu görülmektedir. Zira Porter (1961)'in kullanılan modeli içerisinde tanımlanan otonomi ve saygı ihtiyaçlarının teorik olarak da ilişkili olduğu söylenebilir. Ulusal kültür boyutları arasındaki korelasyonlar, bireysellik ve kolektivizm (0,62) ile dışı ve erkek kültür (0,62) arasında yüksek ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yüksek ilişkiler ise, söz konusu boyutların orijinal ölçek içerisinde bütünsel olarak kullanılan yapısından kaynaklanmaktadır. Değişkenler arasındaki basit korelasyon katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkilerle ilgili fikir vermekle birlikte, bu ilişkilere bakarak analizin gücü ve açıklayıcılığı ile ilgili yorum yapmak doğru olmayacaktır.

Tablo: 9

Değişkenlerin, Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Değişkenler Arasındaki Basit Korelasyon Katsayıları

	\bar{X}	$S_{\bar{X}}$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
İhtiyaç Aşamaları (Y)													
1. Güvenlik	2,17	2,09	1										
2. Sosyal	1,49	1,43	,50	1									
3. Saygı	1,47	1,57	,59	,62	1								
4. Otonomi	1,66	1,46	,56	,59	,78	1							
5. Kendini Gerçekleştirme	1,44	1,47	,54	,70	,75	,74	1						
Kültür Boyutları (X)													
6. Belirsizlikten Kaçınma	3,38	0,55	,07	-,04	,04	,07	,06	1					
7. Güç Mesafesi	3,39	0,58	-,02	,02	-,04	-,03	-,10	,35	1				
8. Dışı Kültür	3,17	0,58	-,01	-,00	-,08	-,13	-,13	,14	,38	1			
9. Erkek Kültür	3,30	0,56	-,41	-,05	-,02	-,06	-,13	,24	,47	,62	1		
10. Bireysellik	3,42	0,65	-,18	-,14	-,16	-,12	-,21	,22	,43	,38	,44	1	
11. Kolektivizm	3,37	0,67	-,10	-,13	-,12	-,09	-,26	,17	,35	,38	,48	,62	1

Kanonik korelasyon analizi sonuçları Tablo 10'da özetlenmiştir. Çalışmamızda beş kanonik korelasyon katsayısını sağlayan beş çift kanonik değişken seti söz konusudur. Eğer bu beş çift kanonik korelasyon setinin F istatistikleri anlamlı olursa, çalışmamızın hipotezi tam olarak destek bulacaktır. Bu yönüyle, kanonik değişkenler ve kanonik katsayılar yorumlanmadan önce, kanonik korelasyonların istatistik anlamlılıklarının değerlendirilmesi gerekmektedir (ALBAYRAK, 2006, s.483).

Kanonik korelasyon katsayılarının F istatistikleri değerlendirilecek olursa sadece 1. kanonik ilişkinin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($F 1,61$). Bu değer Maslow (1943)'ün ihtiyaçlar hiyerarşisi aşamaları ile ulusal kültür boyutları arasındaki ilişkiyi

doğrular niteliktedir. Buna göre, bireylerin iş yaşamında hissedecekleri ihtiyaç aşamaları ile ulusal kültür boyutları arasında en azından bir yönden anlamlı bir ilişki mevcuttur (KURTULUŞ, 2004, s.380). Bu durum çalışmamızın hipotezini düşük de olsa, kısmi olarak destekler niteliktedir.

Bilindiği gibi kanonik korelasyon analizinde iki değişken seti arasında teorik olarak, bağımlı ve bağımsız değişken seti ayrımı yapılabiliyor ise, bu durumda kanonik korelasyon analizinin amacı bağımsız değişken setinin bağımlı değişken setini etkileyip etkilemediğini saptamaya yöneliktir (ALBAYRAK, 2006, s.470). Buna göre analiz sonuçları, bağımlı değişken seti olan motivasyon (ihtiyaçlar aşamaları) değişkeninin ulusal kültür etkisi altında şekillendiğini göstermektedir. Tablo 10’da ayrıca her bir kanonik fonksiyon için değişken kümeleri arasındaki uyumu ifade eden özdeğerler, yani kanonik korelasyon fonksiyonlarının önemli açıklayıcılık oranları ve kanonik korelasyon katsayıları verilmiştir. Kanonik korelasyon katsayısının karesi kanonik ilişkinin açıkladığı varyans yüzdesini vermektedir. Anlamlı olan ilk kanonik korelasyon için; açıklanan varyans yüzdesi, 0,12’dir. Başka bir deyişle, ulusal kültür boyutları bireylerin hissedeceği ihtiyaç aşamaları içerisindeki varyansın %12’sini açıklamaktadır. Bu nispeten düşük bir açıklayıcılık gücünün ifadesidir böyle bir açıklayıcılık oranı, setleri oluşturan X ve Y değişkenler arasındaki zayıf korelasyonlarla da açıklanabilir. Ancak düşük açıklayıcılık gücüne rağmen F değerlerinin anlamlılığı, iki değişken seti arasındaki ilişkiyi yorumlamamıza olanak vermektedir (F=1,61; P <0,05).

Tablo: 10
Kanonik Korelasyonlar

	<i>Kanonik Değişken Çiftleri</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Kanonik Korelasyon (R_c)</i>	0,34	0,23	0,18	0,13	0,11
<i>F</i>	1,61*	1,16	1,03	0,94	1,10
<i>Varyans yüzdesi (%)</i>	0,12	0,05	0,03	0,02	0,01
<i>Özdeğer</i>	0,13	0,06	0,03	0,02	0,01

* $p < 0,05$

Kanonik korelasyonların anlamlılığının belirlenmesinden sonra kanonik değişkenlerin yorumlanması aşaması gelmektedir. Kanonik değişkenlerin sadece anlamlı olanların yorumlanması söz konusudur. Dolayısıyla bundan sonraki yorumlar tek anlamlı kanonik korelasyon olan 1. kanonik korelasyon üzerinden yapılacaktır.

Tablo 11’de yer alan standardize edilmiş kanonik korelasyon katsayıları regresyon analizindeki standardize edilmiş regresyon katsayılarına benzemektedir (LEECH, 2004, s.185; ALBAYRAK, 2006, s.485). Bu katsayılar her bir bağımlı değişkenin kendi kanonik varyetesinin varyasyonuna nispi katkısını ifade eder (BİLGİN-ESENBÜĞA, 2005, s.1734). Bu Katsayılar incelendiğinde 1. kanonik korelasyona en büyük katkıyı ulusal kültür değişkenlerinden kolektivizm (0,715) ve motivasyon değişkenlerinden ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı (-1,593) sağlamıştır. Buna göre elde edilen anlamlı korelasyonda en büyük payı ulusal kültürün kolektivizm boyutu ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı arasındaki kuvvetli ilişki taşımaktadır. Ayrıca ulusal kültürün güç mesafesi (-0,591) ve sosyal ihtiyaçlar (,626) bu ilişkide önemli paya sahip diğer değişkenlerdir. Bu ağırlıklar kolektivist olan kültürümüzde kendini gerçekleştirmenin toplumculukla birlikte anlam ifade ettiği şeklinde yorumlanabilir. Elbette, kendini gerçekleştirme gibi üst düzey bir ihtiyaç hem bireysel hem de kolektivist bir kültürde ortaya çıkacaktır. Aradaki esas fark, kendini gerçekleştirme kavramının bu iki kültürün bireyleri için farklı anlamlar ifade etmesidir (CESARE-SADRİ, 2003, s.26).

Tablo: 11
Değişkenlere Ait Standardize Edilmiş Kanonik Korelasyon Katsayıları

<i>Değişkenler</i>	<i>Kanonik Değişken Çiftleri</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Bağımsız değişkenler					
<i>Belirsizlikten Kaçınma</i>	,352	-,388	,030	,165	,981
<i>Güç Mesafesi</i>	-,591	,324	,415	-,520	-,170
<i>Dişi Kültür</i>	,130	-,902	-,154	-,793	-,461
<i>Erkek Kültür</i>	-,015	,266	,354	1,189	-,612
<i>Bireysellik</i>	,052	,633	-1,132	-,022	-,217
<i>Kolektivizm</i>	,715	,220	,812	-,557	,101
Bağımlı değişkenler					
<i>Güvenlik ihtiyacı</i>	-,147	-,565	,782	-,812	-,178
<i>Sosyal ihtiyaçlar</i>	,626	-,934	-,452	,259	,743
<i>Saygı ihtiyacı</i>	,288	-,108	,654	1,441	-,845
<i>Otonomi ihtiyacı</i>	,266	1,057	,338	-,363	1,258
<i>Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı</i>	-1,593	,055	-,715	-,239	-,312

Kanonik ağırlıklardan farklı olarak kanonik yükler, çok değişkenli ilişkilerin kanonik varyete çifti arasında tanımlanmasına olanak sağlar. Bir kanonik yük, standardize edilmemiş orijinal değişken ve onun dahil olduğu kanonik varyete arasındaki basit korelasyondur (BİLGİN-ESENBÜĞA, 2005, s.1734). Tablo 12’de gösterilen bu katsayılar yorumlandığında, anlamlı olan ilk kanonik korelasyona en büyük katkıyı ulusal kültür

değişkenleri içerisinde kolektivizm (0,802) ve ihtiyaç değişkenleri içinde kendini gerçekleştirme ihtiyacı (-0,821) sağlamıştır.

Tablo: 12
Değişkenlere Ait Kanonik Yükler

<i>Değişkenler</i>	<i>Kanonik Değişken Çiftleri</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Bağımsız değişkenler					
<i>Belirsizlikten Kaçınma</i>	,463	-,148	,084	,036	,396
<i>Güç Mesafesi</i>	-,317	,300	,379	-,389	-,073
<i>Dişi Kültür</i>	,410	-,532	-,043	-,245	-,539
<i>Erkek Kültür</i>	,456	-,015	,266	,371	-,522
<i>Bireysellik</i>	,559	,450	-,426	-,189	-,215
<i>Kolektivizm</i>	,802	,385	,317	-,274	-,152
Bağımlı değişkenler					
<i>Güvenlik ihtiyacı</i>	-,372	-,474	-,747	-,166	,229
<i>Sosyal ihtiyaçlar</i>	-,225	-,616	,043	,366	,659
<i>Saygı ihtiyacı</i>	-,405	-,154	,557	,661	,256
<i>Otonomi ihtiyacı</i>	-,396	,143	,487	,285	,710
<i>Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı</i>	-,821	-,202	,130	,326	,403

Ayrıca, değişkenlere ait çapraz yüklerin yorumlanması da ilişki yapısının ortaya konulmasında önem taşımaktadır. Çapraz yükler bir değişken seti içerisindeki her bir değişkenin, diğer değişken setine ait kanonik varyete ile korelasyonudur (LEECH, 2004, s.185). Çapraz yükler değişkenlerin karşı grupla ilişkisini tahmin etmekte önem taşımaktadır (BİLGİN-ESENBUĞA, 2005, s.1734). Tablo 13’de verilen bu katsayılar, motivasyon değişkeninin ulusal kültüre bağımlı olarak değişim göstereceği varsayımına göre değerlendirilecek olursa, Motivasyon değişken setini temsil eden kanonik varyete ile en büyük ilişkiyi, kolektivizm boyutunun verdiği söylenebilir. Başka bir deyişle, toplumumuzda bireylerin hissedecekleri ihtiyaçlar öncelikle toplumcu kültürümüzün etkisi ile şekillenmektedir.

Tablo: 13
Değişkenlere Ait Çapraz Yükler.

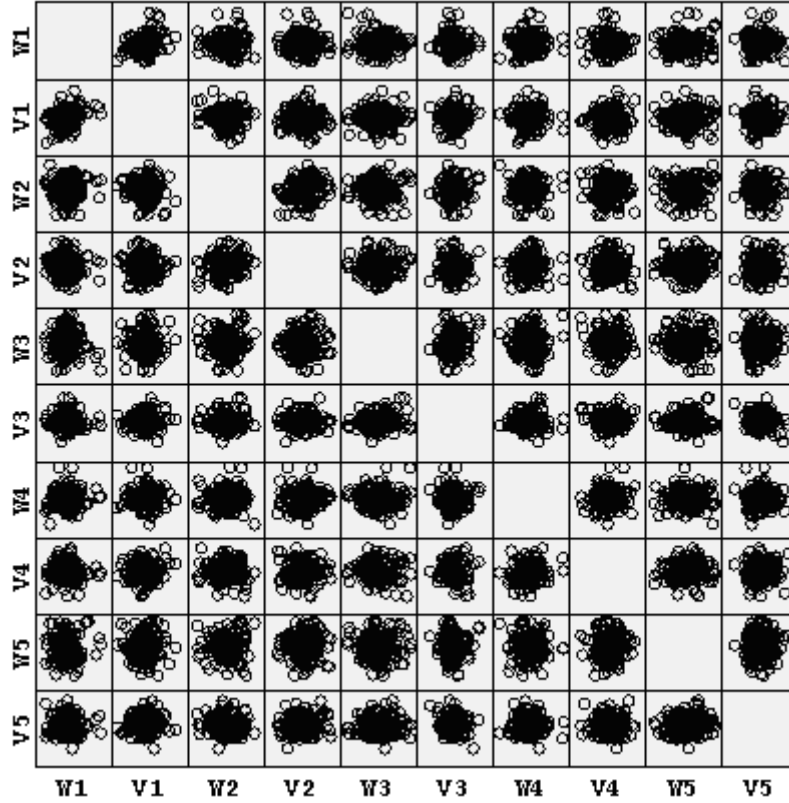
<i>Değişkenler</i>	<i>Kanonik Değişken Çiftleri</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Bağımsız değişkenler					
<i>Belirsizlikten Kaçınma</i>	,160	-,035	,015	,005	,042
<i>Güç Mesafesi</i>	-,110	,070	0,70	-,052	-,008
<i>Dişi Kültür</i>	,141	-,125	-,008	-,032	-,057
<i>Erkek Kültür</i>	,157	-,003	,049	,049	-,056
<i>Bireysellik</i>	,193	,105	-,078	-,025	-,023
<i>Kolektivizm</i>	,277	,090	,058	-,036	-,016
Bağımlı değişkenler					
<i>Güvenlik ihtiyacı</i>	-,128	-,111	,137	-,022	,024
<i>Sosyal ihtiyaçlar</i>	-,078	-,144	,008	,049	,070
<i>Saygı ihtiyacı</i>	-,140	-,036	,102	,088	,027
<i>Otonomi ihtiyacı</i>	-,137	,034	,090	,038	,076
<i>Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı</i>	-,283	-,047	,024	,043	,043

Değişken setlerinin herhangi birisinin diğerinin varyansını hangi düzeyde açıkladığını belirleyen gereksizlik ölçüsü (redundancy measures) değerleri Tablo 14’de özetlenmiştir. Anlamli olan kanonik varyete değerlendirilecek olursa, bağımlı değişken olan ihtiyaçlar hiyerarşisi değişkenlerindeki varyansın yaklaşık olarak, %28’in bağımsız değişkenler – ulusal kültür- tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu açıklayıcılık değeri ise, kanonik korelasyon katsayısının pratik anlamlılığını değerlendirmek için bir ölçüt olarak kullanılabilir (ALBAYRAK, 2006, s.487).

Tablo 14:
Değişken Setlerine Ait Gereksizlik Ölçüsü Değerleri

Bağımsız değişken seti	Kanonik varyeteler				
	1	2	3	4	5
Ulusal kültür					
<i>Kendi kanonik varyetesi</i>					
<i>Tarafından açıklanan varyans yüzdesi.</i>	,274	,124	,084	,077	,132
<i>Diğer değişken setinin kanonik varyetesi</i>					
<i>Tarafından Açıklanan varyans yüzdesi</i>	,033	,007	,003	,001	,001
Bağımlı değişken seti	Kanonik varyeteler				
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	1	2	3	4	5
<i>Kendi kanonik varyetesi</i>					
<i>Tarafından açıklanan varyans yüzdesi.</i>	,236	,138	,225	,157	,244
<i>Diğer değişken setinin kanonik varyetesi</i>					
<i>Tarafından Açıklanan varyans yüzdesi</i>	,028	,008	,008	,003	,003

Son olarak, Şekil 15’de yer alan grafik yorumlandığında; gözler arasındaki örneklerin dağılımında büyük farklılıklar görülmemesi; verilerin, kanonik korelasyon analizinin gerektirdiği, lineerlik çoklu normal dağılım ve “*homoscedasticity*” varsayımlarını karşıladığı şeklinde yorumlanabilir.



Şekil: 15
Kanonik Korelasyonlara Ait Matris Grafiği

3232. Regresyon Analizleri (Hiyerarşik – Stepwise- Regresyon)

Analiz sürecinin bir önceki aşamasında yapılan kanonik korelasyon sonuçları, iki değişken seti arasındaki ilişkiyi doğrular niteliktedir. Bu sonuç, bütünsel olarak, bağımsız değişken olarak ele alınan ulusal kültür boyutlarının, ihtiyaçlar hiyerarşisi boyunca ortaya çıkacak ihtiyaçları açıklamadaki yeterliliğini göstermektedir. Ancak daha önce bahsedildiği gibi kanonik korelasyon analizi, değişken setlerinin birbirlerini açıkladığı varyansı değil, sadece X ve Y değişkenlerinin doğrusal bileşimleri arasındaki korelasyonları maksimize etmeye odaklanır (ALBAYRAK, 2006, s.487). Bu yönüyle bir önceki bölümdeki bulgular bütünsel olarak, iki değişken seti arasındaki ilişkinin varlığını

ve gücünü ortaya koymaktadır (AKGÜL-ÇEVİK, 2005, s.355). Ancak, sadece ilk kanonik değişken çiftinin anlamlı olması, alt boyutlar arasında çoklu bir eşleştirme yapmayı zorlaştırmaktadır. Bu noktada bağımsız değişkenler olan ulusal kültür değişkenler içinden, bağımlı değişken olan ihtiyaçları açıklama niteliğine sahip uygun belirleyici değişkenler alt setini seçmek amacıyla, değişkenlere, aşamalı *-stepwise-* regresyon analizi uygulanmıştır (ÖZDAMAR, 2002, s.576). Tablo 15’de, her bir ihtiyaç aşamasının ayrı ayrı bağımlı değişkenler olarak ele alındığı beş hiyerarşik regresyon eşitliği özetlenmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinde, ulusal kültür boyutlarının bağımlı değişkenler olan ihtiyaçlar hiyerarşisi aşamalarını açıklamadaki güçlerine göre modellenmesi amacıyla geriye doğru ayıklama *-backward elimination-* yöntemi kullanılmıştır. Buna göre ilk etapta (Model 1) tüm değişkenler modele alınmış, her adımda, hesaplanan $F(I)$ değerleri önceden belirlenen “*FREMOVE*” değerinden küçük olan değişkenler modelden çıkarılmıştır (ÖZDAMAR, 2002, s.576–577). Bu yöntemle elde edilen bulgular değerlendirilecek olursa, güvenliğin bağımlı değişken olarak kullanıldığı eşitliklerde, anlamlı olan tüm modellerde (model 3, model 4, model 5, model 6), güvenlik ihtiyacı ve bireysellik boyutunun eşleştiği görülmektedir. F değeri en büyük olan (6,72) model 6’da güvenlik ihtiyacı ile bireysellik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (-,181). Sosyal ihtiyaçların bağımlı değişken olarak kullanıldığı hiyerarşik regresyon eşitliğinde ise, tek anlamlı model olan Model 6 kolektivizm ile sosyal ihtiyaçlar arasında negatif yönlü bir ilişkiye işaret etmektedir (-,139). Bir diğer anlamlı ilişki, saygı değişkeninin bağımlı değişkenin olarak kullanıldığı eşitlikte, bireysellik ve saygı ihtiyaçları arasında elde edilmiştir. Bu modeller içerisinde saygı ihtiyacı ve bireysellik arasındaki anlamlı ilişkinin negatif yönlü olduğu görülmektedir (model 6= -,160). Bağımlı değişken olarak otonomi aşamasını ele alan eşitlikte, anlamlı bir model elde edilememiştir. Son olarak, kendini gerçekleştirme ihtiyacı bağımlı değişken olarak ele alındığında, kolektivizm ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı arasında negatif yönlü bir ilişki hesaplanmıştır (Model 6=-,256).

Tablo: 15
Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	Standardize edilmiş regresyon katsayıları					
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Bireysellik	-,237*	-,232*	-,235*	-,229*	-,206*	-,181*
Güç Mesafesi	,104	,104	,103	,108	,112	
Dişi Kültür	,069	,068	,060	,064		R ² =.033
Belirsizlikten kaçınma	,022	,023	,019		R ² =.045	F=6,72*
Erkek Kültür	-,020	-,017		R ² =.048	F=4,61*	
Kolektivizm	,010		R ² =.049	F=3,31*		
Bağımlı Değişken: Güvenlik.	R ² =.049 F=1,65	R ² =.049 F=1,98	F=2,49*			
Bağımsız değişkenler						
Kolektivizm	-,101	-,106	-,106	-,103	-,089	-,139*
Bireysellik	-,121	-,121	-,124	-,115	-,081	
Belirsizlikten kaçınma	,106	,102	,091	,101		R ² =.019
Dişi Kültür	,048	,039	,039		R ² =.023	F=3,91*
Güç Mesafesi	-,035	-,036		R ² =.032	F=2,35	
Erkek Kültür	-,020		R ² =.033	F=2,13		
Bağımlı Değişken: Sosyal	R ² =.034 F=1,138	R ² =.034 F=1,36	F=1,655			
Bağımsız değişkenler						
Bireysellik	-,154	-,152	-,142	-,179	-,189*	-,160*
Erkek Kültür	,116	,119	,132	,110	,066	
Dişi Kültür	-,084	-,083	-,085	-,079		R ² =.026
Kolektivizm	-,071	-,070	-,071		R ² =.029	F=5,225*
Güç Mesafesi	,063	,065		R ² =.033	F=2,96*	
Belirsizlikten kaçınma	,009		R ² =.036	F=2,228		
Bağımlı Değişken: Saygı	R ² =.040 F=1,332	R ² =.040 F=1,605	F=1,809			
Bağımsız değişkenler						
Bireysellik	-,105	-,100	-,116	-,107	-,145*	-,123
Güç Mesafesi	,096	,101	,101	,106	,099	
Dişi Kültür	-,127	-,124	-,122	-,102		R ² =.015
Erkek Kültür	,041	,047	,038		R ² =.024	F=3,03
Kolektivizm	-,031	-,030		R ² =.033	F=2,47	
Belirsizlikten kaçınma	,022		R ² =.034	F=2,25		
Bağımlı Değişken: Otonomi	R ² =.035 F=1,16	R ² =.035 F=1,39	F=1,72			
Bağımsız değişkenler						
Kolektivizm	-,213*	-,207*	-,210*	-,215*	-,276**	-,256**
Güç mesafesi	-,031	,134	,127	,125	,113	
Bireysellik	-,082	-,082	-,088	-,102		R ² =.066
Dişi Kültür	-,052	-,040	-,047		R ² =.078	F=13,9**
Belirsizlikten kaçınma	-,031	-,027		R ² =.084	F=8,33**	
Erkek Kültür	,025		R ² =.086	F=6,01**		
Bağımlı Değişken: Kendini Gerçekleşt.	R ² =.087 F=3,06*	R ² =.087 F=3,68*	F=4,59**			

* P< 0,05

** P<0,001

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Motivasyon üzerinde ulusal kültür etkisini modelleyen araştırma bulguları, ulusal kültür boyutları ile bireylerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırma hipotezini destekler niteliktedir. Bütünsel olarak, iki değişken seti arasındaki ilişkinin modellendiği kanonik korelasyon analizinde ihtiyaçlar hiyerarşisi değişken seti bağımlı değişken olarak yorumlanmıştır. İki değişken seti arasında elde edilen beş adet kanonik korelasyondan ilkinin, 0,05 düzeyinde anlamlılık sağlayan F (1,61) değeri, bu iki değişken seti arasında en azından bir yönden ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Kanonik korelasyon analizinin sonuçlarını yorumlarken dikkate alınacak kanonik değişken çiftlerini belirlemek için, dört kriter kullanılmalıdır. Bunlar, kanonik varyete çiftleri arasındaki korelasyon katsayılarının istatistiksel önemlilik seviyesi, kanonik korelasyonun büyüklüğü, iki veri seti için açıklanan varyansın yüzdesini ifade eden indirgenme ölçüsü ve örnek büyüklüğüdür (BİLGİN-ESENBÜĞA, s.1734). Buna göre, verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular, iki değişken seti arasındaki ilişkinin, tek anlamlı fonksiyon olan 1. kanonik korelasyon üzerinden, yani tek boyutta, ele alınabileceğini göstermektedir. Çünkü çalışmada sadece 1. kanonik korelasyonun bütünsel anlamlılığı vardır (F=1,61, p< 0.05).

Kanonik korelasyon sonuçları, anlamlı olan 1. kanonik korelasyonun nispeten düşük bir açıklayıcılık gücüne sahip olduğunu göstermektedir (0,12). Buna göre, motivasyon üzerinde ulusal kültür etkisi, istatistiksel olarak anlamlı olmakla birlikte, motivasyon düzeyindeki değişimin ancak %12'lik kısmı ulusal kültür boyutları ile açıklanabilmektedir. Dolayısıyla, sadece ilk kanonik korelasyonun anlamlı olması, ulusal kültür ve ihtiyaçlar değişkenleri arasındaki ilişkiyi, alt değişkenler üzerinden ve çok boyutlu bir ilişki yapısı içerisinde yorumlamayı zorlaştırmaktadır. Böyle bir sonuç yapısında, bağımsız değişkenler olarak ele alınan ulusal kültür boyutlarının bağımlı değişkenler olan ihtiyaç aşamalarını açıklama niteliklerini daha net ortaya koymak için, ayrıca hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Açıklayıcılık gücünün düşük olması, örnek büyüklüğü, ölçme ve ölçekten kaynaklanan pek çok nedenle açıklanabilir. Ancak, oluşturulan modelin pratik faydaları ve literatürdeki uygulamaları oldukça kısıtlı olan bir ilişki yapısını ortaya koyduğu göz önüne alınacak olursa, elde edilebilen ilişkilerin teorik beklentilere dayanarak yorumlanması

önem taşımaktadır. Buna göre, bulguların yorumlanmasında, anlamlı olan kanonik korelasyon analizi esas alınarak, elde edilen regresyon bulguları ile birlikte değerlendirilmiştir.

Kanonik değişken çiftlerine ait standardize edilmiş kanonik korelasyon katsayıları (Tablo 15) iki değişken seti arasındaki anlamlı ilişkide, ulusal kültür boyutlarından kolektivizm (.715), ihtiyaçlar hiyerarşisi değişkenlerinden ise, kendini gerçekleştirme ihtiyacının (-1,593) etkili biçimde rol oynadığını göstermektedir. Bu değişkenlerin katsayıları birlikte değerlendirildiğinde katsayıların işaretlerinin ters yönlü olduğu dikkat çekmektedir. Kanonik korelasyon analizinde, katsayıların işaretlerinin bazı durumlarda teorik beklentilerle çeliştiği görülebilmektedir. Bunun nedeni bu analizin çoklu doğrusal bağlantı probleminden yüksek düzeyde etkilenme eğilimidir. Dolayısıyla, kanonik korelasyon analizi sonuçları değerlendirilirken bu konunun dikkate alınması gerekmektedir. Başka bir anlatımla, ağırlıkların işaretleriyle ilgili yorumlardan kaçınmak daha doğru olacaktır (ALBAYRAK, 2006, s.486). Öte yandan hiyerarşik regresyon sonuçları da, böyle bir ters yönlü ilişkiyi destekler niteliktedir. Tablo 15’de özetlenen sonuçlar, kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile kolektivizm arasındaki negatif yönlü bir ilişkiyi göstermektedir ($\beta = -.256$; $P < 0,001$). Bilindiği gibi, örgüte bağlılığı ortaya koyan kolektif kültürlerin aksine, yüksek bireysellik skoruna sahip kültürlerde, motivasyon dinamikleri, işçilerin kendi yazgılarını belirlemekte aktif bir rol üstlenmelerine izin verilen koşulları ortaya koyacaktır. Gerçekten, Maslow (1943)’un kendini gerçekleştirme aşaması, bireyin kendine karşı sorumluluğunu ifade eden yüksek düzeyde bireysel bir güdü olarak ortaya çıkmaktadır. Ülkemiz gibi kolektivist kültürlerde, artan toplumsallık, kendini gerçekleştirme ihtiyacının azalmasına neden olacaktır (HOFSTEDE, 1980b, s.375; HOFSTEDE, 1983a, s.88). Böyle bir kültürel bağlamda, birincil sadakatin, benliğe “onun değerlerine, özerkliğine, zevkine ve gerçekleştirilmesine yönelik olması beklenemez. Kolektivist kültürlerin var olduğu ortamlarda, benliği aşan varlıklara karşı gösterilen sadakat ve bağlılık ön plandadır (KAĞITÇIBAŞI, 2000, s.24). Ülkemiz gibi toplumcu kültürlerde (Ek-1) bireyler, öncelikli olarak, dâhil oldukları gruplara, ailelere, örgütlere ya da ülkelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmeye odaklanacaktır. Dolayısıyla, artan toplumculuğun etkisindeki bireyin, kendini gerçekleştirme gibi bir arayış içerisinde olması beklenemez (HOFSTEDE, 1983a, s.88).

Yüksek güç mesafesi gerçekte, yüksek belirsizlikten kaçınma ile ilişkilidir. Türkiye gibi güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde (Ek-1), kültürün belirleyici etkisiyle belirsizliğe karşı toleransı azalmış olan bireyler, tehdit edici belirsizliği azaltmak için güç mesafesini açarak tepki verecektir (SARGUT, 2001, s.183). Aksi bir durumda, düşük güç mesafesi, birey için belirsizlik tehdidini ortadan kaldıracak güçlü üstlerin olmadığı anlamına gelir. Bu durumda birey kendi sorumluluğunu taşımak zorundadır. Ülkemiz için düşünüldüğünde, yüksek belirsizlikten kaçınma skoru belirsizliği ortadan kaldıracak bir bağımlılık hissini ortaya çıkaracaktır. Bu ait olunan gruba karşı sorumluluk hissi anlamına gelen- düşük bireysellik skoru ile de büsbütün desteklenmektedir (HOFSTEDE, 1980b, s.375). Bu öngörüler, araştırma bulguları –Tablo 15- çerçevesinde değerlendirildiğinde, güvenlik ihtiyacı ile düşük bireysellik arasında bir ilişki ortaya çıkmaktadır ($\beta=-,181$). Ülkemizin içerisinde bulunduğu kültürün etkisiyle, değerlendirildiğinde yüksek belirsizlikten kaçınma eğiliminin de etkilediği güvenlik arayışı, bireysel bir zenginlik ya da çok çalışmaya odaklanmayacaktır. Bu kültürel bağlam için güvenlik grup dayanışmasında aranacaktır (HOFSTEDE, 1980b, s.376). Düşük bireyselliğin etkisiyle, bireyler dâhil oldukları gruplara (akrabalar, aşiretler, örgütler) koşulsuz bir sadakat ve bağlılık borçludur. Değişim ilişkisi içerisinde, üyeler grup tarafından korunmayı beklerler (HOFSTEDE, 1980a, s.45; HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.76). Çalışmamızda bireysellik azaldığında, güvenlik ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Çalışan insanın güvenlik arayışı, aile ilişkilerine benzer bir sadakat ve bağlılık ilişkileri şeklinde ortaya çıkacaktır. İşgören örgüte olan bağlılık ve sadakat karşılığında üstleri tarafından korunmayı bekleyecektir. Nasıl aileler çocuklarından vazgeçemiyorsa, düşük performans da benzer bir ilişki içerisinde işten atılma nedeni sayılmayacaktır (HOFSTEDE, 1991, s.64–66, HOFSTEDE-HOFSTEDE, 2005, s.99–101). Bu ise, azalan bireysellik ile güvenlik arayışı arasında elde edilen ilişkiyi açıklar niteliktedir.

Analiz sonuçları (Tablo 15) ayrıca, ulusal kültürün kolektivizm boyutu ile sosyal ihtiyacı arasında negatif yönlü bir ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır ($\beta=-,139$). Böyle bir bulgu teorik beklentilerle uyuşmamaktadır. Zira ulusal kültürün kolektivizm boyutu, sıkı toplumsal ilişkileri anlatır. Bu kültürlerin insanları dâhil oldukları grupla ahenkli bir uyumu amaçlamaktadırlar. Türk toplumu ise, kolektivizmi önde tutan bir kültürün ürünüdür. Hemşerilik ve adam kayırmanın kökeninde de ortaklaşa davranışçı kültürün etkileri açık şekilde görülebilir (SARGUT, 2001, s.185). Dolayısıyla böyle bir kültürün

sosyal ihtiyaçlar ile ters yönlü ilişki içerisinde olması beklenemez. Anlamsız olan bu sonuç, ölçme ve örneklemeden kaynaklanan kısıtlamalarla açıklanabilir.

Tablo 15 'de özetlenen sonuçlar, saygı ihtiyacı ile bireysellik arasında da negatif yönlü bir ilişkiyi göstermektedir ($\beta=-,160$; $P<0,05$). Bu sonuç azalan bireysellik özelliğinin, saygı ihtiyacını öne çıkaracağı şeklinde yorumlanabilir. Bireysellik bazı kültürler için kutsal ve var oluşun kaynağı kabul edilirken, ülkemiz gibi toplumcu kültürlerde bu bir yabancılaşmanın ifadesidir (HOFSTEDE, 1980b, s.213–214). Toplumcu kültürlerde grubun iradesinin üyelerin inanç ve değerlerini belirlemesi beklenir. Bu kültürler üyelerini, dışsal - toplumsal bir baskıyla denetlemektedir. Bu denetimde temel rolü utanma duygusu oynar. Oysa bireyci kültürlerde denetim bireyin içsel baskısıyla sağlanır. Ülkemiz gibi toplumcu kültürlerde bireyler ait oldukları grupla ahenkli bir uyum içinde olmanın yanı sıra, bu grup içerisinde “yüzlerini kurtarmak” onlar için vazgeçilmez bir amaçtır. Bu kültürlerin insanları utandırıldıklarında yüzlerini yitirecek ve başkaların yüzüne bakamayacaklardır. Bu nedenle ait olunan grup içerisinde yüzün kurtarılması önemli ölçüde enerji ve çaba harcamayı gerektirir (SARGUT, 2001, s.185) Yüzünü kurtarmak terimi, ortaklaşa davranışçı bireylerin grup içerisinde edinmek istediği bir saygınlıkla ilişkilendirilebilir. Bu öngörü, bulgularımız çerçevesinde değerlendirildiğinde, azalan bireysellikle birlikte, gruba bağlılık ve grup içerisinde saygı görmek önemli bir ihtiyaç olarak öne çıkacaktır.

Analiz bulguları incelendiğinde (Tablo 15), otonomi ihtiyacının bağımlı değişken olarak kullanıldığı modellerde, bütünsel bir anlamlılık elde edilemediği görülmektedir ($F=3,03$, $P>0,05$). Bu nedenle ilişkiler üzerine herhangi bir yorum yapılmamıştır.

Özetle; Hofstede çalışmasında, kişisel ihtiyaçlar (motivasyon) ile bireysellik-kolektivizm, belirsizlikten kaçınma, dişilik-erkeklik kültür boyutlarının ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (HOFSTEDE, 1983a, s.88). Buna karşılık, ulusal kültür yapımızda, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının; bireysellik ve toplumculuk kültür boyutları ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Çalışan insanı yüksek düzeyde performansa yönelten motivasyonel içeriğın, ulusal kültür etkisinde şekilleneceği öngörüsünü doğrulayan bu ilişki yapısı, özellikle insan

kaynaklarının etkin kullanımı bakımından önem taşımaktadır. Bugün rekabette öne geçmenin anahtarı insansa, kültürel değerleri dikkate almayan yönetsel yaklaşımların, örgütün başarısı için hayati öneme sahip bu kaynağın israfı anlamına geleceği açıktır. Öte yandan kültür ve yönetsel kuramlar –motivasyon- bileşiminde, elde edilen bu yapının örgütsel bağlama nasıl aktarılacağı, ya da motivasyonel kuramların kültürel yapımızla uyumlu olacak şekilde nasıl kullanılabileceği de ayrıca araştırılması gereken bir konudur. Ulusal kültür ve örgüt ara kesitinde düşünüldüğünde ise, böyle bir tartışmanın çözümünü, ulusal kültür gerçeğinden örgüt kültürüne geçişte aramanın, tutarlı bir yaklaşım olacağı söylenebilir.

Dolayısıyla ilerleyen çalışmalarda örgüt kültürünün de bir değişken olarak ele alınması ve elde edilen bu ilişki yapısının örgüt kültürünün şekillenmesinde de dikkate alınması yerinde olacaktır. Denilebilir ki insan için kişiliği neyse örgütler içinde örgüt kültürü aynıdır. Bu bağlamda elde edilen bulguların, başka bir deyişle ulusal kültürün izlerinin, örgütlere aktarılması da ancak örgüt kültürü aracılığıyla mümkün olacaktır. Bu düşünce ile sağlam örgüt kültürleri oluşturmada bu ve benzeri çalışmalarda öne çıkan bulgular dikkate alınmalıdır.

Son olarak, bu çalışmanın, özellikle ülkemiz için, elde edilen ilişki yapısını ortaya koyan ilk olgusal model olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla, gelecekteki araştırmalar, bu çalışmada elde edilen bulguların ve ulaşılan sonuçların pekiştirilmesinde önemli rol oynayacaktır. Araştırmanın çeşitli kısıtları dikkate alındığında, bu araştırmanın farklı örneklemlerle ve farklı analiz teknikleriyle tekrarlanması yararlı olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

a. Kitaplar

AKGÜL, Aziz

ÇEVİK, Osman : İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları, 2. Baskı, Emek Ofset, Ankara, 2005.

ALBAYRAK, Ali Sait : Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

ARNOLD J,

COOPER C.L,

ROBERTSON I.T : Work Psychology, Prentice Hall, England, 1998.

BRUCE, Anne

: How to Motivate Every Employee, McGraw-Hill, New York, 2003

BRYMAN, Alan.

CRAMER, Duncan : Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows, Routledge, London and New York, 1997.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.

: Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003

ÇETİNKANAT, Canan

: Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara. 2000

DAFT, Richard L

: Management, Fifth Edition, The Dryen Press: Harcourt College Publishers, USA, 2000

- ERIKSEN, Thomas H : What is Anthropology?, Pluto Press, London, 2004
- GIBSON, James L.
- IVANCEVICH John M.
- DONNELLY James H. : Organizations: Behavior, Structure, Processes, Fifth Edition, Business Publication, Plano, Texas, 1985.
- GORDON, Judith R. : Organizational Behavior: A Diagnostic Approach, Seventh edition, Upper saddle river, New Jersey, USA, Prentice Hall, 2002.
- HARLOW, Lisa L. : Essence of Multivariate Thinking: Basic Themes and Methods, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated, Mahwah, NJ, USA, 2005
- HASLAM, Alexander S : Psychology in Organizations: The Social Identity Approach, Second Edition, Sage Publication, London, 2004.
- HERZBERG, Frederick.
- MAUSNER, B.
- SNYDERMAN B.B : Motivation to Work, John Wiley & Sons Inc., New York, 1959
- HODGETTS, Richard M : Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, Çev. C.Çetin ve E.C.Mutlu, 2.bs. İstanbul, Beta, 1999.
- HOFSTEDE, Geert : Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values, Sage Publication, London, 1980/b.
- HOFSTEDE, Geert : Cultures and Organizations: Software of the Mind, McGraw Hill, London, 1991.

HOFSTEDE, Geert

ARRINDELL, Willem A : Masculinity and Femininity: the Taboo Dimensions of National Cultures, Sage Publications, London, 1998/c.

HOFSTEDE, Geert

HOFSTEDE, Gert J. : Cultures and Organizations: Software of the Mind, (Revised and expanded 2nd ed.) McGraw Hill, New York, 2005.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem : Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile, Evrim Yayınevi, İstanbul, 2000.

KESER, Aşkın : Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel, İstanbul, 2006.

KOÇEL, Tamer : İşletme Yöneticiliği, 10. Basım, Arıkan, İstanbul, 2005.

KROEBER, A.L.

KLUCKHOHN, C. : Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, Vintage Books, New York, 1952.

KURTULUŞ, Kemal : Pazarlama Araştırmaları, 7. Basım, Literatür Yayıncılık Dağıtım, İstanbul, 1998–2004.

LEECH, Nancy L.

: SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation, Lawrence Erlbaum Associates Incorporated, Mahwah Nj, USA, 2004.

LEWIS, P.S.

Goodman, S.H.

Fandt, P.M. : Management, West Publishing Company, 1995.

MADDOCK, Richard C.

FULTON, Richard L. : Motivation, Emotions and Leadership: The Silent Side of Management, Quorum Books, London, 1998.

- MASLOW, Abraham H : Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954.
- MASLOW, Abraham H. : İnsan Olmanın Psikolojisi, Çeviren, Okhan Gündüz, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- ONARAN Oğuz : Çalışma Yaşamında GÜDÜLENME Kuramları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 470, Ankara, 1981.
- ÖZDAMAR, Kazım : Paket programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1, 4.Baskı, Kağan Kitapevi, Eskişehir, 2002.
- RAPPORT, Nigel : Social and Cultural Anthropology: Key Concepts, Routledge, London, UK, 2000.
- ROECKELEIN John E : Dictionary of Theories, Laws & Concepts in Psychology, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Westport, CT, USA, 1998.
- SABUNCUOĞLU, Z
TÜZ Melek : Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001.
- SARGUT, Selami A. : Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitapevi, Ankara, 2001.
- SCARBOROUGH, Jack : The Origins of Cultural Differences and Their Impact on Management, Quorum Books, London, 1998.
- SILVERHORNE, Colin : Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective, New York University Press, New York, NY, USA, 2005.

SIMS, Ronald R : Managing Organizational Behavior, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Wesport, CT, USA, 2002.

STATT, David A : Concise Dictionary of Business Management, Routledge, London UK, 1999.

ŞENCAN, Hüner : Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

ŞİMŞEK, Ş.

AKGEMİCİ, T.

CELİK, A. : Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998

WILLIAMS, Raymond : Kültür, İmge Kitapevi, Ankara, 1993.

b. Makale ve Bildiriler

ALDERFER, Clayton P : “An Organizational Syndrome”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12 Issue 3, (1967), pp. 440-460.

ALDERFER, Clayton P.

KAPLAN, Robert E.

SMITH, Ken K. : “The effect of Variations in Relatedness Need satisfaction on Relatedness Desires,” **Administrative Science Quarterly**, Vol.19, Issue. 4, (1974) pp. 507-532.

ASUNAKUTLU, T.

SAFRAN, B : “Muğla Ulaştırma Sektöründe Günlük Çarkın Dışına Çıkmak”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Sakarya 25–27 Mayıs 2007, s.753–759.

- BİLGİN, Ömer C.
ESENBUĞA, N. : “Morkaraman Koyunlarının Vücut Ölçüleri ve Karkas Ağırlıkları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesinde Kanonik Korelasyon Analizinin Kullanılması”. GAP IV. Tarım Kongresi, 21–23 Eylül 2005.
- BOND, Michael H.
SMITH, Peter C. : “Cross-Cultural Social and Organizational Psychology”, **Annu.Rev.Psychol.**, 47 (1996) pp.205-226.
- BOEHNKE K.
BONTIS N.
DiStefano J.
DiStefano A. : “Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities”, **Leadership & Organization Development Journal**, 24/1 (2003) pp.5-15.
- CARSON, Charles M : “A Historical view of Douglas McGregor’s Theory Y,” **Management Decision**, Vol.43, No.3 (2005), pp. 450-460.
- CESARE, J.
SADRI G. : “Do All Carrots Look The Same? Examining the Impact of Culture on Employee Motivation”, **Management Research News**, Vol.26, No.1 (2003), pp. 29-40.
- CHAPMAN, Malcolm : “Social Anthropology, Business Studies, and Cultural Issues”, **International Studies of Management & Organization**; Winter96/97, Vol. 26 Issue 4, (1997), pp. 3-29
- DEMİR, Halis : “Kültürel Renk Körlüğü: Kültürel Değerler ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler Üzerinde Güçlendirme Mediation (Aracılık) Etkisi”, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya 2008.

DEMİR, Halis

OKAN, Tarhan

: “Karadeniz Teknik Üniversitesi Akademisyenlerinin Kariyer Aşamaları ve Değişmeyen İhtiyaçları”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi**, Yıl.19, Sayı.59 (2008), s.27–42.

GOODMAN, Paul S.

FRIEDMAN, Abraham

: “An Examination of Adam’s Theory of Inequity. **Administrative Science Quarterly**, Vol.16, No.3 (1971), pp. 271-288.

HALL, D. T.

NOUGAIM, K. E

: “An Examination of Maslow’s Need Hierarchy in an Organizational Setting”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 3, (1968), pp. 12-35.

HERBIG, Paul

GENESTRE, Alain

: “International Motivational Differences”, **Management Decision**, 35/7, (1997), pp.562-567.

HERNANDEZ, Miriam

IYENGAR, Sheena S.

: “What Drives Whom? A Cultural Perspective on Human Agency”, **Social Cognition**, Vol.19, No.3 (2001), pp. 269-294.

HERZBERG, Frederick

: “The Motivation to Work among Finnish Supervisors,” **Personnel Psychology**, Vol.18, Issue.4 (1965), pp.393-402.

HERZBERG, Frederick

: “Motivation-Hygiene Profiles,” **Organizational Dynamics**, Vol.3, Issue.2 (1974), pp.18-29.

- HOFSTEDE, Geert : “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?” **Organizational Dynamics**, Vol.9 Issue 1, (1980a) pp. 42-63.
- HOFSTEDE, Geert : “Culture and Organizations”, **Int. Studies of Man. & Org.**, Vol.X, No. 4 (1981a), pp. 15-41.
- HOFSTEDE, Geert : “Do American Theories Apply Abroad? A Reply to Goodstein and Hunt”, **Organizational Dynamics**, Vol.10, No.1 (1981b), pp. 63-68.
- HOFSTEDE, Geert : “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, **Journal of International Business Studies**, 14, 2 (1983a), pp. 75-89.
- HOFSTEDE, Geert : “National Cultures in Four Dimensions: A Research Based Theory of Cultural Differences among Nations”, **Int. Studies of Man. & Org.**, Vol.XIII, No.1-2 (1983b), pp. 46-74.
- HOFSTEDE, Geert : “National Cultures Revisited”, **Asia Pacific Journal of Management**, Vol.2, No. 1 (1984a), pp. 22-28.
- HOFSTEDE, Geert : “The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept”, **Academy of Management Review**, Vol. 9, No.3 (1984b), pp. 389-398.
- HOFSTEDE, Geert : “Cultural Dimensions in Management and Planning”, **Asia Pacific Journal of Management**, (January 1984c), pp. 81-99.
- HOFSTEDE, Geert : “The Interaction between National and Organizational Value Systems”, **Journal of Management Studies**, 22:4 (1985), pp. 347-356.

- HOFSTEDE, Geert : “Cultural Constraints in Management Theories, **Academy of Management Executive**, Vol.7, No.1 (1993), pp. 81-94.
- HOFSTEDE, Geert : “Management Scientists are Human”, **Management Science**, Vol.40, No.1 (1994a), pp. 4-13.
- HOFSTEDE, Geert : “Business Cultures”, Unesco Courier, Vol.47, Issue.4 (1994b), pp. 12-16.
- HOFSTEDE, Geert : “Riding the Waves: A Rejoinder”, **Int. Intercultural Rel.**, Vol.21, No.2 (1997), pp. 287-290.
- HOFSTEDE, Geert : “Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach”, **Journal of Management Studies**, 35:1 (1998a), pp.1-12.
- HOFSTEDE, Geert : A Case for Comparing Apples with Oranges: International Differences in Values, **International Journal of Cooperative Sociology**, Vol. 39, No. 1 (1998d), pp.16-31.
- HOFSTEDE, Geert : “Problems Remain but Theories Will Change: The Universal and the Specific in 21st-Century Global Management”, **Organizational Dynamics**, Vol.28, Issue.1 (1999), pp. 34-44.
- HOFSTEDE, Gert J.
PETERSEN, Paul : “Synthetic Cultures: Intercultural Learning through Simulation Games”, **Simulation and Gaming**, Vol.30, No.4 (1999), pp. 415-440.
- HOFSTEDE Geert. vd. : “What Goals Do Business Leaders Pursue? A Study in Fifteen Countries”, **Journal of International Business Studies**, 33, 4 (2002), pp. 785-803.

- HOFSTEDE, Geert : “What is Culture? A Reply to Baskerville”, **Accounting, Organization and Society**, 28 (2003), pp. 811-813.
- HOFSTEDE, G.
McCRAE, R. : “Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture”, **Cross-Cultural Research**, Vol. 38, No. 1, (February 2004), pp. 52-88.
- HOFSTEDE, Geert : “Geert Hofstede: Challenges of Cultural Diversity: Interview by Sarah Powell”, **Human Resource Management International Digest**, Vol. 14, No.3 (2006), pp.12-15.
- HOFSTEDE, Geert : “Asian Management in the 21st Century”, **Asia Pacific Journal Manage**, 24 (2007a), pp. 411-420.
- HOFSTEDE, Geert : “A European in Asia”, **Asian Journal of Social Psychology**, 10 (2007b), pp. 16-21.
- JUNG, Dong I.
AVOLIO, Bruce J. : “Effects of Leadership Style and Followers’ Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions”, **Academy of Management Journal**, Vol.42, No.2 (1999), pp. 208-218.
- KAĞITCIBAŞI, Çiğdem
BERRY, J.W. : “Cross-Cultural Psychology: Current Research and Trends”, **Ann.Rev.Psychol.**, 40 (1989), pp.493-531.
- KARAGÖZ, Yalçın
EKİCİ, Süleyman : Sosyal Bilimlerde Kullanılan Uygulamalı Araştırmalarda Kullanılan İstatistiksel Teknikler ve Ölçekler, **Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt.5, sayı.1, (2004), s.25–43

- KAŞLI, M : İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (2), (2007), s.159–174.
- KAYNAK, Tuğray
PAKSOY, Mahmut : “Motivasyonda Maslow Modeli ve İstanbul Kenti Çalışanları Üzerinde Testi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Vol. 12 (1983), s.75–92.
- KILIDAS, A. K : “The Cultural Relativity of Employee Empowerment: Findings from the European Hotel Industry”, Athens University of Economics and Business, CRANET 2nd International Conference on, “Human Resource Management in Europe: Trends and Challenges” 17th October, 2002, Athens, Greece, pp.1-13.
- KUCHINKE, P : “Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles Among One Company’s US and German Telecommunication Employees”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.10, No.2 (1999), pp. 135-154.
- LAMBERT, Zarrel V
DURAND Richard M. : “Some Precautions in Using Canonical Analysis”, **Journal of Marketing Research**, Vol. XII. (1975), pp.75-468.
- LINSTEAD, Stephen : “The Social Anthropology of Management”, **British Journal of Management**, Vol. 8 (1997), pp. 85-98.
- LITWAK, Eugene : “Models of Bureaucracy which Permit Conflict,” **The American Journal of Sociology**, Vol.67, No.2 (1967), pp. 177-184.

- LOCKE, Edwin A : “Personal Attitudes and Motivation”, **Annual Review of Psychology**; Vol. 26 (1975), pp.457, 24p
- LOCKE, Edwin A. : “The Ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation,” **Academy of Management Review**, Vol.3, No. 3 (1978), pp.594-601.
- LOCKE, Edwin A. : “The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation”, **Academy of Management Review**, Vol.7, No.1 (1982), pp.14-24.
- LOCKE, Edwin A.
LATHAM, Gary P. : “Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel,” **Psychological Science**, Vol.1, No.4 (1990), pp.240-246.
- LOCKE, Edwin A.
LATHAM, Gary P. : “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Motivation,” **American Psychologist**, Vol.57, No.9 (2002), pp.705-717.
- LYON, Herbert L.
IVANCEVICH. J.M.
DONNNELLY, J.H. : “A Motivational Profile of Management Scientists”, **Operations Research**, Vol. 19, No. 6 (1970), pp. 1282–1299.
- MARKUS, H.R.
KITAYAMA S. : “Culture and the Self: Implication for Cognition, Emotion and Motivation”, **Psychological Review**, Vol.98, No.2 (1991), pp.224-253.
- MASLOW, Abraham H. : “A Theory of Human Motivation” **Psychological Review**, 50, (1943), pp. 370–396.

- MASLOW, Abraham H. : “Some Theoretical Consequences of Basic Need-Gratification”, **Journal of Personality**, Vol.16, Issue.4 (1948), pp. 402-416.
- MASLOW, Abraham H. : “The Superior Person” **American Bureaucracy** (1970), pp. 27-37.
- McSWEENEY, Brendan : “Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith - A Failure of Analysis”, **Human Relations**, 55 (2002), pp. 89.
- MORRIS, Tom
PAVETT, C.M. : “Management Style and Productivity in two Cultures”, **Journal of International Business Studies**, First Quarter, (1992), pp. 169-176.
- MORGAN, R. vd. : “Employee Job Satisfaction: An Empirical Assessment of Marketing managers as An Occupationally Homogeneous Group”, **Journal of Managerial Psychology**, 10(2), (1995), pp.10-17.
- NASIEROWSKI, W.
MIKULA, Boguaz : “Culture Dimensions of polish Managers: Hofstede’s Indices”, **Organization Studies**, 19, 3 (1998), pp. 495-509.
- O’CONNOR, Dennis : “Maslow Revisited: Constructing a Road Map of Human Nature”, **Journal of Management Education**, Vol.31, No.6, (2007), pp.738-756.
- PARKER, Lee D.
RITSON, Philip A. : “Revising Fayol: Anticipating Contemporary Management”, **British Journal of Management**, Vol. 16 (2005), pp.175–194

PERRY, James J.

PORTER, Lyman W. : “Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations”, **Academy of Management Review**, Vol.7, No.1 (1982), pp.89-98.

PORTER, Lyman W. : “A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs”, **Journal of Applied Psychology**. 45(1), (February 1961), pp.1-10.

ROMERO, Joni

KLEINER, Brian H. : Global Trends in Motivating Employees, **Management Research News**, Vol.23, No7/8 (2000), pp.14-17

SARAÇLI, Zeliha

SARAÇLI, Sinan : “Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Demografik Özellikleri ile Üniversite Sorunları Arasındaki İlişkinin Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi İle İncelenmesi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, I(I) (2006), s.27–28.

SCHNEIDER, Benjamin

ALDERFER, Clayton P. : “Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 18, No. 4 (1973), pp. 489–505.

SIĞRI, Ünsal

: “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi,” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:5, sayı:9 (2006/I), s.29–47.

- SMIRMICH, Linda : “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, **Administrative Science Quarterly**, 28 (1983), pp. 339–258.
- SMITH, Louise : “An Evaluation of Programmes for Staff Motivation in NHS and Hotel Ancillary Staff,” **Facilities**, Vol.17 (1999), No.7/8, pp.264-271.
- ŞAHİN, Ali : “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi,” **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(2004), s. 523–545.
- ŞEN, Hülya
KALYONCU C. : “Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesindeki Beslenme Bozukluğu (Malnütrisyon sıklığı) ile İlgili Araştırmanın Kanonik Korelasyon Analizi ile Çözümlemesi”, V.Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, Adana 2001 (<http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil39.htm>). (Erişim: 30. 04 2008)
- TRIANDIS, Harry C : “The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts”, **Psychological Review**, Vol.96, No.3 (1989), pp.506-520.
- TRIANDIS, Harry C. : “Cross-cultural Psychology”, **Asian Journal of Social Psychology**, 2 (1999), pp.127-143.
- TRIANDIS, Harry C. : “Dialectics between Cultural and Cross Cultural Psychology”, **Asian Journal of Social Psychology**, 3, (2000), pp. 185-195.
- TRIANDIS, Harry C. : “Individualism-Collectivism and Personality”, **Journal of Personality**, 69:6 (2001), pp. 907-924.

TRIANDIS, Harry C. : “The Many Dimensions Of Culture”, **Academy of Management Executive**, Vol. 18, No. 1 (2004), pp. 88-93.

VAROĞLU, K. A. vd. : “Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış; Analitik Düşünce Modellemeleri İle Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000, s. 421–445.

WASTİ, Arzu S. : “Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 22(4), (1995), s.503–529

WINCH, Graham

MILLAR, Carla

CLIFTON, Naomi

: “Culture and Organization: The Case of Transmanche-Link”, **British Journal of Management**, 8, (1997), pp.237-249.

c. Tezler

COE, Judith Ann : The Hierarchical Position and Perceived Need Satisfaction of Educators in Oklahoma, PhD. Dissertation, Oklahoma State University, Oklahoma, 1985.

COŞGUN, Şengül : Kültürlerarası İletişim Sürecinde Kalıp Düşüncelerin ve Önyargıların Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.

MAZNEVSKI, M. L. : Synergy and Performance in Multicultural Teams, The Thesis of Doctor of Philosophy, The University of Western Ontario, London, 1994.

MBETA, P.H. : The Effect of National Culture on Management Behavioral Norms in Malawi, PhD Dissertation, Benedictine University, 2007.

MILLER, J.R. : Cross Cultural Motivation Theory: Application to Transplanted Workers, PhD Dissertation, Nova Southeastern University, 2003.

d. İnternet Kaynakları

BHATIA, V.K. “Canonical Correlation”, <http://www.iasri.res.in/ebook/EBADAT/4-Applications%20of%20Multivariate%20Techniques/3-canonical%20correlation.pdf> (Erişim tarihi: 30 Nisan 2008).

DEMİRUTKU, Kürşad, <http://elyad.baskent.edu.tr/pivolka/akademik.pdf>. (Erişim tarihi: Nisan 2008)

YAFFEE, Robert A., 2003, <http://www.nyu.edu/its/statistics/Docs/correlate.html>. (Erişim tarihi: 25. Nisan. 2008) date updated: 6 June 2003.

<http://www.geert-hofstede.com>. (Erişim: 30 Nisan 2008).

EKLER

Ek 1: Hofstede'in Dünya Ülkelerine Yönelik Ulusal Kültür Skorları

ÜLKELER	PDI	IDV	MAS	UAI	ÜLKELER	PDI	IDV	MAS	UAI
Arap Dünyası**	80	38	52	68	Lüksemburg *	40	60	50	70
Arjantin	49	46	56	86	Malezya	104	26	50	36
Avustralya	36	90	61	51	Malta *	56	59	47	96
Avusturya	11	55	79	70	Meksika	81	30	69	82
Bangladeş *	80	20	55	60	Fas *	70	46	53	68
Belçika	65	75	54	94	Hollanda	38	80	14	53
Brezilya	69	38	49	76	Yeni Zelanda	22	79	58	49
Bulgaristan *	70	30	40	85	Norveç	31	69	8	50
Kanada	39	80	52	48	Pakistan	55	14	50	70
Şili	63	23	28	86	Panama	95	11	44	86
Çin *	80	20	66	30	Peru	64	16	42	87
Kolombiya	67	13	64	80	Filipinler	94	32	64	44
Kostarika	35	15	21	86	Polonya *	68	60	64	93
Çek Cumh.*	57	58	57	74	Portekiz	63	27	31	104
Danimarka	18	74	16	23	Romanya *	90	30	42	90
Doğu Afrika **	64	27	41	52	Rusya *	93	39	36	95
Ekvator	78	8	63	67	Singapur	74	20	48	8
El Salvador	66	19	40	94	Slovakya *	104	52	110	51
Estonya *	40	60	30	60	Güney Afrika	49	65	63	49
Finlandiya	33	63	26	59	Güney Kore	60	18	39	85
Fransa	68	71	43	86	İspanya	57	51	42	86
Almanya	35	67	66	65	Surinam *	85	47	37	92
Yunanistan	60	35	57	112	İsveç	31	71	5	29
Guatemala	95	6	37	101	İsviçre	34	68	70	58
Hong Kong	68	25	57	29	Tayvan	58	17	45	69
Macaristan *	46	80	88	82	Tayland	64	20	34	64
Hindistan	77	48	56	40	Trinidad *	47	16	58	55
Endonezya	78	14	46	48	TÜRKİYE	66	37	45	85
İran	58	41	43	59	İngiltere	35	89	66	35
İrlanda	28	70	68	35	Amerika	40	91	62	46
İsrail	13	54	47	81	Uruguay	61	36	38	100
İtalya	50	76	70	75	Venezualla	81	12	73	76
Jamerika	45	39	68	13	Vietnam *	70	20	40	30
Japonya	54	46	95	92	Batı Afrika.	77	20	46	54

“Arap Dünyası” = Mısır, Irak, Kuveyt, Lübnan, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri
“Doğu Afrika” = Etiyopya, Kenya, Tanzanya, Zambiya
“Batı Afrika” = Gana, Nijerya, Sierra Leone

* Tahmini Değerler

** Bölgesel Tahmini Değerler.

Kaynak: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php

Ek 2: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ULUSAL KÜLTÜR ve MOTİVASYON ANKET FORMU
Değerli katılımcı,
<i>Bu anketin amacı, ulusal kültürümüz ve motivasyon ilişkisi hakkındaki görüşlerinizi saptamaktır. Bilimsel nitelikli bir araştırmanın veri setini oluşturacak olan sonuçların güvenilirliği, tamamen verdiğiniz yanıtların içtenliğine bağlıdır. Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirileceğinden lütfen adınızı yazmayınız. Katılımınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.</i>
Tarhan OKAN tarhanokan@hotmail.com.

1. Kendi işyerinizdeki durum ve iş tecrübelerinizi dikkate alarak, aşağıda belirtilen ifadelere katılıp katılmadığınızı, Lütfen belirtilen ölçeğe göre işaretleyiniz.

(1-Tamamen katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Yorumsuz, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum)

	1	2	3	4	5
1- İşleri kolaylaştırmak adına oluşturulan örgütlerdeki Astlık üstlük ilişkisi (hiyerarşi), mevkiler arasındaki eşitsizlik anlamına gelir.	()	()	()	()	()
2- İşyerimizde masa başı çalışanları, işçilerden daha çok değer görür.	()	()	()	()	()
3- Tepedekilerin (yöneticilerin) birçok kararı alt düzey çalışanlara bıraktığı yapı (Ädem-i merkeziyetçi yapı) Türkiye'deki pek çok işletmede yaygındır.	()	()	()	()	()
4- İşyerimizde ayrıcalıklar ve statü sembolleri normal ve yaygındır.	()	()	()	()	()
5- İşyerimizde genel müdür, müdür, müdür yardımcısı, şef gibi yönetici kademe sayıları genelde azdır.	()	()	()	()	()
6- İşyerimizde yönetici ve astları arasındaki ilişkiler duygusal temellere dayanır.	()	()	()	()	()
7- İşyerimizde üst yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ücret farkı azdır.	()	()	()	()	()
8- İdeal patron/yönetici "yardımsever" ve "babacan"dır.	()	()	()	()	()
9- İşyerimizde yöneticilerimiz karar vermede daima kendi tecrübelerine güvenirlir.	()	()	()	()	()
10- İşletmemizde yöneticilerden emirler beklemek astlar için normal ve son derece makbuldür.	()	()	()	()	()
11- İşyerimizde astlar genellikle kendilerine danışılmasını beklerler.	()	()	()	()	()
12- İşletmemizde orta kademedeki yöneticiler günlük görevlerinde, biçimsel kurallara ve üst düzey yönetime bağlıdır.	()	()	()	()	()
13- Bana ve pek çok insana göre ideal yönetici, "sorun çözücü bir demokrat" olmalıdır.	()	()	()	()	()
14- Bizim işletmemizde üst yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ücret farkı fazladır.	()	()	()	()	()
15- İşyerimizde yönetici ve astlar arasındaki ilişkiler görev temeline dayanan ilişkilerdir.	()	()	()	()	()
16- İşyerimizde genel müdür, müdür, müdür yardımcısı, şef gibi yönetici kademe sayıları genelde fazladır.	()	()	()	()	()
17- İşletmemizde, alt düzeydeki çalışanlar için ayrıcalıklar ve statü sembolleri hoş karşılanmaz ve bunlar üst yönetimde yoğunlaşır.	()	()	()	()	()
18- Türkiye'deki işletmelerde gücün merkezde toplanması yaygındır.	()	()	()	()	()
19- "Kazma-kürek işleri" ya da dışarıda yapılan işler ofis (masa başı) işleriyle aynı itibara sahiptir.	()	()	()	()	()
20- Örgütlerdeki/işyerlerindeki astlık üstlük ilişkisi (hiyerarşi), alt ve üst kademeler arasında mevcut olan bir eşitsizliği ifade eder.	()	()	()	()	()

Lütfen diğer sayfaya geçiniz...



2. Kendi işyerinizdeki yöneticilerinizle ilişkilerinizi dikkate alarak, aşağıda belirtilen ifadelere katılıp katılmadığınızı, Lütfen belirtilen ölçüğe göre işaretleyiniz.

(1-Tamamen katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Yorumsuz, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum)

	1	2	3	4	5
1- İşgörenler, işleriyle ilgili görüşlerini ancak, dâhil oldukları grup tarafından onaylanırsa ifade ederler.	()	()	()	()	()
2- Örgüt ya da işletme içerisindeki ilişkilerde, iş ya da görevler hâkimdir.	()	()	()	()	()
3- Eğitimin amacı işlerin nasıl yapılacağını öğrenmektir.	()	()	()	()	()
4- Bizim işletmemizde her müşteri aynı muameleyi görür.	()	()	()	()	()
5- Diplomalara ya da unvanlar, daha yüksek statüdeki gruplara dâhil olabilmeyi sağlar.	()	()	()	()	()
6- Yönetim eğitimi artıkcça duyguların diğer insanlarla paylaşımı da artar.	()	()	()	()	()
7- Bizim şirketimizde ve pek çok şirkette kişilerin bir meslekten diğerine geçişi (mesleki hareketlilik) azdır.	()	()	()	()	()
8- İşletmemizde İşçi-İşveren ilişkileri tamamen iş kanunu ve sözleşmelere dayanır.	()	()	()	()	()
9- İşgörenler, aslında işletme içersinde gayri resmi gruplar oluşturarak, çıkarlarını maksimize etmeye çalışan grup üyeleridir.	()	()	()	()	()
10- İşyerimizde işe alma ya da terfi kararları sadece kişilerin yeteneklerine ve belirli kurallara bağlıdır.	()	()	()	()	()
11- İşyerimizde işe alma ya da terfi kararları işgörenlerin dâhil oldukları gruplar göz önüne alınarak "grup başarılıysa onlarda ya terfi eder yada işe devam eder..".	()	()	()	()	()
12- İşgörenler, kendi kişisel çıkarları ile işverenin çıkarları çatıştığı takdirde işverenin çıkarlarını gerçekleştirmeye çalışan ekonomik varlıklardır.	()	()	()	()	()
13- Şirketimizde ve diğer pek çok şirkete kişilerin bir meslekten diğerine geçişi, (mesleki hareketlilik) fazladır.	()	()	()	()	()
14- İşçi ve işveren ilişkileri, aile bağlarında olduğu gibi, temelde manevi (töre) prensiplere dayanır.	()	()	()	()	()
15- Diplomalara/unvanlar ekonomik kazanımları artırır ve/veya kişinin kendine olan saygısını artırır.	()	()	()	()	()
16- Yönetim grupların yönetilmesidir.	()	()	()	()	()
17- Eğitimin amacı genel olarak nasıl öğrenileceğini öğrenmektir.	()	()	()	()	()
18- İşgörenlerin yöneticilerin yapacağı değerlendirmeleri yapması kendi aralarındaki uyumu bozar.	()	()	()	()	()
19- İşgörenlerden kendi işleriyle ilgili olarak, yöneticileriyle bireysel olarak konuşmaları beklenir.	()	()	()	()	()
20- İşletmemiz sadık müşterilere daha iyi davranır.	()	()	()	()	()

Lütfen diğer sayfaya geçiniz...



3. Kendi işyerinizdeki yöneticilerinizi dikkate alarak, aşağıda belirtilen ifadelere katılıp katılmadığınızı, Lütfen belirtilen ölçüğe göre işaretleyiniz.

(1-Tamamen katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Yorumsuz, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum)

	1	2	3	4	5
1- Yöneticilerimiz kararlarında uzlaşmayı esas alan kişilerdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Yöneticiler üretim yaparken rekabeti ve onun doğal yapısını düşünürler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Yöneticiler çatışmaları uzlaşma ve müzakere yolu ile çözerler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- İşe göre adam çalıştırılması kazanç sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Şirketlerdeki mükâfatlandırma eşitlik (hak etsin ya da etmesin-herkese eşit) esasına dayanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6- Profesyonel işlerde bayan işçilerin payı daha azdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7- Daha küçük bir şirkette çalışmayı tercih ederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8- Kariyer yapmak erkekler için zorunlu, bayanlar için isteğe bağlıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9- İnsanlar yaşamak için çalışırlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10- Daha çok para kazanmak, kişinin kendisine ayıracağı daha çok zamana tercih edilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11- Kişinin kendisine daha çok zaman ayırması, daha çok para kazanmaya tercih edilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12- İnsanlar çalışmak için yaşarlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13-Kariyer yapmak her iki cinsiyet için de isteğe bağlıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14- İnsanlar büyük şirketlerde çalışmayı tercih ederler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15- Profesyonel işlerde bayan işçilerin payı daha fazladır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16- Şirketlerdeki mükâfatlandırma hakkaniyet (hak eden kimse)esasına dayanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17- Örgütlerde işin kişilere uygun hale getirilmesi, iletişime ve işbirliğine dayanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18- İşletmemizde örgüt/şirket içerisinde çatışmaların çözümlenmesi, güçlü olanın kazanmasına izin verilerek yapılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19- İnsanlar rekabetçi tarım ve hizmet endüstrilerinde çalışmaktan hoşlanırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20- Yöneticilerimiz işlerini yerine getirirken kararlı ve atılgandır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lütfen diğer sayfaya geçiniz...



4. Türkiye'deki işletmeleri ve ülkemizi tüm olarak dikkate alarak, aşağıda belirtilen ifadelere katılıp katılmadığınızı, Lütfen belirtilen ölçeğe göre işaretleyiniz.

(1-Tamamen katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Yorumsuz, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum)

	1	2	3	4	5
1- Türkiye'de kendi işinde/serbest çalışan insan sayısı daha azdır.	()	()	()	()	()
2- Türklerin pek çoğu icat kabiliyetine sahip değildir, fakat uygulamada daha başarılılardır.	()	()	()	()	()
3- Tam ve gerekli olandan daha fazla kural olmamalıdır.	()	()	()	()	()
4- Ülkemizde girişimciler mevcut yasa ve kurallar tarafından kısıtlanırlar.	()	()	()	()	()
5- Ülkemizde şirket içerisinde belirsizlik ve karmaşaya karşı hoşgörü vardır.	()	()	()	()	()
6- Ülkemizde insanlar uzmanlara ve onların uygulamaya koyduğu teknik çözümlere güvenirlir.	()	()	()	()	()
7- Türklerin pek çoğu icat kabiliyetine sahiptir, fakat uygulamada başarılı değildirler.	()	()	()	()	()
8- Ülkemizde üst düzey yöneticiler genellikle günlük işleriyle ilgilenirler.	()	()	()	()	()
9- Zaman harekete anlam kazandıran bir çerçevedir.	()	()	()	()	()
10- Ülkemizde faal çalışmaya duyulan duygusal bir gereklilik ve çok çalışmaya yönelik içsel bir teşvik vardır.	()	()	()	()	()
11- Türkiye'de çok sayıda yeni marka vardır.	()	()	()	()	()
12-Vakit nakittir ya da çalışma zamanı bilhassa çalışmak içindir.	()	()	()	()	()
13- Türkler sağduyuya ve akliselime güçlü bir inanç yüklerler.	()	()	()	()	()
14- Türkiye'de kendi işinde çalışan insan sayısı daha fazladır.	()	()	()	()	()
15- Ülkemizde üst düzey yöneticiler genelde strateji geliştirme ile ilgilenirler.	()	()	()	()	()
16- Kurallar işe yaramayacak olsa dahi, ülkemizde onlar için hissi bir gereksinim vardır.	()	()	()	()	()
17- Türkiye'de yöneticiler karar verme sürecine odaklanırlar.	()	()	()	()	()
18- Ülkemiz işletmelerinde biçimsellik ve titizlik bir gereksinimdir.	()	()	()	()	()
19- Ülkemizde girişimciler mevcut kurallardan nispeten bağımsızdır.	()	()	()	()	()
20- Türkiye'de az sayıda marka vardır.	()	()	()	()	()

5- Aşağıda, işinizle ilgili motivasyon düzeyinizi ölçmeye yarayan sorular sorulmuştur. Bu sorulara vereceğiniz cevaplar en az seviyeden en çok'a uzanacak şekilde, 1'den7'ye sıralanmıştır. **Lütfen size uygun olan dereceyi gösteren sayının yanındaki kutucuğu işaretleyiniz.**

NOT:

Aşağıda yer alan her soru için hem a) hem de, b) seçenekleri işaretlenmelidir.

A) (şimdi ne kadar) seçeneği yukarıda yazan ifade için, şu an –işyerinizde- mevcut olan durumu ifade eder.

B) (ne kadar olmalı) seçeneği ise yukarıda yazan ifade için –işyerinizde- gerçekte olmasını istediğiniz durumu yansıtır.

1- İşyerimdeki görevimde yakın arkadaşlık geliştirme fırsatı:

a) şimdi ne kadar 1 2 3 4 5 6 7 en çok
b) ne kadar olmalı 1 2 3 4 5 6 7

- 2- **İşyerimdeki görevimde, gelecekle ilgili güven hissi:**
- en az
- a) şimdi ne kadar 1 2 3 4 5 6 7 en çok
- b) ne kadar olmalı 1 2 3 4 5 6 7
- 3- **İşyerimdeki görevimde (mevküimle) bağlantılı var olan yetki:**
- en az
- a) şimdi ne kadar 1 2 3 4 5 6 7 en çok
- b) ne kadar olmalı 1 2 3 4 5 6 7
- 4- **İşyerimdeki görevimdeki kayda değer başarı hissi:**
- en az
- a)şimdi ne kadar 1 2 3 4 5 6 7 en çok
- b)ne kadar olmalı 1 2 3 4 5 6 7
- 5- **İşyerimdeki görevimde, şirket amaçlarını belirlemeye yönelik katılım fırsatı:**
- en az
- a)şimdi ne kadar 1 2 3 4 5 6 7 en çok
- b)ne kadar olmalı 1 2 3 4 5 6 7
- 6- **İşyerimdeki görevimde bulunacak her hangi bir kişinin elde edeceği saygınlık hissi:**
- en az
- a)şimdi ne kadar 1 2 3 4 5 6 7 en çok
- b)ne kadar olmalı 1 2 3 4 5 6 7
- 7- **İşyerimdeki görevimin sağladığı saygınlığın işyeri dışına yansımısı:**
- en az
- a)şimdi ne kadar 1 2 3 4 5 6 7 en çok
- b)ne kadar olmalı 1 2 3 4 5 6 7
- 8- **İşyerimdeki görevimde, işyerinin işleyiş prosedürlerini ve kurallarını belirlemeye yönelik katılım fırsatı:**
- en az
- a)şimdi ne kadar 1 2 3 4 5 6 7 en çok
- b)ne kadar olmalı 1 2 3 4 5 6 7
- 9- **İşyerimdeki görevimde, bağımsız düşünme ve eylem fırsatı:**
- en az
- a)şimdi ne kadar 1 2 3 4 5 6 7 en çok
- b)ne kadar olmalı 1 2 3 4 5 6 7
- 10- **İşyerimdeki görevimde, diğer insanlara yardım etme fırsatı:**
- en az
- a)şimdi ne kadar 1 2 3 4 5 6 7 en çok
- b)ne kadar olmalı 1 2 3 4 5 6 7
- 11- **İşyerimdeki görevimde, kişisel gelişim ve olgunlaşma fırsatı:**
- en az
- a)şimdi ne kadar 1 2 3 4 5 6 7 en çok
- b)ne kadar olmalı 1 2 3 4 5 6 7
- 12- **İşyerimdeki görevimin şirket içinde sağladığı saygınlık:**
- en az
- a)şimdi ne kadar 1 2 3 4 5 6 7 en çok
- b)ne kadar olmalı 1 2 3 4 5 6 7
- 13- **Görevimin her hangi bir kişiye vereceği memnuniyet hissi:**
- en az
- a)şimdi ne kadar 1 2 3 4 5 6 7 en çok
- b)ne kadar olmalı 1 2 3 4 5 6 7

Anket soruları sona ermiştir,
Lütfen, tüm bölümleri eksiksiz olarak yanıtladığınızdan emin olunuz....
Çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgi için Teşekkür ederiz...

ÖZGEÇMİŞ

11.06.1980 tarihinde İstanbul, Üsküdar'da dünyaya gelen Tarhan OKAN, babasının mesleği nedeniyle ilk ve orta öğrenimini çeşitli illerde tamamladı. 1997 yılında Balıkesir Edremit Lisesi'nden mezun oldu. 1998 yılında, İstanbul Üniversitesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Otomotiv Programında başladığı ön lisans eğitimini 2000 yılında tamamladı. 2000–2001 yılları arasında özel bir şirkette çalışan Okan, eğitime devam etmek üzere çalıştığı şirketten ayrıldı. 2001 yılında başladığı işletme lisans eğitimini, 2005 yılında Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme bölümünden mezun olarak tamamladı. Aynı yıl Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programına kabul edildi. K.T.U, Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda tamamladığı, bir yıllık İngilizce eğitiminin ardından, anılan enstitüdeki eğitime başladı.

İngilizce bilen Okan, halen aynı enstitüdeki eğitime devam etmektedir.