

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI



**KUŞAKLARIN İŞ GÖRME ANLAYIŞI İLE
KÜLTÜR DEĞERLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Mücella ARI

Danışman

Prof. Dr. Sevinç KÖSE

MANİSA- 2020

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

KUŞAKLARIN İŞ GÖRME ANLAYIŞI İLE KÜLTÜR
DEĞERLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Mücella ARI

Danışman

Prof. Dr. Sevinç KÖSE

MANİSA- 2020

	T.C. MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DOKTORA EĞİTİMİ FORMLARI Tez Savunma Sınavı Tutanağı	Doküman Kodu	FRDR-031
		Yayınlanma Tarihi	26/03/2018
		Revizyon No/Tarih	2-/28/02/2018
		Sayfa	1/1

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 11.02.2020 tarih ve 6/Ek7 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 22. maddesi gereğince İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı öğrencisi Mücella ARI'nın "Kuşakların İş Görme Anlayışı ile Kültür Değerleri Arasındaki İlişki" konulu tezi incelenmiş ve aday 09.03.2020 tarihinde saat 09:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 9.0 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna



OY BİRLİĞİ



DÜZELTME yapılmasına



OY ÇOKLUĞU



RED edilmesine



ile karar verilmiştir.

BAŞKAN

Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN
ÜYE

Prof. Dr. Sevil KÜLE
ÜYE

Prof. Dr. Ömer N. Özmen
ÜYE

Doç. Dr. Ayten ALTIN ÖZLÜK
ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Dilek DEĞER
ÜYE

Evet

Hayır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.



Tez, mutlaka basılmalıdır.



Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.



Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.



Tez, basımı gereksizdir.



* Bu halde adaya 6 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

** Bu halde adayın Enstitü ile ilişkisi kesilir.

Hazırlayan
Enstitü Sekreteri

Onaylayan
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Kuşakların İş Görme Anlayışı İle Kùltür Değerleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dùřecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gùsterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15.06.2020

Mùcella ARI



ÖZET

KUŞAKLARIN İŞ GÖRME ANLAYIŞI İLE KÜLTÜR DEĞERLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İnsanların giderek daha fazla çok kültürlü kimliklere ve bilince sahip oldukları görülmektedir. Geert Hofstede, kültürlerin nasıl farklılaştığını incelemek için kültürel bir taksonomi yaratmıştır. Kültürel boyutlar hakkında yapılan bu çalışmalar, kültürler arası çalışmalar alanında bir paradigma olarak görülmüştür. Hofstede toplumsal düzeydeki kültür değerlerini belirlemek amacıyla beş boyutlu kültür değerleri ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçeği, Yoo, Donthu ve Lenartowicz (2011) bireysel düzeyde ölçümünü belirlemek amacıyla Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği olarak uyarlamışlardır. Bu araştırmanın amacı, Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması, kültür değerleri ile iş görme anlayışı ilişkisi, kültür değerlerinin iş görme anlayışına etkisi ve kuşaklara göre bu etkinin araştırılmasıdır.

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu, demografik bilgilere ilişkin sorular, Kültür Değerleri Ölçeği ve İş Görme Anlayışı Ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri 2017-2018 tarihleri arasında İzmir ili içinde bulunan 3 eğitim ve araştırma hastanesinde kamu personeli olarak çalışmakta olan tıbbi, idari ve mali hizmetler çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırma iki aşamada yürütülmüştür. İlk aşamada Kültür Değerleri Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. İkinci aşamada, Kuşakların İş görme anlayışı ile Kültür Değerleri Ölçeğinin arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ölçek güvenilirlik ve geçerlilik çalışması için 125 çalışandan veri toplanarak analiz gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu elde edilen toplam ölçek Cronbach alfa değeri 0.804 olarak bulunmuştur. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda KMO testi % 80,4 (,804), beş faktör toplam varyansın %62'sini açıklamaktadır. Araştırmanın ikinci aşamasında 1445 çalışandan veri toplanmıştır. Kültür değerleri ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucu KMO =0.843; $\chi^2(325) =21618.217$, beş faktör toplam varyansın %59.79'unu açıklamakta olduğu ve toplam ölçek Cronbach alfa değeri 0.814 olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeği oluşturan 26 madde ve beş alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili

olduğu belirlenmiştir ve χ^2/df : 4.892, GFI: 0.928, CFI: 0.948, NFI: 0.936, RMSEA: 0.052, SRMR: 0.049 ve AGFI: 0.911 olarak grlmştir. İş Görme Anlayışı leği için yapılan açımlayıcı faktör analizinde düzenlemeler sonucunda ölçekte 26 madde kalmıştır ve ölçeğin 4 alt boyutu olduğu belirlenmiştir. Bu faktörler toplam varyansın %43.983'n açıklamaktadır, KMO değerinin 0.897 olduğu, $\chi^2(325) = 9226.790$ ve toplam lek Cronbach alfa değerini 0.708 olarak belirlenmiştir. Ölçekte bulunan Statü odaklı iş görme anlayışı analiz dışı kalmıştır. İş görme anlayışı boyutlarına yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre; χ^2/df : 4.930, GFI: 0.928, CFI: 0.873, NFI: 0.846, RMSEA: 0.052 olarak bulunmuş ve uyum indeksleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre kültür değerinin iş görme anlayışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu ve kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olduğu, bu etkinin en fazla bebek patlaması kuşağında olduğu grlmştir. Kuşaklara göre kültür değerini leği boyutları ve iş görme anlayışı boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı grlmştir.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklar, Kltr, Kltr Değerleri, İş Grme Anlayışı, Değerler

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK MENTALITY AND CULTURAL VALUES OF GENERATIONS

People increasingly have multicultural identities and perceptions. Geert Hofstede (1980) created a cultural taxonomy to examine how cultures differ. This studies on work-related cultural dimensions is evaluate as a paradigm in the field of intercultural studies. Hofstede developed a five-dimensional cultural values scale in order to determine the cultural values at the social level. Yoo, Donthu and Lenartowicz (2011) adapted this scale as the Scale of Individual Cultural Values in order to determine its individual level measurement. The purpose of this research is to adapt the Individual Cultural Values Scale to Turkish, the relationship between cultural values and understanding of work mentality, the effect of cultural values on the understanding of work mentality, and to investigate this effect in between generations.

In this research, the data were collected using the survey method. The questionnaire form contains three sections to measure Cultural Values Inventory and Work Mentality Inventory besides a question form to determine the demographic structure of the sample. The data of the research was applied to public employees in medical, administrative and financial services in 3 Education and Research Hospitals in İzmir, between 2017-2018. The research was carried out in two stages. In the first stage, the validity and reliability of the Cultural Values Scale were tested. In the second stage, the relationship between Generations' Work Mentality and Cultural Values Scale was investigated. Data was collected and analyzed from 125 employees for scale reliability and validity study. The total scale Cronbach alpha value obtained from the reliability analysis of the scale was found to be 0.804. As a result of exploratory factor analysis, KMO test was %80,4 and 5 items explained 62% of the total variances. In the second stage of the research, data were collected from 1445 employees. As a result of the exploratory factor analysis conducted for the culture values scale, KMO = 0.843; $\chi^2(325) = 21618.217$, five factors explain 59.79% of the total variance and the total scale Cronbach alpha value was found to be 0.814. As a result of confirmatory factor analysis, it was determined

that the 26 items forming the scale and five sub-dimensions were related to the scale structure and it has been seen as χ^2/df : 4.892, GFI: 0.928, CFI: 0.948, NFI: 0.936, RMSEA: 0.052, SRMR: 0.049 and AGFI: 0.911. In the exploratory factor analysis conducted for Work Mentality Scale, as a result of the regulations, 26 items remained in the scale and it was determined that the scale had 4 sub-dimensions. The KMO value was 0.897, $\chi^2 (325) = 9226.790$, and the total scale Cronbach alpha value was 0.708. Status oriented work mentality dimension in the scale is out of analysis. According to the result of the confirmatory factor analysis made to the dimensions of work mentality; It was found to be χ^2 / df : 4.930, GFI: 0.928, CFI: 0.873, NFI: 0.846, RMSEA: 0.052, and it was found that accepted values were provided for fit indices.

According to the results of the research, culture value has a statistically significant and positive effect on the work mentality and this effect was also significant in between generations. This effect was most in the Baby Boomer generation. There was no statistically significant difference between the scores of culture value scale's dimensions and work mentality scale's dimensions in between generations.

Keywords: Generations, Hofstede's Work Values, Work Mentality

TEŞEKKÜR

Lisansüstü eğitim sürecimin en başından itibaren çok saygı duyduğum ve büyük hayranlıkla sevdiğim, çalışmamın her aşamasında bana destek olan, tez danışmanlığımı üstlenerek, her aşamasında destekleyen, bir rol model olarak gördüğüm danışman hocam Sayın Prof. Dr. Sevinç KÖSE' ye; bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren, yazma sürecinin her bir aşamasında kendisine rahatça ulaşabildiğim ve bana bilimsel yöntem ve teknikleri kullanabilmenin yollarını öğreten çok derin saygı duyduğum hocam sayın Doç. Dr. Asena GÜLOVA'ya; tez yazma sürecinin başından sonuna kadar, samimi desteğini içten hissettiğim, tezimi büyük bir sabır ve titizlikle okuyup önerdiği düzeltmelerle tezin gelişmesine büyük katkıda bulunduğu için Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN'a; zamanını, bilgisini ve desteğini esirgemeyen hocam Yrd. Doç. Dr. Lale Oral ATAÇ'a, öğrenim hayatım boyunca beni destekleyen eşim Ahmet ARI'ya ve sevgili anne babama; Tez sürecimin pek çok aşamasında destek olan sevgili arkadaşlarım Barış ERGİN ve Buket BAYRAM'a; Desteğini her zaman hissettiğim sevgili dostum Yeliz AKATIN'a; yoğun çalışma tempolarına rağmen veri toplama sürecimde bana çok destekleri olan Sevda ŞAN, Ufuk ÖZTÜRK, Evren YILDIRIM ve çalışma yaşamımda her zaman desteklerini hissettiğim tüm dostlarıma ve isimlerini tek tek veremediğim ama bana tezimle ilgili yardımı dokunan herkese, uyguladığım anketlerdeki her soruya büyük bir sabırla yanıt veren bütün katılımcılara en içten duygularıyla çok teşekkür ederim.

Mücella ARI

Manisa, 2020

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xix
EKLER LİSTESİ	xxi

1. BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	6
1.2. Araştırmanın Önemi	7
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
1.4. Araştırmanın Etik Yönü	8

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kuşaklar Kavramı	9
2.1.1. Kuşak- Kohort Teorisi	12
2.1.2. Sessiz Kuşak- Gelenekseller (1900-1945)	25
2.1.3. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1965).....	26
2.1.4. X kuşağı	31

2.1.5. Y kuşığı	39
2.1.6. Z Kuşığı.....	49
2.1.7. Alfa Kuşığı.....	52
2.2. Kültür	53
2.2.1. Kültürün Tanımı	55
2.2.2. Değerler, Temel Varsayımlar, Tutumlar, Semboller, Normlar, Kahramanlar	61
2.2.2.1. Değerler.....	62
2.2.2.2. Temel Varsayımlar (İnançlar)	63
2.2.2.3. Tutumlar.....	64
2.2.2.4. Semboller	64
2.2.2.5. Normlar.....	65
2.2.2.6. Kahramanlar.....	66
2.2.2.7. Ritüeller.....	66
2.2.3. Kültür Katmanları.....	66
2.2.4. Ulusal Kültür Farklılıkları.....	68
2.2.5. Kültür ve Organizasyon Teorisi.....	70
2.2.6. Geert Hofstede'nin Kültür Kuramı	75
2.2.7.Hofstede'nin Kültür Boyutları.....	86
2.2.7.1. Güç Mesafesi Boyutu.....	86
2.2.7.1.1.Yüksek Güç Mesafesi Oryantasyonunun Sonuçları...89	
2.2.7.1.2. Düşük Güç Mesafe Oryantasyonunun Sonuçları	93
2.2.7.2. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu.....	96
2.2.7.3. Erkeklik-Kadınlık Boyutu.....	106
2.2.7.4.Bireycilik- Toplulukçuluk Boyutu.....	115

2.2.7.4.1. Bireycilik.....	125
2.2.7.4.2. Toplulukçuluk.....	130
2.2.7.5. Zaman Yönelimi Boyutu.....	139
2.2.7.5.1. Konfüçyüs Felsefesi	139
2.2.7.5.1.1. Güney Kore ve Konfüçyüs Felsefesi	151
2.2.7.5.1.2. Çin ve Konfüçyüs Felsefesi.....	155
2.2.7.5.1.3. Japonya ve Konfüçyüs Felsefesi	158
2.2.7.5.1.4. Vietnam ve Konfüçyüs Felsefesi	161
2.2.7.5.2. Hofstede'nin Beşinci Boyutu: Zaman Yönelimi	163
2.3. İş Görme Anlayışı	174
2.3.1. Değerlerin tanımı	175
2.3.1.1. Değerler ve kişilik özellikleri.....	182
2.3.1.2. Değerler ve Din	185
2.3.1.3. Değerler ve yaş	198
2.3.2. Türk Kültürü Ve Yönetim Anlayışı	199
2.3.2.1. Türk İş Görme Anlayışı Profili.....	201
2.4. Kültür değerlerinin İş görme anlayışı üzerine etkisi ve Kuşaklara göre bu etkinin anlamı	217

3. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	231
3.2. Evren ve Örneklem	232
3.3. Verilerin Toplanması Veri Toplama Araçları	233
3.3.1. Kültür Değerleri Ölçeği	233

3.3.1.1. Kültür Değerleri Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği (Pilot Çalışma)	234
3.3.1.2. Kültür Değerleri Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi (Pilot Çalışma)	239
3.3.1.3. Kültür Değerleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (Pilot Çalışma).....	241
3.3.1.4. Kültür Değerleri Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	246
3.3.1.5. Kültür Değerleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	250
3.3.2. İşgörme Anlayışı Ölçeği.....	252
3.3.2.1. İşgörme Anlayışı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi	251
3.3.2.2. İşgörme Anlayışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	256
3.4. Verilerin Analizi	257

4. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. Tanımlayıcı İstatistiklere Yönelik Bulgular.....	259
4.2. Kültür değerleri ve İş görme Anlayışı Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	261
4.3. Kuşakların Kültür Değeri ve İş Görme Anlayışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Genel Bulgular	259
4.4. Kültür Değerinin İş Görme Anlayışı Üzerindeki Etkisine ve Kuşak Kontrol Değişkeninin Rolüne İlişkin Genel Bulgular	274
4.4. Kuşaklara göre iş görme anlayışı değerlerine verilen ifadelere yönelik bulgular	306

5. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER	310
KAYNAKÇA	336
EKLER	383



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Küresel kuşakların tarihsel sınıflamasına genel bakış	23
Tablo 2: Z Kuşağının işyerinde eleştirel bir değerlendirmesi.....	52
Tablo 3: Düşük ve Yüksek Güç Mesafeli Toplular Arasındaki Temel Farklılıklar	88
Tablo 4: Düşük ve Yüksek Güç Mesafeli Toplular Arasındaki On Fark	96
Tablo 5: Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınma Toplulukları Arasındaki Temel Farklılıklar: Genel Normlar ve Aile	99
Tablo 6: Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınma Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar: Vatandaş ve Devlet	101
Tablo 7: Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınma Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar: İş, Organizasyon ve Motivasyon	105
Tablo 8: Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınma Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar: Sağlık, Eğitim ve Alışveriş	105
Tablo 9: Dişil ve Eril Toplular Arasındaki Temel Farklılıklar: İşyeri	112
Tablo 10: Toplulukçu ve Bireyci Toplular Arasındaki Temel Farklılıklar: Genel Normlar ve Aile	121
Tablo 11: Kısa ve Uzun Vadeli Oryantasyon Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar: İş ve Düşünme Yolları	172
Tablo 12: Kısa ve Uzun Vadeli Oryantasyon Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar: Genel Norm ve Aile	173
Tablo 13: Kültür değerleri ölçeği demografik özellikler (Pilot Çalışma)	236
Tablo 14: Kültür değerleri ölçeğini cevaplayan katılımcıların meslekleri (Pilot Çalışma)	237
Tablo 15: Kültür Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değerlerinin İncelenmesi (n=125) (Pilot Çalışma)	233

Tablo 16: Kùltür Ölçeği ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı Özelliklerinin İncelenmesi (Pilot Çalışma)	239
Tablo 17: Kùltür Değerleri Açıklayıcı Faktör Analizi (Pilot Çalışma)	240
Tablo 18: Kùltür Değerleri Ölçeği Yapısal Eşitlik Modeli Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Standardize Regresyon Katsayıları: (Pilot Çalışma)	245
Tablo 19: Araştırmada kullanılan kùltür değeri ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi	247
Tablo 20: Kùltür değerleri ölçeğinin ölçüm modeline ilişkin sonuçlar	251
Tablo 21: Kùltür değerleri ölçeğinin yapısal modelin uyum iyiliği değerleri	252
Tablo 22: Araştırmada kullanılan işgörme anlayışı ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi	253
Tablo 23: İşgörme anlayışı ölçeğinin ölçüm modeline ilişkin sonuçlar	257
Tablo 24: İşgörme anlayışı ölçeğinin yapısal modelin uyum iyiliği değerleri	251
Tablo 25: Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları	254
Tablo 26: Araştırmaya katılan katılımcıların mesleklerine göre dağılımları	256
Tablo 27: Araştırmaya katılımcıların sosyal medya ile ilgili özelliklere göre dağılımları	257
Tablo 28: Kùltür Değerleri Ölçeğine Verilen Cevaplar	258
Tablo 29: Kùltür Ölçeği ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı Özelliklerinin İncelenmesi	259
Tablo 30: İşgörme anlayışı ölçeği ve alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri	261
Tablo 31: Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik testi sonuçları.....	261
Tablo 32: Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlar arasındaki ilişki	258
Tablo 33: Kuşaklara göre kùltür değerleri ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması	259

Tablo 34: Katılımcıların cinsiyetlerine göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması	260
Tablo 35: Katılımcıların medeni durumlarına göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması	261
Tablo 36: Katılımcıların bağlı oldukları birimlere göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması	266
Tablo 37: Katılımcıların eğitim durumlarına göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması	261
Tablo 38: Katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması	264
Tablo 39: Katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması	265
Tablo 40: Katılımcıların çalışma şekillerine göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması	266
Tablo 41: Kuşaklara göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması	267
Tablo 42: Katılımcıların cinsiyetlerine göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması	268
Tablo 43: Katılımcıların medeni durumlarına göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması	268
Tablo 44: Katılımcıların bağlı oldukları birimlere göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması	269
Tablo 45: Katılımcıların eğitim durumlarına göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması	270
Tablo 46: Katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması	271
Tablo 47: Katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması	272

Tablo 48: Katılımcıların çalışma şekillerine göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması	271
Tablo 49: Kültür değerinin işgörme anlayışı üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	275
Tablo 50: Kültür değerinin işgörme anlayışı üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	275
Tablo 51: Güç mesafesi boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	276
Tablo 52: Güç mesafesi boyutunun akılcı boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	277
Tablo 53: Güç mesafesi boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	278
Tablo 54: Güç mesafesi boyutunun riya boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	278
Tablo 55: Güç mesafesi boyutunun profesyonel boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	279
Tablo 56: Güç mesafesi boyutunun profesyonel boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	280
Tablo 57: Güç mesafesi boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	281
Tablo 58: Güç mesafesi boyutunun mistik boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	281
Tablo 59: Belirsizlikten kaçma boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	282
Tablo 60: Belirsizlikten kaçma boyutunun akılcı boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	283
Tablo 61: Belirsizlikten kaçma boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	284

Tablo 62: Belirsizlikten kaçma boyutunun riya boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	284
Tablo 63: Belirsizlikten kaçma boyutunun profesyonel boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	285
Tablo 64: Belirsizlikten kaçma boyutunun profesyonel boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	286
Tablo 65: Belirsizlikten kaçma boyutunun mistik üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	287
Tablo 66: Belirsizlikten kaçma boyutunun mistik boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	287
Tablo 67: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	288
Tablo 68: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun akılcı boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	289
Tablo 69: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	290
Tablo 70: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun riya boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	290
Tablo 71: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun performans boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	291
Tablo 72: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun performans boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	292
Tablo 73: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	293
Tablo 74: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun mistik boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	293
Tablo 75: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	294

Tablo 76: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun akılcı boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	295
Tablo 77: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	296
Tablo 78: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun riya boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	296
Tablo 79: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun performans boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	297
Tablo 80: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun performans boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	298
Tablo 81: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	299
Tablo 82: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun mistik boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar.....	299
Tablo 83: Erillik dişillik boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	300
Tablo 84: Erillik dişillik boyutunun akılcı boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar.....	301
Tablo 85: Erillik dişillik boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	302
Tablo 86: Erillik dişillik boyutunun riya boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	302
Tablo 87: Erillik dişillik boyutunun performans boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar	303
Tablo 88: Erillik dişillik boyutunun performans boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	304
Tablo 89: Erillik dişillik boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar.....	305

Tablo 90: Erillik dişillik boyutunun mistik boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar	305
Tablo 91: Kuşaklara göre riya odaklı işgörme anlayışı maddelerine verilen ifadeler	306
Tablo 92: Kuşaklara göre mistik işgörme anlayışı maddelerine verilen ifadeler....	307
Tablo 93: Kuşaklara göre akılcı işgörme anlayışı maddelerine verilen ifadeler ...	308
Tablo 94: Kuşaklara göre Profesyonel işgörme anlayışı maddelerine verilen ifadeler	309



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın modeli: Kuşakların İşgörme Anlayışı ve Kültür Değerleri Arasındaki İlişki	232
Şekil 2: Kültür Değerleri Ölçeği Geçerlilik Analizi: Doğrulayıcı Faktör Analizi (Pilot Çalışma)	243
Şekil 3: Kültür değeri ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model	250
Şekil 4: İşgörme anlayışı ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model	256
Şekil 5: Kültür değerinin işgörme anlayışı üzerindeki etkisi	274
Şekil 6: Güç mesafesi boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisi	276
Şekil 7: Güç mesafesi boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisi	277
Şekil 8: Güç mesafesi boyutunun profesyonel boyutu üzerindeki etkisi	279
Şekil 9: Güç mesafesi boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisi	280
Şekil 10: Belirsizlikten kaçma boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisi	282
Şekil 11: Belirsizlikten kaçma boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisi	283
Şekil 12: Belirsizlikten kaçma boyutunun profesyonel boyutu üzerindeki etkisi ...	285
Şekil 13: Belirsizlikten kaçma boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisi	286
Şekil 14: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisi	288
Şekil 15: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisi	289
Şekil 16: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun performans boyutu üzerindeki etkisi	291
Şekil 17: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisi ...	292
Şekil 18: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisi	294
Şekil 19: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisi	295

Şekil 20: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun performans boyutu üzerindeki etkisi	297
Şekil 21: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisi	298
Şekil 22: Erillik dişillik boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisi.....	300
Şekil 23: Erillik dişillik boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisi.....	301
Şekil 24: Erillik dişillik boyutunun performans boyutu üzerindeki etkisi	303
Şekil 25: Erillik dişillik boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisi	304



EKLER LİSTESİ

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu 381



1. BÖLÜM

GİRİŞ

Toplumların içinde bulunduğu çevre, küresel gelişmelerin hem nedeni hem de sonucu olarak ortaya çıkan değişimleri üretmektedir. Değişim olgusunu çevresel ve örgütsel etkileri açısından açıklayabilecek kavram ise küreselleşmedir. İçinde bulunduğumuz çağ çok hızla artan teknolojik yeniliklere, ekonomik olanakların değişmesine, şaşırtıcı bir şekilde yaşanan siyasal reformlara ve kültürel olarak yeniden doğuşa neden olmaktadır. Bu yaşanan değişim sürecine küreselleşme adı verilmektedir. Bu süreçte yeni fikirler, görüşler, uygulamalar, olaylar ve kurumlar global ölçekte ortaya çıkmaktadır (Braudel, 1991:81). Küreselleşme ile birlikte modernleşme de meydana gelmiş, insanoğluna çevresini değiştirme konusunda çok sayıda imkânlar sağlamıştır. Modernleşme kentleşmeyi, sanayileşmeyi, okuryazarlığın yaygınlaşmasını, eğitimi, refahı, sosyal hareketliliği ve çeşitli mesleki yapılanmaları da içermektedir (Huntington, 2018:1289. Dünya ölçeğinde ulusal kimlikler, kültürler küresel süreçler tarafından belirlenmekte, ulusal ekonomiler ve ulusal sınırlarda bazı çözümler de görülmektedir (Hirst ve Thompson, 1998:26). Huntington'a (2018:135) göre küreselleşme ve modernleşme, mahalli veya yerel kültürlerin yeniden dirilmesine ve kendini yenilemesine neden olmaktadır. Çünkü bireysel seviyede yaşanan değerlerin kaybedilme korkusunun yaşattığı krizin etkisinin yaygın olacağını belirtmiştir.

Toplumların refah seviyeleri veya yaratmış oldukları zenginlikler ve bu farklılıkların nedenleri, çeşitli sosyal bilimciler tarafından araştırılan konular haline gelmiştir. Yönetim ve örgütlenme alanında bu konuda yapılan bilimsel çalışmalar, diğer alanlara paralel olarak zenginleşmektedir. Günümüzde yaşanan rekabetin baskısı nedeni ile artan verimlilik ve etkinlik, yönetim disiplini bu araştırmaların artmasını sağlamıştır. Bu araştırmalarda ise özellikle birey ve toplumun özelliklerinin araştırılması için '*kültür*'e başvurulmaktadır (Doğan, 2012:4-5). Kültürün yönetim ve örgütlenme alanında öne çıkmasında bir takım gelişmeler rol oynamıştır. Bilimsel çalışmalarda geliştirilmiş olan ilkeler, modeller ve kuramlar, genelde geçerli olmalarına rağmen evrensel olmamaları nedeniyle, toplumlar tarafından taklit etmek için başvurulduğunda beklenen yararı sağlamadığı da fark edilmiştir. Bunun

nedenleri araştırıldığında ise kültürel koşullardan kaynaklandığı görülmüştür (Boyacıgiller, 2000:14).

Kültür olgusunun yaygınlık kazanmasındaki önemli bir faktör de dünyadaki hızlı değişimlerdir. Refah düzeyi artmış toplumların kaynağının ekonomik düzenleri olduğu gibi bir kanı gündeme gelmiş, bu refah artışında kültürün önemli bir faktör olduğu kabul edilmiştir (Fukuyama, 2000:22). Teknolojik değişimler toplumlar arasında iletişim yoğunluğunu artırmış, siyasal ve ekonomik ortaklıkların çok büyük hızla gelişmesi, çok kültürlü yapılanmaları gündeme getirmiştir. Bu çok kültürlülüğü kavrayabilme, uyum sağlayabilme ve hatta hoşgörü gösterebilme yeteneği günümüzün önemli konularından biri haline gelmiştir (Sargut, 2015:20).

Kültür kavramının açıklanması ve yorumlanmasının genellikle zor bir iş olduğuna inanılır. Kültürel çalışmalar, her kültürel pratiği ve nesneyi eşdeğer görme eğilimindedir (Daring, 2005:7). Yine de tatmin edici bir tanıma ancak ayrıntılı toplumsal eylemlerin analizi çerçevesinde erişilebileceği şeklinde bir fikir birliği mevcuttur. Bir kültürün tanımlanması ve yorumlanması, toplumun yalnızca üyelerinin eylem yönelimlerinde ve beklentilerinde, bunlara katkıda bulunan sembolik olarak düzenlenmiş faktörlerin değerlendirilmesiyle mümkündür (Münch ve Smelser, 2014:117-120).

Kültürden bahseden bir kişi, aynı zamanda yönetimden de bahsetmektedir. Tek başına kültür sözcüğü, görevi yukarıdan aşağı doğru bakarak bir araya getirmek, dağıtmak, değerlendirmek ve örgütlemek olan yönetsel bir bakışı açığa vurmaktadır (Hall ve Birchall, 2006:231). Çünkü kültürel farklılaşmalar kaçınılmaz bir biçimde yönetici davranışlarını da şekillendirmektedir. Bunun nedeni de yöneticinin farklı kültürel ortamlarda işlevlerini ve görevlerini yerine getiriyor olmasıdır (Sargut, 2015:171). Herhangi bir yönetim biriminde uygulanabilecek karar alma süreci gözden geçirilirken, her aşamada kültürel farklılıklara rastlamak mümkündür. Bazı kültürlerde bu aşamalarda sorun fark edildiğinde sorunun çözülmesi ve durumun değiştirilmesi öngörülürken, bazılarında durumun kabul edilmesi ve değiştirilmemesi istenmektedir (Sargut, 2015:20-21).

Kültürel çalışmalar, küreselleştikleri ve kendilerini asıl mekânlarının dışında buldukları için, potansiyel kültürel eğilim ve sapmaları olmaktadır. Ayrıca kendilerini başka bir yerden gelen fikir ve kavramları, dengesizleştirici durumları

sınamak zorundadırlar. Kültürün, ulus şırılığı ile tanımlanan ekonomi, toplum ve siyasetteki değişikliklere katkı yapması kültürün yaşıdığı değişim ve d n şumd r. Bu bağlamda ulus şırı kültürel çalışmalar, özdeşleştiği ulusal yer ve mek nların ötesine yayılmasını da çağrıştırır. Örneğin ABD, Avusturalya Kanada gibi ülkelerden Finlandiya, Tayvan ve Türkiye gibi dünyanın pek çok ülkesine yayılmasını imgeler. Bu gibi çözümlenmeler ile özdeşleşen popüler kültürel biçimler küreselleşerek mek nlarını ulus şırı hale getirmektedir. Bu yüzden küreselleşmiş akademik uygulama olarak kültürel çalışmaların doğuşu önemli bir gelişmedir ve bu gelişmenin temel göstergesi, Türkiye'nin (2006) içinde yer aldığı Kültürel alışmalar Derneğinin kurulmuş olmasıdır. Derneğe şu anda çok sayıda ülke üyedir. Pek çok konferansın dışında ulusal, alt bölgesel alanlardaki her türden kültürel çalışmanın hareket imkanını sağlamak amacıyla *Cultural Studies*, *Public Culture* ve *International Journal of Cultural Studies*'in de bulunduğu çok sayıda dergi çıkmıştır (Hall ve Birchall, 2006:293-300).

Yaklaşık kırk yıllık sürede, Hofstede'nin (1980) iş ile ilgili kültürel boyutları, kültürlerarası iletişim, kültürlerarası psikoloji ve uluslararası yönetim alanında araştırma paradigması olarak kullanılmaktadır (Wu, 2006:33). Çünkü Hofstede'nin ölçümü birçok nedenden dolayı popülerdir. İlk olarak Hofstede'nin erevesi oldukça kapsamlıdır ve bir toplumun önemli demografik, coğrafik, ekonomik, siyasal göstergeleri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir. İkincisi Hofstede'nin eserleri deneysel olarak tekrarlarla teyit edilmekte ve ağrılık olarak en önemli popüler kültür teorisi olarak gösterilmektedir. Üçüncüsü Hofstede'nin kültürel boyutlar konusunda yaptığı sınıflama, kültürlerarası ve uluslararası çalışmalara kabul edildiğinde sürekli olarak yararlı olduğunu kanıtlamaktadır. Son olarak Hofstede'nin kültürel boyutları, hizmet iyileştirme davranışlarını ve kültürlerarası davranışları açıklamakla ilgilidir (Medd, 2010:10-12).

Hofstede'nin Kültür Değerleri Modeli kullanım yaygınlığına rağmen, teorik ve metodolojik sebepler olması nedeniyle de çok tartışılmıştır. Yeterli teorik temelden yoksun olduğu, örneklem boyutu, örnek tasarımı ile ilgili ev sahibi ülkenin nüfusunu temsil sorunu, Hofstede'nin ulusal kültürlerin heterojen olabileceğini bilmemesi (ya da ifade etmemesi), kültürü küçük bir gösterge kümesine indirmesi gibi boyutları hakkında eleştiriler yapılmaktadır. Ancak eleştirilere rağmen araştırmacılar Hofstede'nin netliğini, sadeliğini, yöneticilere yönelik uyarılarını

uygulamaya ve araştırmaya devam etmektedir (Medd, 2010:36-45). Sivakumar ve Nakata (2001:555-574), özellikle iş araştırmacılarının Hofstede'nin çalışma yaklaşımını giderek daha fazla uyguladığını belirtmiştir. D'lrborne (1997:30-47) ise, 'Kültür Sonuçları' nda yayınlanan Hofstede'nin çalışmasının (1980), aynı türden diğer eserler tarafından aşılmadığını ve hala geçerliliğini korumakta olduğunu belirtmiştir.

Hofstede'nin işle ilgili beş kültürel değer; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik, bireycilik-toplulukçuluk ve Konfys alışma dinamikleri üzerine yaptığı ülke sınıflandırması, son kırk yıl içinde araştırmacılar tarafından sıkça araştırılmaktadır. Yaygın olarak kabul gören bu kültürel boyutlar araştırılırken; hiçbir toplumun herhangi bir kültürel değerin bir ucunda yer almadığı, iki uç arasında bir yerde bulunduğu, hiçbir toplumun homojen olmadığı, toplumun paylaştığı ortak değerler yanında kısmen paylaşılan değerler nedeniyle alt kültürlerinin olduğu, belli bir toplumda faaliyet gösteren örgütlerin ulusal kültürle aynı biçimde kültürel değerleri paylaşmadığı unutulmamalıdır (Doğan, 2012:64).

Son yıllarda yaş gruplarının toplumsal değerine katkılarını araştıran kuşak analizlerine ilgi sürekli artmaktadır. Bu konuda literatürde ilk kabul edilen Karl Mannheim'in araştırmasında (1952), aynı kuşaktan insanların kendilerinden önceki kuşaklara göre dünyaya nasıl çok farklı biçimde bakabileceklerini anlatmaktadır. Kuşaklar konusunda yaptığı araştırmalarla yazında en çok atıf alan araştırmacılarından olan Inglehart da (2008:131) araştırmasında, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki kuşakların Batı dünyasında, yaşamlarını zenginlik ve özgürlük içinde geçirdiğini, bu durumun sonraki genç kuşaklar ile yaşlı kuşaklar arasında büyük farklılıklara neden olduğunu gösterir. Kuşak çalışmalarının önemi, günümüzde sosyal değermenin karakteristiğini ve sosyal yapıları anlamamızı sağlamaktadır (Mannheim, 1952:163).

Hofstede'nin çalışmasına katılanların çoğunlukla Sessiz Kuşak (1925-1945 doğumlu) ve erken Bebek Patlaması (1946-1964) yeleri olduğu bilinmektedir. Bu nedenle ulusal kültürlerin puanının gençler için farklı olacağı araştırmalarda gözden kaçırılmamalıdır (Vierregge ve Quick, 2011:316). Araştırmanın yapıldığı dönemde çalışan kuşakların sınıflandırması da bu açıdan önemlidir. Bebek Patlaması kuşağı ile çalışmış ve çalışmakta olan X kuşağı, günümüzde Y kuşağı ile birlikte çalışmaktadır. Bu açıdan örgütler ve yöneticiler için çalışanlarının mensubu oldukları kuşakları

bilmek, kuşaklar arasındaki farklılıkları anlamak, daha verimli ve daha başarılı olmaları açısından önemlidir. Kuşaklar arasındaki değer, inanç ve tutum farklılıkları, iş yapma anlayışları açısından birbirinden farklılaşmaktadır (Köse vd., 2014:152). Bu yaş çeşitliliğinin etkin yönetiminin incelenmesi önemli bir araştırma konusu olmuştur. Bununla birlikte, kuşaklar arasındaki bu farklılıkların kültürler arasında nasıl değiştiği hakkında pek az şey bilinmektedir. Bu nedenle Türk çalışanların da kültür değerlerinin kuşaklara göre farklılaşma düzeyi araştırmamızın sorularından birini oluşturmaktadır.

İş değeri ve kültürel arka planın ayrılması tartışılmamalıdır. Hofstede (1980), farklı kültürlerin iş değerleri çeşitliliğini net bir şekilde açıklamaktadır. Ayrıca, iş değerinin bir kültürden diğerine, önemli ölçüde ve sürekli olarak farklı olduğu günümüzde hala tartışılmaktadır. Batı teorisinin diğer kültürlere de genelleştirilebileceği fikrini çürüten Markus ve Kitayama'nın (1991) kanıtına atıfta bulunarak, farklı kültürlerin belli seviyeleri ile iş tutumu arasındaki ilişkilerini karşılaştıran kültürlerarası araştırmalara ihtiyaç vardır. Markus ve Kitayama (1991:224-253), kültürel değerlerin bireysel bilişsel, duygu, motivasyon ve davranışları etkilediği üzerine görüşlerini savunmuşlardır. Farklı ulusların farklı kültür çeşitlerini geliştirdiklerinden, kültürlerinin iş tutumunu etkilediği savunulmaktadır. İnsanlar, farklı kültür ve yaşantı türlerine göre farklı eğitim ve yaşam tecrübelerine sahip olduklarından kültürü de farklı algılamaktadırlar. Dolayısıyla, bir bireyin kültürel geçmişi, tutum ve davranış biçimlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Nuzulia, 2015:64).

Yönetim literatüründe araştırmacılar tarafından ortaya konulan örgütsel kuramlar, dünyanın her tarafında yöneticilere bir takım öneriler vermektedir. Ancak bu önerilerin her kültüre uygun olmaması, kültür değerlerindeki yerel farklılıklar uyumsuzluklara neden olabilmektedir (Sargut, 1996:326). Bu farklılıkların Türk iş yaşamındaki durumunu tespit etmek için Aldemir ve arkadaşları (2003), 1997 yılında Türk yöneticilerinin ve 2000 yılında Türk işletmelerinin özelliklerini ele alan, Türk Yönetim Anlayışını oluşturan temel öğeleri ortaya çıkarmak için iki çalışma gerçekleştirmişlerdir (Aldemir vd., 2003:6).

Hofstede (1984), Türk toplumunun kültürel özellikleri hakkında ilk bilgi sunan araştırmacıdır. Araştırmasında kültürel değerlerin araştırılması konusunda

tavsiyelerde bulunmuştur. İş yaşamında farklı yaş gruplarının birlikte iş yapması, kültürel farklılaşmalara ve iş görme anlayışında farklılıklara yol açtığı düşüncesiyle, bu araştırma yapılmıştır.

Bu düşüncelerden hareketle, bu araştırma ile kuşakların iş görme anlayışı ile kültür değerleri arasındaki ilişkisinin araştırılması İzmir ili kapsamında gerçekleştirilmiştir. Çalışmamızın birinci bölümünde, kavramsal ve kuramsal çerçeve ele alınmıştır. Bu bölüm kuşak olgusu, kültür kavramı ve Hofstede'nin Kültür Boyutları Modeli'nin kavramsal çerçevesi, İş Görme Anlayışı kavramı ve bu kavramın altında yatan değerler kavramının kuramsal çerçevesi ile tarihsel arka planından oluşmuştur. Çalışmanın ikinci bölümü, araştırmanın kapsamı, konusu, amaç ve öneminin anlatıldığı metodolojiden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde kuşakların iş görme anlayışı ile kültür değerleri arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik hipotezler test edilmiştir. Dördüncü bölüm olan sonuç kısmında ise araştırma sonuçları değerlendirilerek tartışılmış, sonuçlara yönelik gelecek araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

Hofstede (1984), Türk toplumunun kültürel özellikleri hakkında ilk bilgi veren araştırmacıdır. Ancak küreselleşme ve teknolojinin hızla ilerlediği günümüzde, iş yaşamında farklı kuşakların birlikte iş yapması, kültürel farklılaşmalara ve işgörme anlayışında farklılıklara yol açtığını düşündürmüştür. Özellikle yönetim alanında kuşak farklılıklarının ve çalışma algılarının incelenmesi gerekliliği araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir.

Kuşaklar, kültürel değerleri ve işgörme anlayışı arasında ilişki olduğu düşüncesiyle yapılan bu araştırmanın iki temel amacı vardır. İlki, Türk kültür değer boyutları hakkında güncellenmiş bilgiler sağlamak için Hofstede'nin Kültür Değer boyutlarının bireysel düzeyde kullanımını tespit etmektir. İkincisi, bu araştırma ile farklı kuşakların kültürel değerleri ile işgörme anlayışı arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Hofstede (1984), Türk toplumunun kültürel özellikleri hakkında ilk bilgi veren araştırmacıdır. Ancak küreselleşme ve teknolojinin hızla ilerlediği günümüzde,

iş yaşamında farklı kuşakların birlikte iş yapması, kültürel farklılaşmalara ve işgörme anlayışında farklılıklara yol açtığını düşündürmüştür. Özellikle yönetim alanında kuşak farklılıklarının ve çalışma algılarının incelenmesi gerekliliği araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir.

Kuşaklar, kültürel değerleri ve işgörme anlayışı arasında ilişki olduğu düşüncesiyle yapılan bu araştırmanın iki temel amacı vardır. İlki, Türk kültür değer boyutları hakkında güncellenmiş bilgiler sağlamak için Hofstede'nin Kültür Değer boyutlarının bireysel düzeyde kullanımını tespit etmektir. İkincisi, bu araştırma ile farklı kuşakların kültürel değerleri ile işgörme anlayışı arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Her kuşağın çalışma özellikleri, farklı çalışma alanlarında ve iş türlerinde, farklı kültürlerdeki çalışma karakterleri üzerinde kuşak grupları ile ilgili olarak hala çok fazla belirsizlik vardır. Hofstede'nin çerçevesine göre, ulusal bir kültürün, çalışanların işle ilgili değerleri ve tutumları üzerinde önemli bir etkisi vardır ve bu nedenle Batı kültürlerinden başka kuşaklara yönelik gruplar üzerinde çalışmalar oldukça farklı sonuçlar doğurabilir.

Kültürel değerler, farklı kuşaklara mensup çalışanların tutum ve davranışlarını, iş görme anlayışlarını çok farklı şekillerde etkiler. Bu da organizasyonların içindeki farklı kuşakları yönetmek için kültür değerlerini ve iş görme anlayışlarını bilmeyi gerekli kılmaktadır. Bu araştırma, literatürde yoğun olarak çalışılmaya başlanan kuşak konusunun kültür değerleri ile iş görme anlayışları ile ilişkisini, kültür değerlerinin iş görme anlayışı üzerinde etkisini tespit etmek ve kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olma durumunu göstermesine yönelik bulgular sunuyor olması bakımından önem arz etmektedir.

1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Kuşakların işgörme anlayışı ile kültür değerleri arasındaki ilişkilerin niteliğini belirleme amacıyla olan bu araştırmanın ana kütlesini İzmir ilindeki üç eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan tıbbi, idari ve mali hizmetler çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın etik bölümünde bahsi geçen nedenlerden dolayı hedeflenen evrene yönelik bir araştırma yapılamamıştır. Çalışmanın daha fazla sayıda kurum ve meslek grubu ile yapılması sonuçları etkileyecektir.

1.4. ARAŞTIRMANIN ETİK YÖNÜ

Araştırma öncesinde etik kurul onayı alınmıştır. Ayrıca araştırmanın dahil edildiği kurumlardan ve araştırmaya katılmayı kabul eden kamu çalışanlarından izin alınmıştır. Etik kurul izin sürecinde kurumlar Kamu Hastaneler Birliği çatısı altında bulunmakta idi.

- Araştırmanın uygulanabilmesi için gerekli olan kurum izinleri alınma sürecinde; Kamu Hastaneler Birliği yeniden yapılanma sürecine girmiş ve İl Sağlık Müdürlüğü çatısı altında birleştirilmiştir. Süreç için 3 ay bekleme süresi sonrası kurulan yeni birimler ve İl Sağlık Müdürlüğü Eğitim Ar-Ge birimi tarafından, Eğitim Ar-Ge birimi bulunan eğitim araştırma hastanelerinden bireysel izin almam gerektiği belirtilmiştir.

- Araştırma öncesi İzmir ili Kuzey Kamu Hastanelerine (KKH) bağlı 14 kurum planlanmış ancak KKH dağılması sonrası sadece eğitim ve araştırma hastanelerinde araştırma yapılabileceği ile ilgili ön izin alınmıştır. Bu karar sonucunda İzmir ilinde bulunan 7 eğitim araştırma hastanesi için her kurumun izin süreci ve dökümantasyon taleplerine uygun olarak dosya hazırlanıp Eğitim ve Ar-Ge bölümlerine başvurulmuş ve 6 kurumdan izin alınmıştır. Bir kurumda, kendi kurumlarında çalışmayan ve dışarıdan başvuran araştırmacıya izin verilmemesi veya kurumdan birinin araştırma/teze ortak araştırmacı olması koşulunun sunulması sebebiyle izin alınamamıştır.

- İl sağlık müdürlüğündeki tüm dokümanların yeniden düzenlenmesi, kurumlardaki dokümanların yeni yönetsel düzenlemeye uygun yeniden kabul edilebilir şekilde düzenlenmesi; Kurumlarda bulunan bilimsel Ar-ge ve

Eğitim birimlerinde görevli personelin ve yöneticilerin tanımlanmaması, rol karmaşasının olması, imza yetkilisinin belirlenmemesi, görev yetkilerinin yapılmamış olması; Etik kurul izninin bazı kurumlarca kabul edilmemesi (e-imzalı evrak olması sebebiyle) gibi nedenler, araştırmanın izin sürecini uzatmıştır.

- Tüm sağlık kurumlarının sağlık müdürlüğü çatısı altında birleştirilmesinden sonra yeniden alınan kurum izinleri, İl Sağlık müdürlüklerinin kendi içinde kuzey-güney olarak tekrar bölünmesi sebebiyle kabul edilmemiş, mevcut sistemle ve kurumlara yapılması durumunda etik kurul izninin tekrarlanması ve kuzey ve güney birimleri için ayrı ayrı izin dosyaları hazırlanması istenmiştir. Bu sebeple, araştırma verilerinin toplandığı kurumlar için yeniden düzenleme yapılmıştır. Eğitim ve araştırma hastaneleri dışında yer alan hastanelerin on birinde Eğitim Ar-Ge birimi olmadığı ve İl Sağlık Müdürlüğü tarafından her hastaneye araştırma ile ilgili bilgi verilmediğinden araştırmaya ilişkin hastane sayısı 3 eğitim ve araştırma hastanesine düşürülmüştür.

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmaya konu olan kavramların kuramsal temelleri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Öncelikle kuşak kavramı, farklı kuşakların özellikleri ve iş yaşamındaki davranışları literatür ile açıklanmış; sonrasında kültür değerleri ve iş görme anlayışı konularına yer verilmiştir. Bu bölüm, araştırma hipotezleri için gerekli kuramsal altyapıyı ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bölüm sonunda kavramlar arası ilişkilere değinilmiş ve araştırma hipotezleri sıralanmıştır.

2.1.KUŞAKLAR KAVRAMI

Kayıtlı tarihte uzun süredir devam eden nesiller kavram olarak varlığı Mısır ve Antik Yunan'dan başlamaktadır (Joshi vd., 2011: 179). Kuşak kelimesi, Yunanca “genos” sözcüğü, “var olma” anlamına gelen “genesthai” fiilinden gelmekte ve yaşamın sürekli değişen eşiğine adım atmayı tanımlamaktadır. Fransızca “generation” kelimesi kuşak, nesil anlamı ile bize geçmiş, ayrıca Latince “generatio” teriminin çevirisi “doğuş”, “yaratılış”, “üreme” anlamlarına da gelmektedir. Dolayısıyla da yaratan, biçim olarak kendisine benzeyen bir şey yaratmaktadır. Ancak söz konusu insanlar olduğunda, yaratılış, yaratıcıdan tür olarak değil bireysel olarak farklıdır (Klimczuk vd., 2017:266). Türk Dil Kurumu “kuşak” kelimesini “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlamaktadır (<http://www.tdk.gov.tr/>).

İnsanlar kendilerini bir kuşağın üyeleri olarak tanımladıklarında veya böyle algılandıklarında, kuşak üyeliğinin kendilerinin sosyal kimlikleri ve eylemleri için önemli olduğunu da kabul etmektedirler (Klimczuk vd., 2017:263). Kuşak kavramının, bir araştırmada ve analizde kullanılması durumunda tam olarak neyi ifade ettiğinin teorik olarak tanımlanması gerekmektedir. Disiplinler arasında farklılık gösteren kuşak tanımı, sosyolojik olarak, “doğum yıllarını, yaş konumlarını ve kritik gelişim evrelerindeki önemli yaşam olaylarını paylaşan, aynı değerleri, inançları, beklentileri ve davranışları paylaşan tanımlanabilir bir grup” olarak tanımlanmaktadır (Manheim, 1952). Kuşak kavramı, Klimczuk ve arkadaşları

(2017:269-270) tarafından yayınlanan çok dilli bir rehberde, '*Eylemler ve belirli nüfus grupları, akrabalık ilişkileri, kurumsal aidiyet veya geçmişteki olayların deneyimiyle bağlantılı sosyal ilişkiler arasındaki kimlikle ilgili etkileşimi çözümlenme amacını taşımaktadır. Odak noktasını; bireylerin yanı sıra müşterek tarafların düşünce, duygu, istek ve eylem, yaşam biçimi ve yaşam serüveni oluşturmaktadır*' şeklinde açıklanmıştır.

Yaşlanan nüfus olgusunun bir sonucu, şu anda modern tarihin en çok yaş çeşitliliğine sahip işgücünün yaşlanmakta olduğudur (Hanks ve Icenogle, 2001:50; Toossi, 2004:37). İşyerinde yaş çeşitliliği yararlı olabilirken, şirketler ve çalışanlar bu üç kuşağın işyerinde işleyiş biçimlerinde farklılıklar gözlemlemektedirler. Yöneticiler ve insan kaynakları liderleri, uzun bir süre boyunca toplumsal cinsiyet veya ırk çeşitliliğine odaklanırken, günümüzün zorluğu modern işyerinde mevcut olan ve değişen farklı ihtiyaçlar, beklentiler ve yaşlanma alanlarından gelmektedir. Bu süreç düzgün bir şekilde yönetilmediğinde, üretkenliği etkilemekte, çatışmaya neden olabileceği ve çalışanların verimsizliğine yol açacağı düşünülmektedir (Jirí, 2016:106). Ayrıca işgücü yaşlanmaya devam ettikçe, kuruluşların demografik kompozisyonundaki veya yaş çeşitlilikleri ve onların alt birimlerindeki değişimler daha belirgin hale gelmektedir. Bazı faktörlerin bu eğilimi etkilediği ve etkilemeye devam edeceği de söylenebilir (Toossi, 2004:37). Buna örnek olarak, Batılı ülkelerde işgücüne giren gençler daha önce hiç olmadığı kadar eğitimidirler ve bu nedenle organizasyonlardaki yönetim konumlarına diğerlerine göre daha hızlı bir şekilde yükselebilmektedirler (Hussar ve Bailey, 2013:36-37). Bazı eğilimlere göre ise, resmi olarak emekli olduktan sonra mevcut ve öngörülen yaygın istihdam oranını artırmıştır. Dahası, yaşlı işçiler, emeklilik yaşının ötesinde emekliliklerini gittikçe daha fazla geciktirmekte ve zaten emekli olmuş bireyler, yeniden istihdam edilmeyi daha öncekinden daha yüksek oranlarda aramaktadırlar (Adams ve Rau, 2004:719-720).

Kuşaksal farklılıklar üzerine bir tartışma da, genellikle her yaş grubunun sahip olduğu değerlere bakmasıdır. Çalışan bir zaman makinesi olmadığından kuşakların, belli bir çizelgeye yerleştirilmesi, kuşaksal farklılıklar üzerine yapılan araştırmalarda karşılaşılan en büyük zorluklardan biridir (Twenge, 2010: 201). Çalışma değerlerinde kuşaksal farklılıklar üzerine yapılan çalışmaların çoğu, zaman içinde bir noktada toplanan farklı yaştaki işçilerle ilgili verilerle kesitseldir. Böylece,

herhangi bir farklılık yaş / kariyer farklılığı ya da kuşaklara bağlı olabilir ve ikisini ayırmak imkânsızdır (Gibson vd., 2009:2). Her ne kadar genç yetişkinlik döneminde iş değerleri oldukça istikrarlı görünse de, katılımcılar çalışma yaşamına girdiklerinde bu değerlerin değişmesi yine de mümkündür. Kowske ve arkadaşlarının (2010: 265–279) çalışmasında, 24 yıl boyunca (1985–2009) birçok yaştan işçinin iş tatminine ilişkin verileri bulunmaktadır ve bu sayede yaş, kuşak ve zaman periyodunun etkilerini ayırabilmektedir.

Kuşaklar arasındaki iş değerleri, inançlar, değerler, hedefler, çalışma tutumları, dünya görüşlerinin şekillendirilmesiyle işyerinde farklılıklar gösterebilir ve etkileri olabilir. Bununla birlikte, günümüze kadar var olan küçük deneysel araştırmalar, belirli farklılıkları azaltmamıştır ve kuşaksal grup farklılıklarının gerçekten işyerinde bir etkisinin olup olmadığı konusu çelişkilidir. Çalışmalardaki uygulama ve stratejileri yönlendirmek için kuşak kategorilerinin kullanımındaki sınırlamalara rağmen, bu klişelerin kullanımı devam etmektedir ve bu kullanım birçok kişi ve kuruluş tarafından kabul edilmekte ve hatta gerekli görülmektedir (Costanza ve Finkelstein, 2015:312).

Kuşağın, yaş ve tarihsel zamanla ilgili kavramlarla köken ilişkisinin bir ilkesi olarak karıştırılması metodolojik olarak kusurlu olup, yaş sosyolojisi içerisinde kuşak çalışmalarının gelişimini engellemiştir. Kuşak, yaşlanma ve kohort süreçleri arasındaki ilişki çok önemlidir (Kertzer, 1983:142).

2.1.1. Kuşak- Kohort Teorisi

Kuşak kavramı, tarihsel olarak, bireyin toplumla ilişkisinin niteliğini tanımlamaya dayanan en önemli kavramlardan biridir. Bu konu sosyolojide, tıp bilimi ve başka alanlarda da yoğun olarak tartışılmıştır. Bununla birlikte, sosyal ve davranışsal bilimde kuşak kavramına atfedilen anlamlar çoğu zaman karışık veya kafa karıştırıcı gibi görünmektedir (Alwin ve McCammon, 2007:219). Nüfusun toplum üzerindeki etkilerini araştıran araştırmacılar ve sosyal bilimciler, temel tarihi ya da sosyal yaşam deneyimlerini paylaşan aynı genel zaman diliminde doğan insanlara atıfta bulunmak için “nesil” terimini kullanırlar (Kupperschmidt, 2000:66; Smola ve Sutton, 2002:363-364). Kohort ise, aynı zamanda doğan, paylaşılan deneyimler sonucunda benzer kabul edilen insan grubudur. Olaylara kronolojik olarak yakınlıklarının onları diğer gruplardan ayırdığı varsayılır (Parry ve Urwin, 2011: 84).

Kuşak teorisi ilk kez Karl Mannheim tarafından 1923 yılında “Problem of Generations” adlı çalışmasında kullanılmıştır. Bu kavramı sosyo-tarihsel bir açıdan incelemesi nedeniyle konuyla ilgili en sistematik ve en kapsamlı çalışma olarak bilinen bu çalışma 1952 yılında revize edilmiştir (Bayramoğlu, 2018:15). Ancak günümüz kuşaklarını sınırlandırma ve tartışmalar ilk olarak Inglehart (1997) tarafından geliştirilen Kuşak Teorisi, Neil Howe ve William Strauss (1991) tarafından yayımlanan kitapla hız kazanmaya başlamıştır (Lester vd., 2012:342) ve bazı araştırmacılar bu kuramı “Strauss-Howe Kuşak Kuramı” olarak adlandırmıştır (Arslan ve Staub, 2015:5). Strauss-Howe’un (1991- *The History of America's Future, 1584 to 2069*) teorisi, Amerikan tarihini 1584’te başlayan ve günümüzü kapsayan nesiller boyu biyografilerin bölünerek tasarlanmış bir halidir. Teorinin 1991 yılında hazırlanmış ilk aşaması Amerikan tarihini oluşturduğu iddia edilen 25 farklı nesli içeren ayrıntılı bir çalışma sunar (Howe ve Strauss, 1997: 433). Amerikan tarihindeki kuşak döngüsü üzerine kurulu olan bu teori araştırmacılar tarafından ilgiyle karşılanmış ve beğeni toplamıştır. Ancak, Kuşak sınıflamaları konusunda deneysel çalışmaların eksik olması ve kuşaklar arasındaki farklılıkların çok fazla abartıldığı noktasında bu kuram eleştirilmektedir (Bayramoğlu, 2018:16). Howe ve Strauss 1997 yılında, teorilerinin geliştirilmiş bir aşamasını da içinde barındıran “The Fourth Turning” kitabıyla birlikte, kuşak tiplerinin tamamını birbirlerini izleyen ve takip eden dört farklı devir içinde ele almışlardır.

Kayıtlı tarihte, hemen hemen tüm Avrupa kültürlerinde evrensel zamanın standart ölçüsü, yıl ya da yüzyıl değil, nesildir (Strauss ve Howe, 1991:430). “Nesil” çoğu zaman farklı anlamlarda kullanılmıştır. Amerikalı tarihçi William Strauss ve tarihçi Neil Howe tarafından geliştirilmiş olan nesil (kuşak) teorisine göre, belli dönemlerde doğup büyüyen ve aynı yaş grubu içerisinde yer alan bireylerin benzer davranış özellikleri gösterdiği ve her yeni kuşakla bu davranış özelliklerinin değişebildiği öne sürülmektedir (Howe ve Strauss, 1992:67-89; Chen, 2010:132). Her bir yaş grubunun; ortak mekân, ortak inançlar ve davranışlar ile aynı kuşak grubundan olmaktan kaynaklanan kendine has karakteristik bir yapısı ve değer yargılarının olmasıdır (Strauss ve Howe, 1991: 60-70).

Mannheim’e (2009:165-166) göre kuşak, tarihsel-sosyal bir sürece gömülmüş, ilgili “yaş gruplarını” kucaklayan, belirli bir konum kimliğidir. Kuşakların birliği, esas olarak, bir toplumsal bütün içinde birtakım bireylerin

konumunun benzerliğiyle oluşturulur (2009:170). Mannheim kuşak kavramını (1927/1952:291) “*Sosyal ve tarihsel süreçte belirli bir potansiyel deneyim yelpazesine ortak bir yer, belli bir karakteristik düşünce ve deneyim modeli için onların ve tarihsel olarak ilgili eylemin tipik bir türü*” olarak tanımlamıştır. Kuşak konumu, insan varlığında yaşam ve ölüm faktörleri, sınırlı bir yaşam süresi ve yaşlanma gibi biyolojik ritim varlığına dayanır. Aynı kuşağa ait olan ve aynı doğum tarihini paylaşan bireyler, bu süreçte toplumsal sürecin tarihsel boyutunda ortak bir konuma sahiptirler (Mannheim, 2009:167). Bu açıdan Mannheim (1952:303), ‘*Belirli bir zamanda bir toplumda yaşayan birçok genç, önemli toplumsal hareketlerden ve olaylardan etkilenmez; aynı zamana ait konumu paylaşsalar da, bir gerçeklik olarak aynı neslin üyesi değildirler. Onlar, sosyal değişimin girdabına girme potansiyeline sahip oldukları için benzer şekilde yerleştirilirler, fakat geçici yer yeterli değildir; Toplumsal dönüşüme bağlı hareketlere katılmalıdırlar*’ ifadesi ile nesili bir grubun paylaştığı ortak şey olarak yorumlamıştır.

Kuşaklar fenomeni, yalnızca birbiri ardına gelen bir mirasın değil, aynı zamanda birlikte var olmanın sadece kronolojik önemden daha fazla olmasıdır. Sorun niceliksel bir süreç haline gelir, ölçülebilir olmayan ancak sadece deneyimlenebilen bir kavram haline dönmektedir. Kuşaklar zamanla hareket eden, grupla birlikte ya da kendine özgü bir tarzı olan insanlardan oluşmaktadır (Swearingen, 2004:54). Bireylerin kendi kimliğinin sürekliliğini arzularken, bunun yaşla ilgili yaşam önceliklerini engellemediği düşünülmektedir. Yetişkin yaşamı boyunca psikososyal önceliklerin süresizliğine odaklanma, nesiller arası gündemlerin üst üste gelme derecesi konusunu da gündeme getirmektedir (Biggs, 2014:13).

Kuşak kavramı, ortak bir atadan gelen doğal yaş çizgisindeki ayrık aşamalara atıfta bulunan bir akrabalık terimidir. Bu akrabalık ilişkilerini, örneğin anne babaları, büyükanne ve büyükbabaları, çocukları, torunları tanımlamak için temel birim olarak hizmet eder ve aile sistemleri, evlilik yönetmelikleri ve konut uygulamalarının etnografik olarak incelenmesi için de gereklidir. Elder ve arkadaşlarına göre (2003: 8–9) bu anlamda, nesiller aileler içinde ve yaşam döngüsü boyunca bağlanırlar. Tüm türlerde olduğu gibi, bu kullanım, insan türünün evriminin ve hayatta kalmasının üreme ile daha da ileriye götürüldüğü varsayımına dayanmaktadır. Her yeni nesil, ailelerin içinde yaşam döngüsünü tamamlar ve bir diğeri de devralır, başka bir

ifadeyle “bir nesil uzaklaşır ve başka bir nesil kuyruklu yıldızdır” (Alwin ve McCammon, 2007:221).

Ebeveyn-çocuk değer aktarımını inceleyen, nesiller arası süreklilik kavramını kullanan uzun bir sosyolojik gelenek vardır. Ebeveyn kuşağı, tüm toplumlarda kritik bir sosyalleşme işlevini yerine getirmektedir. Yaşam boyunca kuşaklar arası ilişkiler, sosyal ve davranışçı bilim adamları tarafından giderek daha fazla incelenmektedir. Hemen hemen tüm toplumlarda, belirli bir aile içinde, her bir neslin hayatı farklı şekilde yaşadığı konusunda çok az bilgi vardır (Clausen, 1986: 7). Ancak ebeveynlerin kendi değerlerini ve tercihlerini seçerken yaptıkları gibi, çocuklarını geleceğe hazırlamak için odaklandıklarına dair önemli kanıtlar vardır. Eğer her nesil farklıysa, kısmen ebeveyn nesillerinin aktif katılımının, nesiller arası değişime yaptığı katkıya odaklanılmalıdır (Alwin ve McCammon, 2007:222). Ebeveyn-çocuk değer aktarımını inceleyen çalışmaların bazılarında, büyük ebeveyn ile ebeveyn arasındaki ve ebeveyn ile çocuk arasındaki sürekliliği ve süreksizlikleri araştıran üç kuşağı içermektedir. Bu çalışmaların çoğu, belirli bir yaş grubundaki gençlerden ve onların (ve bazen de büyükanne ve büyükbabalardan) oluşan örneklerine dayanıyor olsa da, analizleri her "kuşak"ın toplu olarak ele alınmasına dayanmaktadır. Bu konuda Kertzer (1983:136) Sosyolojik Bir Sorun Olarak Nesil adlı makalesinde "*Herhangi bir kültürün çekirdeği her yüzyılda en az üç kez yeniden öğrenilmeli*" şeklinde ifade etmiştir. Yaş ve kohort etkileri arasında ayırım yaparken toplumsal gruplaşma süreciyle aile içindeki sosyalleşme sürecinin ne olduğunu karıştırmakta olduğunu ifade etmiştir.

Bir kuşak, biyolojik bir gereklilikten ziyade sosyal bir yaratımdır. Yeni olayların nadir olduğu ve değişimin yavaş olduğu yerlerde (örneğin geleneksel bir kabile topluluğu), farklı kuşaklar ortaya çıkmayabilir (Mannheim, 1952:304). Sadece olayların bir kohortu sınırlandıran bir şekilde meydana geldiği yerde, bir kuşaktan söz edilebilir. Aşağıda belirtilen altı özellik, bir kuşağın kapsamını belirlemeye yardımcı olur:

- Savaş gibi travmatik veya biçimlendirici bir olay,
- Demografide toplumdaki kaynakların dağılımını etkileyen dramatik bir değişim,

- Bir nesli birbirine bağlayan bir başarı ya da başarısızlık (örneğin Büyük Buhran),
- Kolektif bir hafıza sürdüren ‘kutsal alan’ oluşturulması (örneğin Woodstock-1969 yılında gerçekleşen ve büyük bir akım yaratan festival),
- İşleriyle ivme ve ses veren mentorlar ya da kahramanlar (ör. Martin Luther King- dünya tarihinde ırkçılık karşıtı hareketin ‘I have a Dream’ adlı konuşmasıyla sembolü olmuş bir isimdir) ve
- Birbirlerini tanıyan ve destekleyen kişilerin çalışması (ör. Bill Gates, Steve Jobs) (Sessa vd., 2007:49).

Önemli kamu olayları genellikle dikkate değerdir, ancak bir yaş gurubunda olmak, grubun kolektif hatırasına dâhil edilmelerini garanti etmez. Bireylerin ulusal kaygıları varsa, kişisel ihtiyaçları ve ilgileriyle bir şekilde temas ederse veya bağlantı kurarlarsa, resmi ve gayri resmi anmalarla takviye alırlarsa olayların hatırlanması daha olasıdır. Büyük rejim değişiklikleri, şiddetli politika kaymaları, ulusal zafer ve trajediler ve sivil ve uluslararası savaşlar gibi olaylar, biyografik olarak mevcut toplulukların hemen hemen tamamını etkileyecek kadar kalıcı olabilir. Bu gibi durumlarda, tarihsel veya dönem etkileri, kuşak etkilerini geçersiz kılabilir (Jennings ve Zhang, 2005:1166).

Toplumsal yaşamın hangi özelliklerinin nesillerin varlığından kaynaklandığını anlamının en iyi yolu, nesillerin gerçek olaylar üzerinden analiz edilmesi ile olur (Alwin ve McCammon, 2007:224). Mannheim’ın (1927/1952:292–300) çalışması kohort kavramını, toplumsal değişimin anlaşılmasında bir araç olarak, kohort değişim mekanizması ile toplumsal değişimi açıklamaya çalışmıştır. Mannheim çalışmasında, “toplumsal değişimin” ardından kohortların nasıl değiştiğinin analizi aşağıdaki ilkeler ile özetlenebilir:

(a) Kültürel süreçte yeni katılımcıların sürekli olarak ortaya çıkması: Kültürümüzün birikmiş mirasla yeniden temas eden bireyler tarafından geliştirildiği anlamına gelir. Yeni temaslar, bireyin kendi sosyal grubunu terk etmesi, yeni bir ülkeye girmesiyle zorlandığı zaman kişinin yaşamında önemli bir rol oynar; örneğin, kişinin sosyal statüsünü ya da sınıfını değiştirmesi gibi. Başka bir ifade ile yeni anlamlar içinde olan “yeni temaslarla, yeni bir hayat”tan söz edilebilir (Mannheim, 2009:171-173).

(b) Daha önceki katılımcıların kültür sürecinde sürekli olarak geri çekilmesi: Toplum devam edecekse, sosyal hatırlama; sıfırdan başlayarak unutmaya ve eylem kadar önemlidir. Tüm psikik ve kültürel veriler sadece şu anda üretildikleri ve çoğaltılacakları ölçüde var olurlar. Bu nedenle geçmiş deneyimler sadece şu anda somut olarak dahil edildiğinde geçerlidir (Mannheim, 2009:173-175).

(c) Herhangi bir kuşağın üyeleri, tarihsel sürecin yalnızca geçici olarak sınırlı bir bölüme katılabilirler: Bir kuşak üyeleri, her şeyden önce, kolektif sürecin aynı safhasına maruz kaldıkları sürece, her şeyden önce “benzer şekilde yerleştirilirler”. İnsanların aynı zamanda doğmuş olmaları ya da gençlik, yetişkinlik ve yaşlılıklarının aynı olduğu gerçeği, kendi içinde konumun benzerliğini içermemektedir. Benzer bir yer yaratan şey, aynı olayları ve verileri deneyimleme konumunda olmaları ve özellikle de bu deneyimlerin benzer şekilde “katmanlaşmış” bir bilinçlenmeyi etkilemesidir. Bazı eski kuşak grupları, genç kuşaklarla birlikte belirli tarihsel süreçleri deneyimlese de aynı kuşak konumuna sahip oldukları söylenemez. Ancak, konumlarının farklı olduğu gerçeği, esas olarak yaşamlarının farklı “tabakalaşması” ile açıklanabilmektedir (Mannheim, 2009:176-177).

(d) Kültürel mirasın sürekli aktarılması için bir gereklilik: Bilinçli öğretim tarafından aktarılan veriler hem nicel hem de nitel olarak daha sınırlı öneme sahiptir. En önemli yönü, geleneksel yaşam biçimlerinin, duygularının ve tutumlarının yeni kuşaklara otomatik geçişidir. Kuşaklar sürekli etkileşim halindedirler (Mannheim, 2009:178-179).

(e) Yeni kuşaktan diğerine geçiş sürecidir: Kuşaklararası geçişin sürekliliği, bu etkileşimi daha yumuşak hale getirme eğilimindedir. Bu etkileşim sürecinde en yaşlı ile en genç etkileşime girmemektedir. İlk etkileşim daha arada kalmış kuşaklar arasında gerçekleşir, bu gruplar birbirinden çok farklı değildir. Bu geçişin gerçekleşmesi, diğer “aracı” kuşaklar tarafından yapılır. Kuşaklar arasındaki biyolojik farkı kaldırmaları da, en azından sonuçlarını hafifletebilirler (Mannheim, 2009:180).

‘Nesil’, baskın rol tarzının akrabalık esasına göre tanımlandığı toplumlarda uygun genel bir geçici referans olabilir. Ancak kültürel devrime uğrayan toplumlar, “nesil” in toplumsal önemini azaltmakta ve kohortun en uygun zamansal analiz birimi olduğu bir tür toplumsal ortam üretmektedir (Ryder, 1965: 853, akt. Alwin ve

McCammon, 2007:226). Kohort etkilerine değinmek için “nesil” in sürekli kullanımı, çeşitli sosyal fenomenlerin ortaya çıkışını açıklamak için çözümlenimin temel önemi, farklı araştırma bağlamlarında yaş, dönem ve kohort “tanımlama problemi” ile başa çıkmak için stratejiler geliştirmek gerektiği anlamına gelmektedir (Grasso, 2014:63; Kertzer, 1983:128). “Kohort kuşağı” olarak adlandırılan kavram, tarihte bir yaş konumunu ve dolayısıyla ortak bir akran kişiliğini paylaşan kohort grubunu içerebilir. Bu grubun aynı zamanda yaşadığı ve farklı bir yaşam tarzı ve değerler dizisine sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bir neslin tam olarak ne olduğu, farklı bir akran kişiliğini nasıl geliştirdiği ve akran kişiliklerinin döngülere nasıl ulaşma eğiliminde oldukları hala tartışılmakta olan bir teoridir (Strauss ve Howe, 1991:434). Strauss ve Howe’a göre (1991:429) *kohort*, aynı zamanda doğan tüm insanlardır. *Kohort grubu* ise art arda sınırlı bir süre içinde doğmuş olan tüm kişilerdir. *Kuşak* ise uzunluğunun yaşam evresine yaklaştığı ve sınırları akranları tarafından belirlenen bir kohort grubudur. *Yaş etkisi*, bireylerin olgunlaştıkça değişen görüş, tutum ve davranışlarını ifade ederken, *Periyot etkisi* ise kohort veya yaşla ilişkili etkiler belirlenmeye çalışıldığında dikkate alınması gereken değerlerin, davranışların ve tutumların çevre üzerindeki etkisidir (Parry ve Urwin, 2011: 84). “İlk dalga”, bir kuşağın, daha önceki ikinci kuşak çocukların daha büyük olasılıkla erken doğmuş kohortlarına atıfta bulunurken, "son dalga" ise bir kuşağın ilk doğan çocukları olma olasılığı daha yüksek olan kohortlarına atıfta bulunmaktadır.

Mannheim'in çalışması (1927/1952), kohort kavramını modern sosyal bilimlere ve aynı zamanda toplumsal değişimi anlamak için bir araç olarak kohort değiştirme mekanizmalarına ilişkin fikirleri getirerek konumlandırılabilir (Ryder, 1965:849). Yazılarında vurgulanan kohort değiştirmenin kaçınılmazlığını, sosyal ve tarihsel süreçte yeni katılımcıların ortaya çıkmasını ve başkalarının geri çekilmesini ifade eder (Mannheim, 1952: 292–300). Kohort kuşağı, aksine, soyağacı ya da soy ile doğrudan bir bağlantıya sahip değildir. Bunun yerine, aynı tarihsel zamanda “varlığa getirilen”, başka bir ifadeyle aynı gruba ait olan herkes olarak tanımlanabilir. Aynı kuşaklardaki babalar, anneler veya kardeşler mutlaka aynı kohorta ait olmayabilir. Herhangi bir anda, bir kohort kuşağının üyelerinin hepsi ortak bir yaş grubunda bulunabilir. Hepsi özel bir tarih ve o tarihin şekillendirdiği özel bir kişilik ve davranış biçimini paylaşırlar ve kohort kuşağı, zaman içinde

tarihsel bir tanım kaybı olmaksızın birbirini takip edebilir (Strauss ve Howe, 1991:436).

"Kohort" ve "kuşak" arasındaki ayırt edici noktalar, "kohort"un basitçe doğum yılıyla ilgili olduğu gerçeğine dayanır, oysa "kuşak" dışarıdan ve içeriden tanınmış bir üslup tanımlamak için ortak bir yorumlayıcı yapıdır ve elle tutulur kohortlar arasında inşa edilir (Swearingen, 2004:55). Bu tartışmada en önemli nokta, farklı zamanlarda doğan bireylerin farklı sosyokültürel çevrelerde büyüdüğü fikridir. Kohort farklılaşması sadece doğumda bulunan özelliklerle sınırlı değildir. Yaş tayini, kohort farklılaşmasının enine kesitidir. Yaş grubu kohortları arasındaki deneyimlerin benzerlikleri ve farklılıkları her kültürde gözlemlenebilir. Toplum tarafından, belirli bir zamanda bir yaş grubunu paylaşanlara da benzer işlevler yüklenir (Twenge ve Campbell, 2001: 322). Her kültürde kohortlar arasındaki tecrübe benzerlikleri ve farklılıklar gözlemlenebilir. Benzer işleyiş, toplum tarafından belirli bir zamanda bir kohortu paylaşanlara dayatılmaktadır. Aynı işleyiş, kişisel tarihteki yaşla özdeşleştirilen herhangi bir büyük olay için de geçerlidir. Grup üyeliği, kolektif bir kimlik duygusu yaratır ve ortak bir kişiliği güçlendirir. Farklı yaşam deneyimleri, hatta çelişen değerler ve ilgi alanları farklı olan kuşakların imgelerinin ortaya çıkması şaşırtıcı değildir. Görüntü, her kuşağın en olumsuz özelliklerinin, ekonomik ve sosyal bir mücadelede birbirine karışmadığı bir durumdur (Swearingen, 2004:55).

Rosow'un (1978: 65–75) kohortları en iyi nasıl tanımlayacağına dair algılayıcı tartışması kısmen bu sorunla zayıf kalmıştır. Kohort etkilerinin kuşakların analizinde merkezi bir kaygı olduğunu ifade etmiştir ve "*Kohort etkileri ile çeşitli kohortların aynı şeylere mensup tipik tepki modellerini kastediyorum. Bir kuşaktakiler aynı şekilde davranıyorlar, ama aynı şekilde başka bir deyişle, aynı fenomene verilen tepkiler benzer olsa da kuşaklar arasında farklı olduğunda, bu bir kohort etkisidir*" (1978:72) şeklinde kuşaklararası farklılıklardaki etkinin kohort etkisi olduğunu ifade etmeye çalışmış ancak "kuşakların" ne olduğu konusunu açıklayamamıştır. İkili anlamın benzer bir biçimde karşılaştırılabilir problem olarak da belirli kuşaklar açısından "nesil" yazan ve aynı zamanda "kuşaklar" olarak belirli tarihsel dönemlere değinen tarihçiler arasında bulunmaktadır (Kertzer, 1983:130). "Kuşak" ın bu ortak kullanımıyla karşı karşıya kalan okuyucular, kuşak tartışmalarında neyin ifade edildiğinden emin olmayabilirler. Yapılan araştırmalarda değerlerden ikisini bildiğimizde (örneğin kişinin yaşı ve anket yapıldığı yıl), ilişkinin

üçüncü değeri (yani, bu durumda doğum yılı) otomatik olarak bilinir. Bu metodolojik engelle başa çıkmak ve her üç etkinin aynı anda tahmin edilmesine izin vermek için, bu doğrusallığı bozan stratejiler veya farklı metodolojik yaklaşımlar geliştirmek gereklidir (Grasso, 2014:63). Bu yüzden yaş, dönem ve yıl karışabilen ifadeler olduğundan, yaş-dönem-kohort etkilerinin tahmininin de daima geçici olduğu unutulmamalıdır. Alternatif olarak, bir kohort içinde bile insanların değişen ortamlara maruz kalmasının ölçülmesi avantaj sağlayabilir. Bir kohortun üyeleri tek tip olarak değişime maruz kalmayabilir ve bu da kohort alt gruplarının benzer maruziyet açısından tanımlanması gerektiğini düşündürmektedir. Kohort üyeliği, genellikle tarihsel değişime maruz kalmak için sadece bir aracıdır (Elder vd., 2003:9).

Kuşak-kohort teorisinde “yaşam dönemi”, bir insanın ortalama yaşam süresini ya da kuşağın tamamen yenilenme süresini anlatan ve yaklaşık 80-90 yıllık bir süreyle tanımlanan uzunluktur. Her olay kuşakların çocukluk ve genç yetişkinlik dönemlerini etkileyebilir, onların orta yaş ve yaşlılık sürecindeki davranışlarına şekil verebilir (Strauss ve Howe 1997:14–15). Strauss ve Howe (1997), bu yaşam dönemi sürelerini 20 ve 22 yıl arasında değişecek şekilde belirlemiştir (Strauss ve Howe, 1997: 40–41). Strauss ve Howe (1997), her yaşam dönemi içerisinde bulunan dört farklı dönem olduğunu ve bu dönemlere ait Peygamber, Göçebe, Kahraman ve Sanatçı olarak tekrar adlandırdığı kişi tipleri bulunmakta olduğunu belirtmiştir (Howe ve Strauss, 1997: 70). Peygamber (idealist) kişilik tipi, gençlikleri yeni bir toplumsal yaşam arayışı ve birliktelik ile geçtiğinden, topluluk ile bağları kuvvetlidir. Yetişkinlik dönemlerinde ahlak ve ilkelerine odaklanıp, yeni bir kriz döneminin yol göstericiliğini yapabilirler (Howe ve Strauss, 1997:51-62). Acılioğlu (2015:21) tarafından Bebek Patlaması kuşağı, Peygamber Kuşağının günümüzdeki temsilcisi olduğu ileri sürülmektedir. Sanatçı kişilik tipinde olan kuşak büyük savaşların yaşandığı dönemde doğduklarından, kendilerinden önce doğan Kahraman Kuşak tarafından aşırı korumacı bir aile içinde yetiştirilmişler ve bireysellikten vazgeçmiş genç-yetişkinler olarak karşımıza çıkarlar. Sessiz kalmış olmaları ve her anlamda uzlaşım sağlama çabaları sebebiyle yeni olay ya da oluşumları yaratamamış olması sebebiyle tarihteki konumları sanatçı, politik olarak da uzlaşmacı liderlerle gösterilir (Howe ve Strauss, 1997:51-62). Sessiz Kuşak (1920-1945) ve Z Kuşağı (2000 ve sonrası), Sanatçı kuşak tipinin temsilcileridir (Acılioğlu, 2015:20). Göçebe kişilik,

sosyal ideallerinin içinde bireysel kimliğini bulmaya çabalayan genç bir yetişkin olarak belirginleşmiştir. Özellikleri ise, yabancılaşma, kendi içine dönme isteğinde olan, yararcılık, özgürlük, onurlu yaşama saygı duymalarıdır. Ebeveynleri tarafından ihmal edilen Göçebe kuşağının günümüzdeki temsilcileri X kuşağıdır (Acılioğlu, 2015:21). Kahraman kişilik tipinde, dış dünyayı sorgulayan bu kuşak bireysel yararcılık, özgüven ve bırakınız yapınlar ile yetişen bir nesildir. Korumacı aileler tarafından büyütülen bu kuşak tipi, grup içi iletişime değer verir, politik olarak güçlüdür, büyüklerinin önderliğinde vatanseverdirler, insan hakları gibi toplumsal konulara odaklanırlar ve topluma katkıları ile hatırlanacak bir nesildir (Howe ve Strauss, 1997:51-62; Acılioğlu,2015:21). Günümüzdeki temsilcileri Y kuşağı olan bu kuşak tipi, Türkiye’de Gezi Olaylarında etkili örgütlenmeleri ile fark edilmiştir (Acılioğlu, 2015:21).

Kuşakların anlamını içeren tipik karışıklığın, yaşam döngüsü kavramı hakkında, çoğu zaman biyografik zaman ve tarihsel zaman arasındaki ayrımı takdir etmekteki başarısızlıktan kaynaklanan bir takım yanlış anlamalarla ilgili olduğu düşünülebilir (Alwin ve McCammon, 2007:221). Hogan (2000: 1623), yaşam döngüsü kavramının bireysel yaşlanmayı, toplumdaki rollerin örgütlenmesini, yeniden üretimini ve yaş arttıkça (kohort değiştirme) toplumsal yenilik ve değişim kavramını bağladığını iddia etmiştir. Yaşam döngüsünün sosyolojik kavrayışının altında yatan, insanların doğmuş, olgunlaşmış ve ölmüş biyolojik organizmalar olduğunun kabul edilmesidir. Bu mekanizma kümesi sosyal değişimin “yaş-dönem-kohort modeli” olarak adlandırılır, çünkü bu mekanizmalar yaşlanma, zaman periyodu ve kohort üyeliğinin sosyal değişim üzerindeki etkilerini özetler. Bu açıdan bakıldığında, sosyal değişimi etkileyen bireylerde olan değişikliklerin, iki farklı fenomenle ilişkili faktörden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bunlardan ilki yaşlanma, daha fazla yaşam sürmenin bir fonksiyonu olarak daha olgunlaşan veya fiziksel veya bilişsel gerileme ve bozulma nedeniyle bireyler arasındaki farklılıklar ile tanımlanmaktadır. Bireysel değişimin ikinci kaynağı, insanların tarihsel olaylara ve süreçlere tepkisidir. Bütün toplum, bir savaşa, ekonomik bir çöküşe ya da bir toplumsal harekete dönüşen bir dizi tarihsel olayın tesirinde kalıp etkilendiğinde, ortaya çıkan yaygın değişimlere ‘dönem etkileri’ denir. Toplumdaki bireysel değişimin üçüncü kaynağı, daha erken doğan kohortların daha sonra doğanlar tarafından kademeli olarak değiştirilmesi ise ‘kohort değiştirme’dir. Sonuç olarak

tarihsel olayların belirli dönemlere bağlı etkileri esas olarak gençleri etkilediğinde, sonuç potansiyel olarak bir kohort etkisidir (Alwin ve McCammon, 2007:227-228).

Popüler sosyal değişim teorileri, kültür, sosyal normlar ve sosyal davranışların iki ana mekanizma ile değiştiği fikrine dayanmaktadır. Bunlar;

- Bireylerin maruz kaldığı değişikliklerle ve
- Kohortların sıralanmasıyla değişmektedir (Firebaugh, 1992:1).

Tüm sosyolojik değişkenler gibi, kuşaksal deneyimler sosyal konum ve bu bağlamlara dayanan olayların ilgili deneyimine göre farklılık göstermektedir. 1960'ların sonlarındaki öğrenci aktivizminin yüksekliğinde “1968 Kuşağı”, Amerikan Bebek Patlaması kuşağının karşı-kültür hareketine ve Avrupalı akıllarına tepki olarak yeniden ortaya çıkmıştır (Strauss ve Howe, 1991:439). Benzer şekilde, Vietnam Savaşı, Bebek Patlaması kohortları için belirleyici bir deneyimdir (Hogan, 2001: 1623–1627).

Kohort varyasyonunun mikro düzeydeki bir örneği de bireysel roller ve kişisel özellikler ile ilgili olmasıdır. Örneğin, Büyük Buhran sırasında zor zamanlarda büyüyen kız çocukları, anneleriyle ve bazen çalışan anneleri yerine aile içi sorumluluklara çekilirken, erkeklerin daha fazla özerkliği, daha büyük toplumda kazanç fırsatları ile birleştirilmiştir. Bu farklı roller kız çocuklarına yetişkinlik rolü yüklediğinden ilerleyen yaşlarında daha aile merkezli kadınlara dönüşmüş olduğu görülmüştür (Elder vd., 2003:10).

Spitzer (1973: 1358), “*doğumların kesintisiz sürekliliği*” nde toplumsal kuşakların nerede yer alacağına dair bir sınır sorunu olacağına ve yıl “*kesimleri*”nin nereye uygulanacağı konusunda her zaman kaçınılmaz bir belirsizlik olduğuna işaret etmektedir. Kohort analizi karşılaştırmalı bir bağlamda yapılırsa, bu problem daha da önem kazanmaktadır. Aynı doğum yılındaki kohortlar, kendi ülkelerinde farklı biçimlendirici olaylar yaşadıklarından sonuç farklı olabilir. Rosow'un (1978: 69) belirttiği gibi, “*kohortlar için genel sınırlayıcı kriterler, onları tanımlamak için belirli analitik sorular bağımsız olarak açıkça belirlenemez*”. Ülkeler arasında farklılık gösteren yaş-dönem-kohortun iç içe geçtiği ve tüm değişkenlerin uluslararası çapta aynı etkilere sahip olmadığından dolayı her ülke kendi düzeyinde bazı değişkenlikleri bu bağlamda araştırmalıdır. Aksi takdirde, uygun olmayan sayıda parametreyi tahmin edebilecek, aynı zamanda ülke düzeyinde rastgele

değişkenliği göz ardı edecek etkileşimlerle ve doğrusallığı bozacak bir yaklaşım olacaktır (Grasso, 2014:63).

Aynı yaş grubuna ait olmak, içindeki bireylerin sosyal ve tarihsel süreçte ortak bir konuma sahip olduğunu gösterir. Bu onları belirli bir potansiyel deneyimle sınırlandırır, belirli bir düşünce ve deneyim tarzı ve tarihsel olarak ilgili eylemin karakteristik bir türü için önceden belirler. Nesil- kohort teorisi, insanların değerlerini, tutumlarını ve tercihlerini yaşın bir fonksiyonu olarak değiştirdiği, olgunlaştırdığı ve geliştirdiği daha geleneksel bir inanışla çelişmektedir. Örneğin, yaş çeşitliliği tüm çeşitlilik çalışmalarının üçte birine yakın bir kategorik değişken yerine, bir kohort etkisi varsayılabilir doğrusal bir değişken olarak dahil edilmiştir. Gerçekte, nesil kohort teorisi ve olgunlaşma teorisi, rekabetçi açıklamalardır (Sessa vd., 2007:49). Sackett'in (2002:302) belirttiği gibi "*Bir araştırmada kohortları karşılaştırmak için sadece insanların yaşları ve sabit tarihleri kullanılmamalıdır. Kohort farklılıklarına yol açan ve hipotezleri sistematik olarak test etmek için varsayılan olayları ve deneyimleri belirtmelidir*". Sackett, teori eksikliği ve çok sayıda olası alternatif açıklamalar ile kuşakların geçerli bir açıklayıcı kavram olmadığı sonucuna varmıştır.

Costanza ve Finkelstein'a göre (2015:308–323), kuşaklar hakkındaki bu "sıcak konu" üzerine yapılan araştırmalar, genellikle titizlik ve derinlikten yoksun, çoğunlukla fırsatçı görünmektedir. Yaşa göre kestirmenin yapılması ve bunu bir kuşak çalışması olarak adlandırmanın göreceli kolaylığı, araştırmacıları çoğunluğa katılmaya teşvik etmiştir. Ancak bu durum fikir temelli literatüre göre neredeyse aynı literatür incelemeleriyle çok sayıda ampirik çalışmayla sonuçlanmıştır. Araştırmacılar kuşaklar hakkında yaptıkları araştırmalarda, bireysel farklılıkların çeşitliliğinin ve kapsayıcılığının kabul edilmesinin, mevcut kanıtların benzetilmesi ve aşırı genellemesinden fayda sağladığı konusunda hemfikir olmuşlardır. Çoğunlukla kesitsel verilere dayanan ve "kuşaklararası farklılıklar" ve "kuşaklararası ilişkiler" terimleriyle yazılmış olan bu çalışmalar genellikle, yaş ve kohort etkileri arasında bir ayırım yapmamakta ve genellikle bu konuya çok fazla önem vermemektedir (Kertzer,1983:131). Dahası, kuşaklararası farklılıkların tanımlanmasından, kuşakların ne olduğu ve değişimi nasıl etkilediğinin daha derin bir şekilde ele alınmasından uzaklaşmışlardır (Lyons vd., 2015:347). Lyons ve arkadaşlarının (2015:346) belirttiği gibi, teoriye çok az veya hiç bağlantısı olmayan kör deneyciliğe

yönelme eğilimi olmuştur. Hole, Zhong ve Schwartz (2010) 'a göre, herhangi bir toplumdaki kuşaksal farklılıklar politik, sosyoekonomik ve kültürel olaylarla şekillenmektedir. Şekil 1, genel bir kuşak bakışını göstermektedir.

Tablo 1: Küresel kuşakların tarihsel sınıflamasına genel bakış

		1950	1960	1970	1980	1990	2000
Çin		50'lerin sonrası kuşak (1950-1959)		60'ların sonrası kuşak (1960-1969)	70'lerin sonrası kuşak (1970-1979)	80'lerin sonrası kuşak (1980-1989)	90'ların sonrası kuşak (1990-1999)
Hindistan		Geleneksel kuşak (1948-1968)			Geleneksel olmayan kuşak (1969-1980)	Y kuşağı (1981-sonrası)	
Güney Kore	“475” kuşak (1950-1959)			“386” kuşak (1960-1969)	X ve Y kuşağı (1970-sonrası)		
Japonya	1. Bebek Patlaması (1946-1950)	Danso kuşağı (1951-1960)	Shinjinrui kuşağı (1961-1970)	2. Bebek Patlaması (1971-1975)	Patlama sonrası (1976 - 1987)	Genç Shinjinrui (1986-1995)	Yutori (1987-2002)
Rusya	Bebek Patlaması (1943-1964)			X kuşağı (1965-1983)		Y kuşağı (Gen “Pu”) (1983-2000)	
Bulgaristan	Savaş sonrası kuşağı (1945-1965)			Komünist kuşak (1965-1980)		Demokrasi kuşağı (1980-sonrası)	
Çek Cumhuriyeti	Bebek Patlaması (1946-1964)			Nesil X - “Husak’ın Çocuk Kuşağı” (1965-1982)		Y Kuşağı (1983-2000)	
Güney Afrika	Bebek Patlaması (1943-1970)				X kuşağı (1970-1989)		Y kuşağı (1990 - 2000+)
Brezilya	Bebek Patlaması (1946-1964)			X kuşağı (1965-1980)		Y kuşağı (1981-2001)	
Amerika Birleşik Devletleri	Bebek Patlaması (1946-1964)			X kuşağı (1965-1980)		Y kuşağı (1981-2001)	
Türkiye	Sessiz kuşak (1923-1946)	Patlama kuşağı (1946-1964)		X kuşağı (1965-1979)		Y Kuşağı (1980-1999)	Z Kuşağı (2000+)

Kaynak: Jiří, 2016:110-111; Acılıoğlu, 2015:21

2.1.2.Sessiz Kuşak- Gelenekseller (1900-1945)

1945 yılından önce doğan bireyler sessiz kuşak ya da gelenekseller olarak ifade edilmektedir (Kyles, 2005: 54). Dünya genelinde yaşanan ekonomik sıkınlar nedeniyle yoksulluk, kıtlık, işsizlik ve tasarruf etme gibi yaşam koşullarına maruz kalmış, bu yüzden doğum oranları artmamıştır (Adıgüzel vd., 2014:171).

Günümüz iş yaşamında sayıları çok azdır, büyük çoğunluğu emekliye ayrılmıştır. Hala varlıklarını hissettiren bu kuşak, bugünkü iş yaşamının temellerini atmıştır. Eşsiz bilgi kaynağı olmaları ve sahip oldukları pratik zekaları, onları işletmeler için kritik mevkideki kişiler haline getirmiştir (Zemke vd., 2013: 45-46). Sessiz kuşak olarak adlandırılmaları, otoriteye saygılı olmalarından kaynaklanmaktadır. II. Dünya Savaşı'nın yaşanmasının bu kuşağın sessiz kalmayışi nedeniyle olduğu veya çok fazla sessiz kaldıkları için yaşadıkları ekonomik buhranın savaşa sebebiyet vermiş olduğu söylenmektedir (Gündüz ve Pekçetaş, 2018:92-93).

Bu kuşak otoriteye ve liderlerine sadıktır, emirlerine koşulsuz itaat eder ve aynen uyarlar. Karar vermekte zorluk çekerler ve kararları otoritenin vermesini beklerler (Demirkaya vd., 2015: 186-204). Denge ve düzene itaat ederler ve uzun süre aynı işte kalır veya o işte ömür boyu çalışmayı tercih ederler. Bu kuşak, faydacı ve istikrar arayışında, güven duygusunu önemseyen, mali anlamda tutucu ve disiplinlidir. En önemli kültürel yapısı geniş ailelere sahip olmaları ve yakın komşuluk ilişkileridir (Akdemir vd., 2013: 11-42). Bu dönemin insanları dönemin zorluklarını yaşamış olduklarından daha dikkatli, macera aramayan, hayal gücü zayıf bir yapı gösterirler (Serçemeli vd., 2015: 261-276.)

Türkiye, bu dönemde savaştan yeni çıkmış tek partili siyasi sistemin egemen olduğu ve sanayi, üretim ve hizmet sektörünün neredeyse tamamen baştan kurulmaya başladığı bir dönemdedir (Demirkaya vd., 2015:186-204). Türkiye'de bu kuşak, 1900- 1914'lü yıllar arası (Birinci Dünya Savaşına kadar) doğanlara Büyük Değişim Kuşağı, 1914 ile 1918 yılları arasındaki dönem I. Savaş Kuşağı, 1918-1929 yılları arasında doğanlara Ümit kuşağı (1923-1929 yılları arasındaki bölümü, Cumhuriyet kuşağı), 1929-1939 yılları arasında doğanlar Buhran Kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Büyük Buhran kuşağını, tüm dünyayı etkileyen işsizlik sonrasında, dünyanın savaşın eşiğine geldiği bir dönemde dünyaya gelen bireyler oluşturmaktadır. 1939-1945'li yıllar arasında doğanlar ise II. Savaş Kuşağı olarak

gruplanmış, Türkiye’de savaş atmosferi içerisinde her şeyden önce hayatta kalmanın önemini öğrenerek büyümüşlerdir (Senbir, 2004: 20-22; Dereli ve Torunay, 2015:4; Ayhün, 2013:97-98).

2.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1965)

Tarihimizdeki en büyük kohortlardan biri olan (Wong ve ark., 2009:2) ve 2. Dünya Savaşının ardından büyümüş olan Bebek Patlaması Kuşağı toplum, iş ve ekonomiyi önemli ölçüde etkilemektedir (Stevens, 2010:79). Bu yıllar arasındaki doğumlardaki patlama nedeniyle “Bomba” olarak adlandırılan bu kuşak, yaşamdan en iyi şekilde yararlanarak, hak sahibi olma psikolojisini kucaklayarak büyümüştür (Smola ve Sutton, 2002:364). Bebek Patlaması Kuşağı için literatürde ‘Boomers, Me Generation, Baboo, Love Generation, Woodstock Generation ve Sandwich Generation’ gibi terimler de kullanılmıştır (Gürsoy vd., 2008:452). Ayrıca bu kuşağa “domuz-içi- piton ” terimi de kullanılmıştır (Tolbize, 2008:2; Callanan ve Greenhaus, 2008:70). 1943-60 doğumlu Bebek Patlaması Kuşağı (bazıları 1946-65), çocukların ihtiyaç ve isteklerinin merkezde olduğu bir zamanda ekonomik refah içinde büyümüştür. Onlar, medeni haklar ve kadın hareketleri, Kennedy ve Kral suikastları, aydaki ilk yürüyüş, cinsel devrim ve II. Dünya Savaşı sonrası Amerikan Rüyası'nın umutları ile büyümüştür (Sessa vd., 2007:50). Amerika Birleşik Devletleri'nde doğan Bebek Patlaması Kuşağı, ilerlemeyi ve savaşların sona ermesini bekleyerek büyüyen iyimserlerdir. Bazı ikonların suikast sonucu öldürülmesinden (örneğin, Martin Luther King ve Kennedy kardeşler) sonra, bu kuşak geleneksel normları ve değerleri reddetmiştir (Simons, 2010:31). Ancak Vietnam Savaşı, Watergate ve Woodstock'un sosyal ve politik ayaklanmaları onları otoriteye karşı isyan etmeye ve kişisel değerlere ve ruhsal büyümeye dayalı yaşam tarzlarını bölmeye teşvik etmiştir (Soto ve Lugo, 2013:66). Dünya olaylarını televizyon aracılığıyla deneyimleyen ilk nesil onlardır (Anantatmula ve Shrivastav, 2012:11). Evde ve medya tarafından geleneksel aile değerleri öğretilmiş, iyi yapılmış bir işin memnuniyetini öğretmiştir. İyi işçiler olmuş ve birçoğu işleriyle ve başardıkları ile tanımlanmıştır (Lipscomb, 2010:267).

Önceki nesillere kıyasla daha iyimser ve güvenli bir zamanda büyütülmüş olan Bebek Patlaması Kuşağı çocukları ödüllendirilmiş, teklik ve ayrıcalık hissini

miras almıştır. İdealizm, kendini beğenme ve “siyasi, dini ve iş liderlerinin zenginliklerini” açığa çıkarmak için medya propagandasıyla büyülenen bu kuşak, toplumun atanmış yetkilileri ve sosyal kurumlarına karşı ayaklanmıştır (Sessa vd., 2007:50). Ayrıca, yaşlanmakta olan ebeveynlerine ve kendi çocuklarına bakmanın baskısını ve sorumluluğunu hissetmektedirler (Kupperschmidt, 2000:66). Dünya ile ilgili yanlış olan her şeyi anlamaktadır ve onu değiştirmek için idealizm, eğitim gibi pekçok yol olduğuna inanmıştır (Smola ve Sutton, 2002:364).

Göreceli olarak istikrarlı bir ifade özgürlüğü, ekonomik refah ve eğitimsel büyüme içinde yaşam, bu kuşağın iş ahlakı için merkezi olan önemli bir hak psikolojisini geliştirmiştir. İçsel olarak motive olmaları ve değerlerinin doğrulanması için sürekli olarak dış kaynaklara bakmaları özellikleridir (Duchscher ve Cowin, 2004:495). Smola ve Sutton (2002:364) tarafından özetlendiği gibi, bu kuşak, yaşamın en iyilerini bekleyerek, hak sahibi olma psikolojisini kucaklayarak büyümüştür.

Bebek Patlaması Kuşağı bağımsız olmak ve kendi kaderlerini kontrol edebileceklerine inandırılarak yetiştirilmiştir (Sessa vd., 2007:50). Her ne kadar bu kuşağın üyeleri, kişisel tatmin ve öz-değerle çalışsalar da, belirgin bir şekilde rekabet edicidirler ve güçlü bir iradeye sahiptirler (Duchscher ve Cowin, 2004:496). 60 saatlik çalışma haftasını icat eden, iş hakkında ciddi ve özel bir tutuma sahip işkolikler olarak tanımlanmaktadırlar. “Yaşamak için çalışmayı” tercih eden X Kuşağı ile kıyaslandığında “çalışmak için yaşar”lar (Sirias vd., 2007:751; Anantatmula ve Shrivastav, 2012:12).

Gordon (2009:35), “ABD, 2010-2020 yılları arasında büyük bir yetenek yaratmadığı sürece, tüm ABD ekonomisine dayanan 12 ila 24 milyon emekli ile büyük bir yetenek erimesi yaşayacak” şeklinde ifade etmiştir. Karşıt bir perspektiften bakıldığında bebek patlaması kuşağı emeklilik sistemlerini zorlayacağı için örgütlerin içinde bir sakatlayıcı güç olarak görülebilir, ama aynı zamanda bu kuşak, genç ve muhtemelen daha yaratıcı çalışanların ilerlemesini engelleyen örgütsel “ölü odun” olabilir (Callanan ve Greenhaus, 2008:71). Bebek Patlamasının emekliye ayrılma, yeni başarılar ve yaşam tarzları gibi yaşamın her alanında olduğu gibi emeklilikte yeni akımlar oluşturması beklenmektedir. Daha fazla ayrılık ve boşanma oranına, daha düşük evlilik oranlarına ve bunun sonucu olarak da emeklilikte konfor

seviyesinde onlardan önceki kuşaklara göre daha büyük farklılıklara sahip olabilirler (McClurg, 2013:4). Ancak bu kuşağın emekliliklerini geciktirmek için örgütsel ya da hükümetSEL eylemlerin olmaması, bebek patlamasının işgücünden ayrılması, bazı kuruluşların önemli iş havuzunu azaltacaktır. Özellikle emek yoğun olan bazı sektörlerde işgücü sıkıntısı yaratacaktır. Birçok durumda bu beklenen eksiklikler, temel ve orta eğitim, hemşirelik ve diğer tıp meslekleri, yüksek öğretim ve mühendislik dahil olmak üzere kritik iş alanları ve endüstrilerde bulunmaktadır (Callanan ve Greenhaus, 2008:73).

İşyerinde daha kârlı ve kendi kendini idame ettiren bir ilerleme için emekliliğin kaldırılması durumunda, bu kuşağın geleneksel emeklilik yılı tavanından daha uzun süre çalışması beklenebilir. Bu, onları değiştirmesi beklenen kuşaklardan oluşan inatçı popülasyona uygun olsa da, Bebek Patlaması Kuşağı ve takip eden kuşaklar arasında çatışma beklenmelidir (Duchscher ve Cowin, 2004:496). Keene (2006:10), “yaşlanmaya ve yaşlılara yönelik olumsuz bir düşünce ya da kalıplaşmış tutumlar” olduğunu ileri sürmektedir. Bu durumun çatışmalara sebep olduğu ve onları emekliliğe sürüklediği düşünülebilir. Keene (2006:10), yaşlı işçilerin daha genç işçilere göre daha az zihinsel ve fiziksel olarak işlerini yapabildiklerini, daha yaşlı çalışanların daha az üretken ve yenilikçi, daha az istekli veya öğrenemediğini, daha genç işçilere göre daha fazla hastalık ve kaza eğilimli olduğunu; genellikle, yaş temelli ayrımcılığın, yaş klişe kalıpları üzerine kurulmuş olan bu tutum, inanç ve önyargılardan kaynaklandığını belirtmektedir. Daha yaşlı işçilere karşı ayrımcılığa yol açabilecek diğer faktörler, tüm yaşlı işçilerin çalışmayı bırakmayı tercih edebilecekleri ve bu işlerde çalışmayı bırakabilecekleri varsayımı ve daha yaşlı işçilerin istihdam maliyetlerinin, genç işçilerin istihdam maliyetlerinden nispeten yüksek olduğu inancıdır (Callanan ve Greenhaus, 2008:76). Ancak bireylerin yaşlandıkça psikolojik ve fiziksel işleyişleri üzerine yapılan araştırmalar, yaş ayrımcılığına ilham veren stereotiplerin yanlış olduğunu da göstermektedir. Bu konuda Keene (2006:11) yaptığı tespitite yaş konusunda “*Önemli deneysel araştırmalar, yaş değişikliklerinin iş performansında kaçınılmaz düşüşleri zorunlu olarak kabul ettiği varsayımına destek bulamamaktadır. Yaş, işyeri kazalarında veya devamsızlıkta artışa neden olmaz*” şeklinde değerlendirme yapmıştır. Peterson ve Spiker (2005: 153-167) ise, yaşlı işçilerle ilgili bu yanlış algıların, orta ve geç kariyer aşamalarında çalışanların olumlu katkıları ve ekonomik değerleri anlamadaki

başarısızlıklarından kaynaklandığını; yaşlı işçilerin daha sadık olma eğiliminde olduğunu, daha düşük devamsızlık oranlarına sahip olduğunu ve genellikle genç işçilerden daha güvenilir olduklarını belirtmiştir.

Bugün, bu kuşak bazen işyerinde haksız bir yük çektiklerini ve daha genç çalışandan hiçbir şekilde saygı ve takdir görmediklerini sıklıkla hissettiren aşırı başarısız çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Lipscomb, 2010:267). Çalışmak için yaşadıkları için boş zamanlara, sonraki kuşaklar kadar değer vermezler. Yüzyüze iletişimi tercih eder ve teknolojinin bu etkileşimi ortadan kaldırmasından korkarlar (Hannay ve Fretwell, 2011:3). Kapoor ve Solomon (2011:314) Bebek Patlaması Kuşağını “*yaşam deneyimlerine ve kabiliyetlerine değer verirler ve saygı duydukları bir çevreye bağlıdırlar. Başlıca odak noktaları iştir, sadakatleri ve bağlılıkları için ödüllendirilmiştir*” şeklinde belirtmişlerdir.

Birçok Bebek Patlaması Kuşağı çalışanları işe erken gelir ve geç çıkarlar, çünkü onlar için görünürlük anahtarlarıdır. “*Gün uzadıkça, ücret ne kadar yüksekse, çalışmak o kadar önemlidir*” düşüncesine inanmaktadırlar (Swearingen , 2004:56). Bebek Patlaması Kuşağının olumlu iş yetenekleri veya güçlü yanları, uzlaşma oluşturma, rehberlik yapma ve değişimi etkilemeyi içermektedir (Smola ve Sutton, 2002:364). Çok sadıktırlar ve şirketin/kurumlarının onlara sadık kalmasını beklemektedirler. Temel olarak kıdem liyakatten çok daha önemlidir (Gursoy vd., 2008:451). Şirkete/kuruma bağlılıklarının, kıdem bazında promosyonlar yoluyla ödüllendirilmesini beklemektedirler. Ancak, hızla değişen bir iş gücü ve kurumsal yeniden yapılanma nedeniyle, birçok Bebek Patlaması Kuşağı çalışanları, işlerini umduklarından çok daha sık değiştirmek durumunda kalmıştır. Bu yüzden iş güvenliği onlar için çok önemlidir. Bu kuşak sorumlu olmayı da sevmektedir. İşyerinde pozitif olarak algılanan her şey için kazanç almayı sevmektedirler. Departmanları ve şirketleri için büyük bir vizyona sahip olma eğilimindedirler. Vizyonu, herkesi tanımalarını sağladıkları sürece paylaşmaya isteklidirler ve vizyonlarına uygun teklif ve fikirleri desteklemeye isteklidirler. Çok olumlu, bazen de aşırı güven hissiyle ve tükenme noktasına kadar pozitif olma eğilimlidirler. Önemli, görünüşte riskli projeleri sevmektedirler. Ancak, riskli bir proje bozulduğunda, başarısızlık için başkasının sorumlu olduğunu düşünmeleri muhtemeldir (Martin ve Ottemann, 2015:94). Yeni püf noktalarını öğretmek zordur. Kurallara uymaktan ve değişime karşı çok dirençli olmalarından dolayı mutludurlar

çünkü her zaman bir şeyler yaptıklarında rahat olma eğilimindedirler. Çok detay odaklı olma eğilimi gösterirler ve uygulamalı deneyimleri tercih ederler. Ancak, çoklu görevlerde iyi değillerdir. Büyümelerinde ihtiyaç duymadıkları için çoklu görev becerilerini geliştirememişlerdir. Daha genç çalışanları, detaylara dikkat etmemek ve dağınık olarak görme eğilimindedirler (Gursoy vd., 2008:452). Teknoloji onlar için büyük bir sorundur, teknoloji konusunda anlayışlı değildirler ve bilgisayarları sevmemektedirler. Bilgisayarlar hakkında "Bilgisayarım beni kurtarmaya geldi.", "Bilgisayarım ile kişisel bir günlük savaş" şeklinde düşünmektedirler ve teknolojiyi örgüt kültürünün "eserleri" olarak görmektedirler (Simons, 2010:31). Kişisel olarak ya da tekbaşına yaptıkları aktivitelerden zevk alırlar. Kendi hobilerine odaklanmanın (örneğin, golf oynamak, bahçecilik yapmak, gönüllü olmak ve sadece rahatlamak) ve özerkliğe sahip olmanın keyfini çıkarırlar. Dahası bu kuşak, bu gezegeni sağlıklı tutmaya yardımcı olurlar (Kaifi vd., 2012:89).

En büyük değerlerinden biri ilişki kurmaktır (Stevens, 2010:79). Organizasyonlar arasında giderek artan bir endişe olmaktadır, çünkü kapıdan çıkan (ayrılan ya da emekli olan) Bebek Patlaması Kuşağı tarafından inşa edilen çok geniş bilgi ve deneyim zenginliği de onlarla birlikte gidebilir. Tecrübeli yöneticiler önemli bir bilgi birikimine sahiptir, eğer bu bilgiler kaybedilirse, organizasyonun bu bilgiyi geri kazanması, pahalı bir girişime yol açacaktır (Glick, 2007:11). Örgütsel değişimi etkilemek ve uzlaşma oluşturmak için büyük iletişim becerilerine sahip olma eğilimindedirler. Kişilerarası yeteneklerinden dolayı sıklıkla kurumlarda akıl hocaları olarak görülürler. Ayrıca, finansal planlama eksikliği ve iş tatmini ihtiyacından dolayı daha uzun bir süre iktidarda ya da üst yönetimde kalabilmeleri oldukça olasıdır (Anantatmula ve Shrivastav, 2012:11). İşverenlerin dostane bir çalışma ortamı yaratmaları, esnek çalışma saatleri sunmaları, özerkliğe izin vermeleri ve anlamlı çalışmalar yapmaları gerekir. Başarıları için ilgi görmek ve terfi etmekten daha fazla, anlamlı bir çalışmayı yürütmekten daha fazla keyif alırlar (Shuler vd., 2016:33).

Bu kuşak, eşit muamele edilmeyi tercih eder, bu durum kolektif ve uzlaşmacı bir liderlik tarzını gerektirir. Katılımcı liderlik tarzına ve karar verme sürecine dahil olmaları gerektiğine inanırlar. Geleneksel hiyerarşiye saygı duysa da, hiyerarşiyi tersine çevirmek ve örgütsel karar alma sürecine katılmak için her türlü çabayı sarfetmektedirler. Bu liderlik tercihleri ile birlikte Bebek Patlaması kuşağı liderlik

pozisyonlarına ulaştığında, birçoğu diğer kuşaklar açısından katılımcı bir liderlik tarzını benimsememektedir (Asfour ve Lettau, 2014:62). Bu kuşak para tasarrufu konusuna önem vermemektedir. Tacchino (2013:41-48), bu kuşağın yaklaşık % 75'inin, 65 yaşına kadar emekli olmak ve rahat yaşam sürdürebilmek için yeterli para biriktiremediğini, bu yüzden çoğunun çalışmaya devam ettiğini ve emeklilikleri için 65 yaşını doldurmayı amaçlamakta olduğunu belirtmiştir. Ayrıca emekli olduklarında da çalışmayı planladıkları için meslekleri boyunca öğrendikleri becerileri ve deneyimleri iyi kullanma arzusundadırlar. İstihdam modelleri için belirleyici faktörler arasında mesleğin türü, emekli maaşı, ücretler, sağlık ve aile yer almaktadır. Çalışma saatlerine göre çalışma ekonomisi ile ilgili kararlar, şartlar ve piyasa ücretlerinin çalışanın istihdamını etkilediğini göstermektedir. Piyasa ücreti, mevcut işinden daha yüksek olduğunda, bu kuşak çalışana yüksek ücretli işi seçecektir (Shuler vd., 2016:32).

Bu kuşak içinde bir grup olan ve '*Generation Jones*' olarak adlandırılan, daha genç bebek patlaması kuşağını tanımlamak için bir terim kullanılmaktadır (1955-1964 yılları arasında doğan bebek patlaması neslinin ikinci yarısı). Bu terim, kültürel tarihçi Jonathan Pontell tarafından X kuşağı ve Bebek Patlaması arasında kaybedilen bir kuşağın düşündüklerini açıklamaya yardımcı olmak için hayata geçirilmiştir. "Jones'lara ayak uydurma" çağrışımı, çok kalabalık doğum yıllarından kaynaklanan toplu bir rekabet gücünü yansıtmakta ve çoğunlukla Amerikan kültüründe anlaşılmaktadır. Rekabetçi bir nesle işaret etmektedir. Bu yıllarda doğan bireyler tipik olarak erken çocuk sahibi olmuştur, internet ve teknolojik olarak meraklı ve yatkındırlar, işyerin kariyerden daha çok bir iş olarak gören ilk kuşaktır. Birçok Jones kuşağı, X ve Bebek Patlaması kuşağı ile bazı şeyleri paylaştıklarını, ancak bazı noktalarda önemli farklılıklar olduğunu da düşünmektedirler. Bu nedenle, Jones Kuşağı teriminin kullanımı hızla artmaktadır. Soto ve Lugo (2013:66), Yale Üniversitesi'nde Jones Kuşağının '*Çok Kuşaklı İşgücünün Yönetimi*' dersinde anlatıldığını aktarmıştır. Ayrıca Jones'ları hem grup hem de bireysel olarak takip etmenin zor olduğunu, ancak varlıklarını kabul etmek gerektiğini belirtmektedir.

2.1.4. X kuşağı

X Kuşağı'nın sivil katılımı üzerine yapılan bir çalışmada, ABD Sayım Bürosu, nüfusun bu bölümünü 1968 ve 1979 arasında doğan bireyler olarak

tanımlamıştır. Bununla birlikte, bazı durumlarda X kuşağı üst sınırı 1982'ye kadar çıkmıştır. Alt sınır 1963 kadar düşük olmuştur (Callanan ve Greenhouse, 2008:3). Bu kuşağa bebek büst kuşağı da denmektedir, çünkü önceki Bebek Patlaması kuşağından daha küçük olan bebeğin modelidir. X kuşağı terimi, Douglas Coupland'ın 20. yüzyılın sonunda ortaya çıkacak olan bir kuşak bireyler hakkındaki kitabının yayımlanmasının ardından kullanımı yayılmıştır (Tolbize, 2008:3).

Ebeveynlerinin kendi keşiflerine engel olarak görülen X'ler, kendilerini en büyük çocuk yoksulluk oranlarına düşüren bir ekonomide bulmuştur (Tulgan,2000:39). Ebeveynlerinin sosyal ayaklanmasının ardından büyümüş olan X'ler, hiçbir zaman ebeveynleri gibi geleneksel kurumlarla (kiliseler, okullar, şirketler, siyasi partiler) güçlü bağlantılar kurmamıştır. Bu, kurumlara karşı ihtiyatlı oldular ve erken bir zamanda, korkunç bir dünyadaki tek gerçek güvencenin kendi becerileri içinde olduğunu öğrenmiştir. Onlar için aslında, biçimlendirici yılları boyunca, dünya büyük bir savaş olmasa bile korkunç bir yerdir. Süt-kartonları onların anneleri olarak tanımlanan, en bakılmamış ve ilgilenilmemiş kuşak olan X'ler, kendilerine bakmaya ve şiddetli bir şekilde “kendimi korumak zorundayım” tutumunu geliştirmeye terk edilmiştir (Tulgan, 2000:40).

X kuşağı, dünyanın siyasal ve sosyal tarihinde çok sayıda önemli olay yaşamıştır. Bu kuşağın üyelerinin, Soğuk Savaş, Kennedy suikastı, petrol şoku, Amerika'nın Vietnam'dan çekilmesi, İspanya'da demokrasiye siyasal geçiş, Çin Halk Cumhuriyeti temsilcilerinin Birleşmiş Milletlere ya da İran-İrak Savaşı'nın başlangıcına katılımı, AIDS'in yayılması, dünya çapında rekabet ve komünizmin çöküşünden etkilenmiş oldukları (Sessa vd., 2007:51), başka bir ifadeyle tarihsel olaylardan ve yerel olaydan daha fazla etkilendikleri düşünülmektedir. Durgun bir iş piyasası, kurumsal küçülme ve sınırlı ücret hareketliliği ile büyümüş ve ebeveynlerinden daha az kazanç elde etmesi öngörülen ilk bireyler olmuşlardır (Costanza ve Finkelstein, 2015:311). Literatür onları, bilgisayarların, iPod'ların veya iPhone'ların kullanımı konusunda vasıfsız, biraz kişisel, biraz alaycı olarak tanımlamaktadır. Bu kuşağın üyeleri hayatta kalmak için hazırlanmıştır; Büyürken bildiklerini öğrendikleri için, beklentileri olmadan yaşamakta olan bir nesildir (Smola ve Sutton, 2002:368).

İki kuşağı karşılaştıran çalışmaların çoğu ABD'de gerçekleştirilmiş ve bu bölümlendirme kriterleri kültürlerarası çalışmalara uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle ABD'de yapılan X kuşağı üyelerinin doğum yılı için belirlenen özellikler, Avrupa'daki araştırma çalışmalarında, Avrupa'daki her ülkenin kendine özgü bir geçmişi ve farklı bir tarihe sahip için tutarsız olabilir. Bu yüzden özellikle farklı ülkelerde kuşak karşılaştırılabilirliğinin zorlaştırmakta olduğu bilinmektedir. Çünkü gruplarda tarihsel ve sosyoekonomik faktörler nedeniyle ilgili farklılıklar olduğunu düşünmektedirler (Susaeta vd., 2013:324-326).

80'lerin sonunda, X'ler işyerine ilk geldiğinde, işler zaten kökten değişmeye başlamıştır. Bu yüzden bu kuşak çalışanları küreselleşmeyle ve teknolojileri işletmeleri düzensiz pazarlara ve personel uygulamalarına yönlendirerek, iş güvenliğinin geçmişten kalma bir kalıntı olduğunu çabucak öğrenmiştir. "Yalın ve ortalama" işverenler, hayatlarını bu işletmelere adanmış olan Bebek Patlaması Kuşağı'na kurumları tarafından "Gidin kendinize iyi bakın; Senden sorumlu değiliz" şeklinde ifade edildiği için X'ler, bu mesaj nedeni ile iş hayatlarında, büyük kurumların uzun vadeli vaatlerde fayda sağlamak için güvenilmez olduklarını anlamıştır. Diğer bir deyişle, kısa süreli çalışmaları için, kurumundan o anda ödeme yapmasını talep etmiştir. Geleneksel kariyer yolundan ve başarı normlarından uzaklaştıkları için serbest ajan gibi davranmaktadırlar. Uzun süreli anlaşmalar yerine "Bugün buradaki anlaşma nedir? Bugün benden ne istiyorsun? Bugün karşılığında ne alacağım?" gibi sorular sormaya başlamıştır (Tulgan, 2000:40-41).

Bu kuşak üyeleri, daha önceki kuşaklara göre bir denge kurmak için daha fazlasını hedeflerler, önceki nesillere göre daha bağımsız, özerk ve özgüvenlidirler (Zemke vd., 2000:1-11). Şaşırtıcı bir şekilde, işteki özgürlük ve bağımsızlık kavramları ilk olarak X kuşağı tarafından ortaya konmuştur. Kendine güvenen, eğlenceli ve bağımsız olarak tanımlanmaktadır (Chen ve Choi, 2008:595). Yaşamlarında "denge" kelimesinin anlamı konusunda çok açıktır: İş, iştir. X çalışanları yaşamaya çalışırlar, çalışmak için yaşamazlar. Onların felsefesi 'İşi işte bırak'. Fazla mesai veya çeşitli vardiya gerektiren meslekler, sürekli vardiyalı çalışma, uzun saatler çalışma, iş ve kişisel yaşamları ayrı tutma istekleri ile uyuşmamaktadır (Swearingen, 2004:64).

Ailelerine ve arkadaşlarına karşı güçlü sadakat duyguları olmasına rağmen, işverenlerine aşırı bağlı değildirlere (Bova ve Kroth, 2001:57-65). Anne-babasının boşanmasının travmasını geçiren ilk nesil oldukları için belirli bir yabancılaşma duygusunu yaşamaktadırlar. Ebeveynlerinin değerleriyle, bağımsız, yaratıcı ve bireysel olarak hayal kırıklığına uğramış olan bu kuşak, özellikle ABD’de 1960’ların ortalarında ortaya çıkan ilk rock ve heavy metal gruplarını izlemiştir. Bu kuşak, önceki kuşaklardan daha erken evlenme ve 30 yaşına gelene kadar çocuk sahibi olma ve bağlılıktan korkmaktadırlar. Bununla birlikte, her iki ebeveynin çalıştığı evlerde ya da iş ve aile yaşamını dengelememesi, yüksek boşanma oranı nedeniyle sadece bir ebeveynle birlikte bu kuşak, destek için küçük arkadaş çevrelerine başvurmuştur (Kupperschmidt, 2000:66). Kupperschmidt’e göre (2000:66-68), bu kuşağın üyeleri sinik, kötümser ve bireyseldir.

Ekibi, bireysel çabalarını ve ilişkilerini desteklemek için kullanırlar, yardımcı öğretmenler ve istikrarlı bir aileye değer verirler. Dolayısıyla, işçi X çalışanları iş-yaşam dengesini sürdürmek için işten sonra hayattan zevk alma eğilimindedir ya da yaşamak istemektedirler (Anantatmula ve Shrivastav, 2012:12). Organizasyona daha az sadıktırlar ve organizasyondan da sadakat beklememektedirler (Chen ve Choi, 2008:595). İşlerinin, hayattan zevk almanın yollarını sunmasını isterler. Bu yüzden işin yaşamının önemli bir parçası olması gerektiğini hissetme olasılıkları da daha düşüktür (Smola ve Sutton, 2002: 368-369). Şirket için hayatlarını feda etmeyecek bir kuşaktır. Bunun bir sonucu olarak, genellikle, Bebek Patlaması kuşağı çalışanlar tarafından, şirket sadakati olmayan tembeller olarak görülürler. Otorite tarafından korkutulmazlar ve daha az kural, sınırlı denetim ve kayıt dışılık içeren bir işyerini tercih ederler (Chen ve Choi, 2008:595; Twenge vd., 2010:201). X’ler, yetkilendirmeyi, düzenli ve sürekli geri bildirim ve iletişimi amaçlamaktadır. Hızlı bir şekilde terfi etmek ve kurumda görev süreleri boyunca yeteneklerinin tanınmasını talep etmektedirler (Smola ve Sutton, 2002:368; Hannay ve Fretwell, 2011:3).

En eski X’ler için var olan yoksul istihdam piyasası, 1990’ların sonlarındaki işgücü sıkıntısı ile aniden değişse de, bu kuşağın sürdürebilir tutumları da vardır. Bu kuşak için sadakat, bir kurum için olduğundan daha çok bir ilkeye aittir ve ekipler, esnek saatlerde çalışan, ilerlemeyi karşılaştırmak ve özellikle zor problemleri çözmek için periyodik olarak bir araya gelen, eş-zamansız bireyler olarak algılanmaktadır. Bu kuşağın yaşam sloganı, en eski patronları olan bebek patlaması

kuşağı emekliye ayrılmaya başladıkça, yeni kararlar verme korkusu yüzünden “Hayır, lütfen gitme!” düşüncesi çalışan bu kuşakta mevcuttur (Duchscher ve Cowin, 2004:496).

Sürekli öğrenme ve beceri gelişimine değer verirler. “Yeteneklerim kullanılıyor mu? Yeni beceriler öğreniyor muyum, nereye gidersem gideyim işe yarayacak mı? Bugün katkılarımdan dolayı tanınıyor muyum ve ödüllendiriliyor muyum, beş yıl sonra neredeyim? Bugün geri bildirim almam ve ilerlemem gerekiyor mu? ” gibi soruları çalıştıkları kurumda çalışmaya devam ettikçe sorgularlar (Bova ve Kroth, 2001:57-65). X’ler ayrıca kurumların sunduğu iş güvenliğini güvensiz buldukları için, “İşler gelebilir ve işler gidebilir, ancak kariyerim bana ait” diye de düşünmektedir. Televizyon kanalları artmasına rağmen enformasyon devriminin gerçek çocukları olmadıklarını kabul etmektedirler. Büyük girişimciler olarak kalmaya devam edip, gelecek yıllar içinde işlerini artırarak büyütecek olan bir kuşaktır (Tulgan, 2000:43). Güçlü teknik becerilere sahiptirler (Zemke vd., 2000:1-11), süreçten ziyade sonuçlara odaklanma eğilimindedir ve başarı duygusuyla değil, zamanla yönetilirler (Dols vd., 2010: 69).

Şekillendirici deneyimleri yetişkin çalışanlara, süreçten ziyade sonuç için güçlü olma eğilimi, içgüdüden ziyade bilgi için daha fazla istekli olma, duygularla ilgili gerçekleri bilme arzusu ve sabit durumlarla karşı karşıya kaldıklarında belirsizlik ve esneklikle ilgili samimi bir aşinalık kazandırmıştır (Duchscher ve Cowin, 2004:496). Ek olarak ve literatürün çoğuyla tutarlı olan Tulgan (2000:39-50), X’ler için yeteneklerini geliştirmenin hayatlarındaki en önemli öncelik olduğunu doğrulamaktadır. Sürekli bireysel öğrenmeyi destekleyen işyerlerine yüksek değer vermektedirler. Bova ve Kroth’un (2001:57–65) yaptığı çalışmada, ABD’de 21-37 yaş arası 197 X kuşağı çalışanın işyeri öğrenme tercihlerini araştırmışlar, işyerinde “aktif öğrenmeyi” ve “tesadüfi öğrenmeyi” en çok önemsediklerini ve “örgün ve geleneksel eğitim” gereksinimini kabul ederken, onların ihtiyaçlarını her zaman karşılayamadıklarını belirtmişlerdir.

Genellikle bu kuşağa atfedilen önemli bir özellik, hayatlarının ve kariyer isteklerinin ve seçimlerinin eski kuşaktan ne kadar farklı olduğudur. Esnekliğe ve hareketliliğe yüksek değer verdikleri için “kariyeri” bu genç insanlar için, işlenecek ve fırsatları yerine getirecek kişisel tatmin fırsatlarını sunan ve ilerleme için bir “zihniyet” olarak görmektedirler (Swearingen, 2004:58). Cahil veya öğrenmeye

isteksiz olanlar için çok az sabır ya da saygı duyarlar. X'ler, yüksek düzeydekilerle arkadaşlık etmeyi sevme eğilimindedirler, böylece hedeflerini geliştirmeye ve hatta stratejik planlamaya katılabilirler, çünkü çok akıllı olduklarına inanmaktadırlar. Doğrudan üst yönetim ile iletişim kurmayı severler. Eğer istediklerini alamazlarsa, yeni bir iş aramakta sorun yaşamaz ve hemen girişimde bulunurlar (Gursoy vd., 2008:452). Eğer X kuşağı "*ben kuşağı*" ise, Y Kuşağı "*neden ben*" kuşağı olarak adlandırılabilir (Asfour ve Lettau, 2014:64).

X'ler doğal olarak otorite figürlerini sorgular ve onlardan korkmazlar. Ayrıca mevcut durum ve hiyerarşik ilişkilerden kuşkulu oldukları gibi, bir yöneticinin çalışanlara saygı duyması gerektiğine de inanmaktadırlar (Salahuddin, 2010:4). Yöneticiler, bu kuşakla karşılaştıkları duruma bağlı olarak koşullu bir üslup kullanırlar. X kuşağı yöneticileri, hizmetkâr liderliği tartışan bebek patlaması kuşağının aksine, liderlerinin durumsal olmasını beklerler (Salahuddin, 2010: 5). Amirleri ve yöneticileri de dahil olmak üzere herkesin kendileriyle doğrudan etkileşimde olmasını istemektedirler (Duchscher ve Cowin, 2004:497). İşyerinde çalışma alışkanlıkları ve iletişim tarzlarındaki zorluklar yaygın olduğu için, gerilimlere ve çatışmalara uygun liderlik stratejileri uygulamak önemlidir (Hu vd., 2004:335).

Para, bu kuşağın üyelerini zorunlu olarak motive etmemektedir, ancak paranın olmaması, onların motivasyonlarını kaybetmelerine yol açabilir. X kuşağı, paranın hayatta kalmak için araç olduğu bir dünyadaki ilk nesildir (Duchscher ve Cowin, 2004:496). Ayrıca promosyonlar ve maaş artışlarının üretkenlik ve başarılarından gelmesi gerektiğine de inanmaktadırlar (Soto ve Lugo,2013:66). Daha iyi fırsatları gördükleri her yere gidebilirler, diğer bir deyişle işten atılmaktan korkmamaktadırlar. Çok özgüvenlidirler ve genellikle kendi kendine yeterli olarak görülmeyi seçerler. İzolasyonda daha iyi çalışırlar. Takımlar veya toplantılara katılmayı sevmezler (Duchscher ve Cowin, 2004:496-297).

Geribildirimleri almak ister, değişime uyarlanabilir ve esnek programları tercih ederler (Zemke vd., 2000:1-11). Geribildirime ve esnekliğe duydukları gereksinim, yakın gözetimden nefret etmeleriyle birleştiğinde, işverenler için oldukça zorlu bir çalışan grubu olmaktadır (Susaeta vd, 2013:324). Her ne kadar bireyci bir kuşak olsalar da, ekip çalışmasını da sevebilirler ancak ekip çalışmasında önceki kuşak olan Bebek Patlaması kuşağını tercih ederler (Tulgan, 2000:39-59).

İzolasyonda daha iyi çalışırlar. Bazı araştırmacılar, bu kuşağın belirli durumlarda daha az resmi olabileceği sonucuna varırken, bazıları bu kuşağın insani yeteneklerden yoksun olduğu sonucuna varmışlardır. “*Kendi yolunu çiz*” gibi yönleri tercih etmekte, “*burada çok fazla kural yok*” şeklinde mesajlaşmakta ve liderleri de aynı stilleri kendileri gibi kullanmaktadırlar (Gentry, 2011:45).

Örgütlere sadık kalmak yerine X kuşağı takımına, patrona ve işe bağlılık göstermektedir. Bebek Patlamasının aksine, X’ler çok sabırsız olma eğilimindedir. Kıdem onlar için önemli değildir. Terfi ve yükselmeler için sıra beklemek istemezler. Ne zaman iyi bir iş yaparlarsa, şirketin onları ödüllendirmesini ve tanınmasını beklerler. İsim ön başlığı, övgü, terfi ve ödeme yoluyla hemen tanınmayı beklerler (Angeline, 2011:251).

Bebek Patlaması kuşağından farklı olarak, mesleki bir ortamda, X’ler, ödül alma ihtiyacına rağmen naif, kibirli, odaklanmamış, öz merkezli ve daha az sadık olan bir grup birey olarak tanımlanmaktadır (Smola ve Sutton, 2002:363-365). Bu sadakatsizliğin nedeni, X kuşağının ebeveynlerinin, her beş yılda bir çalışanlarının yarısını işten çıkaran iş dünyasının liderleri için çalıştığını izlemiş olmasıdır (Adams, 2000:26-29). X kuşağının önemli bir değeri diğerleriyle etkileşimde bulunmaktır, çünkü iletişim, anlamlı fikir alışverişine katılımı teşvik eder. Bu kuşak çalışanlarının, yöneticilerin işlerini kontrol ettiklerinde onlara daha fazla güvenmelerini sağladığı belirtilmiştir (Jurkiewicz, 2000:55-74). Shuler ve arkadaşlarına göre (2016:33) X kuşağı işyerinden liderlerine güvenmedikleri için daha fazla ayrılmaya başlamıştır. Bebek patlaması kuşağının, iş piyasasındaki otorite ve karar alma-temelli konumlarını paylaşmaya istekli olmamaları, şirketlerindeki işgücünü fark etmeden küçülmeye gitmeleri, herhangi bir mantıksal sebebe dayandırmadan, uyarı yapmadan ya da özür dilemeden işten çıkarılmaları, X kuşağının kurumuna olan inancını ve güvenini kaybemesine neden olmuştur (Westeman ve Yamamura, 2007:150; Shuler vd., 2016:33; Duchscher ve Cowin, 2004:496). Emeklerini işverenlerine değil, büyümelerine yatırmaktadır. Yapısında çok hiyerarşik olmayan ve örgütlere değer katmaya istekli olan kuruluşlarda çalışmayı tercih ederler (Anantatmula ve Shrivastav, 2012:12). Çoklu görevlerde iyi oldukları için, şirketin projelere öncelik vermesi koşuluyla eşzamanlı projeler üzerinde çalışmaktan hoşlanırlar. Büyük kurumlara güvenme eğilimindedir ve her işin geçici olduğunu varsayarlar. Ancak, iş için öğrenme fırsatlarını beklerler, böylece istedikleri promosyonları alabilir veya

başka bir yerde daha iyi bir iş bulabilirler (Gursoy vd., 2008:452). Bu kuşak, pazarlanabilir becerileri öğrenmeye ve taşınabilir kariyerlere sahip olmaya niyetlidir. Birçokları için ilk bağlılıkları, kendileri ve seçtikleri kariyer yollarıdır (Lipscomb, 2010:267).

Genel olarak, bu kuşak değerleri ve düşüncelerinin, işkolik Bebek Patlaması ebeveynlerine tepki gösterme eğiliminin çoğunun, “*Bebek Patlaması'nın iş ahlakı*”nı destekleyen “*çalışmayı çok zorluyor*” öncülünden faydalanmadığı düşünülmektedir (Sessa vd., 2007:51). Önceki nesillerden daha az geleneksel ve daha ilerici düşünmeye eğilimlidirler, etik konusunda daha fazla endişe duyar ve ailelerinin geleceğinden sorumlu hissederler. Eşitlikçi ilişkileri tercih ettikleri için geçmiş kuşaklar gibi otoriteye saygı göstermezler. Adil, yetkin ve açık olma eğilimindedirler ve şiddetli dürüstlük, bu kuşağın bir ticari markasıdır (Asfour ve Lettau, 2014:60).

X kuşağı ile çok kültürlülük ve küresel ölçekte düşünmek, daha fazla bilgisayarla geliştirildikleri, internetin yükselişini yaşadıkları için gelecek nesile, teknolojik yetkinlikleri nedeniyle işgücünde güçlü olduklarını kanıtlamıştır (Kaifi vd., 2012:89). Teknoloji, aileler, yaşam tarzı ve iş arasında daha büyük bir denge kurmaları için onları güçlendirmek üzere harika bir eğitim aracıdır. Bu teknolojinin koşullandırılmış kullanımı, X kuşağını, anlık müdahale ve memnuniyet beklemek üzere teşvik etmiştir. Bu da, nesiller arasındaki çatışmayı daha da arttıran bir süreçtir (Sessa vd., 2007:51).

Asya ülkelerinde bu konuda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Örneğin; Yu ve Miller (2003:23-41) Tayvanlı yöneticilerin değerlerine odaklanmış ve Tayvan kültürünün X’lerde daha düşük bir güç mesafesiyle daha bireysel hale geldiği sonucuna varmışlardır. Bu değişiklikler, özellikle Batı ülkelerinden gelen yabancı kültürlerin Tayvanlı işçiler üzerindeki etkisinin bir sonucu olabilir. Ayrıca Asya’da, Çin’de X kuşağı, hem Çin hem de Batı’ya daha kültürel olarak adapte olan özel bir demografik grubu temsil etmektedir. Bazı Latin Amerika ülkelerinde, “*Kriz Kuşağı*” adı, o yıllarda bölgeye vuran tekrar eden mali kriz nedeniyle bazen kullanılmaktadır (Susaeta vd., 2013:325)

Özetle, literatür incelendiğinde, X’lerin altı karakteristik değeri ve bunların çalışma ve yaşama yönelimleri aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Mayer, 2006:59):

- Grup kimliğinden ziyade bireylere dönük bir yönelim,

- Örgütler ve kurumlara çok az bağlılık,
- İş yerinde boş zaman tercihi,
- Otorite ve hiyerarşiye yönelik olumsuz tutumlar,
- Gelecek için bireysel ve toplumsal finansal beklentilere yönelik karamsar görüşler ve
- Daha yaşlı nesillere göre sosyal farklılıklar için daha fazla tolerans.

Tulgan'ın (2000:39-59) orijinal olarak 1995'te yayımlanan çalışması, X'lerin çalışma motivasyonları hakkındaki yaygın inançların çoğuna temel teşkil etmektedir. Tulgan'a göre, X'lerin önem verdiği değerler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Aidiyet ve takım çalışması duygusu,
- Yeni şeyler öğrenme yeteneği,
- Özerklik ve iş girişimciliği,
- Güvenlik,
- Esneklik,
- Geri bildirim ve
- Kısa vadeli ödüller.

Asfour ve Lettau'ya göre (2014:64) X kuşağı için işe yarayan bazı liderlik stratejileri şu şekilde sıralanmaktadır;

- Onlara gerçeği söylemek,
- Mentorluk programları sunmak,
- Sınırları açıkça tanımlamak,
- Öğrenim fırsatları sunmak,
- İş / yaşam dengesi algısına saygı göstermek,
- İnançlarını ve düşüncelerini şekillendiren deneyimlere saygı duymak ve
- Tekrar eden görevlerin ve kalite kontrollerinin işin bir parçası olduğunu açıkça iletmek bu kuşak için önemli stratejilerdir.

2.1.5. Y kuşağı

Kesin yıllar kaynaklar arasında değişmekle birlikte, çoğu araştırma Y Kuşağı'nın 1980 ile 2000 yılları arasında doğduğunu kabul etmektedir. Henüz

kararlaştırılmış bir kesim tarihi yoktur. Y Kuşağı'nı tanımlamak için kullanılan terimler: isim önu başlıklı kuşak, bağı kuşak, ekranlar, Google kuşağı ve dijital yerliler; ama en yaygın kullanımı milenyum kuşağıdır (Kilber vd., 2014:81). Savaş kavramıyla iç içedirler, fakat bu kuşak için düşmanlar savaş ortamından ziyade yakınlarındadır. Bu kuşak, sahip oldukları dünyanın sadece yeni fırsatlardan değil, aynı zamanda eski sorunlardan da kaynaklandığını bilmektedir, ancak umutlu kalmayı ve bir gün yaşamak istedikleri yere gelebileceklerine inanmayı istemektedirler (Sessa vd., 2007:51). Bir araştırma çalışması Y kuşağını “*düşüncesinden dönmeyen*” olarak ve “*duyulmayı beklemektedir*” şeklinde tanımlamıştır (Hartman ve McCambridge, 2011: 24).

Daha reaktif olan X kuşağı meslektaşlarının aksine, bu kuşak geleceği hakkında sıcak, emin, kararlı ve iyimser görünmektedir. İkili ve çok kültürlü evliliklerin çocukları, derinden bölünmüş bir topluma, özel ve öncelikli ruhani yollara, ırkçılığa, cinsiyetçiliğe ve homofobiye karşı, Batı tarihindeki en çoğulcu, kapsayıcı ve bütüncül kuşak olma yolunda ilerlediler. Toplumsal konular hakkında derinden ilgilenirler, keskin bir toplumsal bilinç ve sorumluluk duygusu sergilerler ve geniş çaplı çevresel, politik, kültürel ve sosyoekonomik toplulukların çeşitliliğini kucaklayan ağlar içindeki bireysel hakları korumaya güçlü bir şekilde inanırlar (Duchscher ve Cowin, 2004:497).

Günümüzün rahatsız edici sosyal parçalanmasındaki eksikliğin temelini oluşturmak için çağdaş toplumsal düzene göre, bu kuşağın üyeleri “uyuşturucu kullanma olasılığı daha düşük, başka birine saldırma olasılığı daha az, hamile kalma ve Tanrı'ya inanma olasılığı daha düşük olasılıkta” olarak düşünülmektedir (Howe ve Strauss, 2000:21). İki ebeveynli evlerde yaşayan çocukların üçte birinden daha azıyla, bu Batılılaşmış toplumda güçlü bir çekirdek ailenin beklentisi olmadan büyümesi muhtemel ilk nesildir. Cinsiyet, ırksal, kültürel ve dinsel olarak nötr bir siber gökyüzü altında çalışmış ve oynamış olan bu kuşakların her ikisi de yalnızca hoşgörülü değil, çeşitliliği de fazlasıyla kabul etmekle kalmayıp aynı zamanda da “*kumaşın bir parçası*” olduğu için değişimden bahsetmezler; heyecanı heyecanla ve macera duygusuyla kucaklamaktadırlar (Gerke, 2001:178). Y kuşağının, X'lerin karşılaştığı kültürel-ekonomik sorunları çözmeye çalışacakları, Bebek Patlaması Kuşağının uçlardaki davranışsal aşırılıklarını düzeltebilecek ve Sessiz Kuşak

tarafından boşalan sosyo-politik rolü dolduracakları düşünülmektedir (Duchscher ve Cowin, 2004:497).

Y kuşağı, tercih ettikleri mesleklerde anlamlı işler bulmak; bilgili olmak, özel çalışma arkadaşlarıyla yan yana çalışmak. Birçoğu, X'lerin on yıl önce yürüdüğü yolu izlemiştir. Bazıları çalışmaktan kurtulmak için okulda kalmaya ve eğitime devam etmeye karar vermiş, bazıları yeniden ekonomik olarak toparlanmak için anne ve babasının evine taşınmıştır. Bazıları faturalarını paylaşmak ve tecrübe kazanmak için kendi alanlarının dışında düşük ücretli işler almıştır (Tulgan, 2000:57).

Yüksek teknoloji ortamı değerlerini şekillendirmiş ve “teknoloji meraklısı”, sosyal ağ dünyası da dahil olmak üzere, kablolu dünyasında onları çok rahatlatmıştır (Shaw ve Fairhurst, 2008:376). İnternet ve anlık iletişim ile bağlantılı bir dünyada olgunlaşarak, anında tatmin ve sürekli ve anında geri bildirim arayışında bulunmaktalar (Chen ve Choi, 2008;). Tapscott'a göre (1997:39) “teknoloji, onlar için tamamen şeffaftır, hava gibidir”. Kablosuz cihazlar, sosyal ağlar, dizüstü bilgisayarlar, internet tabanlı haberler ve mesajlarla büyümüşlerdir. Yapılan bir çalışmada (Bannon vd., 2011:61-65), % 83'ünün cep telefonlarını haftanın yedi günü, günde 24 saat yakın tuttıkları ortaya çıkmıştır. Bazı kuşaklar bu iletişimi bir zaman kaybı olarak görse de, “Y'nin serbest teknoloji, anlık mesajlaşma, bloglama, mesajlaşma ve e-posta gibi etkinliklerle aldıkları sosyal etkileşim” olarak görmektedirler (Cekada, 2012: 42). Bu teknoloji güdümlü düşünce biçimi, bilgisayarların veri organizasyonu ile ilişkilidir, daha hızlı işlemeye ve bilginin daha geleneksel olarak daha doğrusal bir düşünme modeline göre daha fazla emilmesine izin verir. Bilgisayar ve dijital teknolojinin bilgisinde ve kullanımında ebeveynlerini aştılar ve sıklıkla bu tür teknolojilerin yaşamlarına ve işlerine uygulanmasında kendilerine kaynak olarak hizmet etmiştir (Hicks ve Hicks, 1999:271). Y'lerin teknoloji dürtüleri hızlı tepki verme ile birleştiğinde, yüksek benlik saygısı ile hızlı ilerleyen bir kuşak olduğu görülmektedir. Bu kuşak teknoloji ile öğrenmektedirler (Tulgan, 2000:56). Balda ve Mora (2011:14), Y Kuşağı'nın bilgisayar, video oyunları, bilgi yönetimi ve paylaşımı, ağlar ve İnternet dilini akıcı bir şekilde konuşarak dile getirildiğini belirtmiştir. Bannon ve arkadaşları (2011: 63) teknoloji ile bu kuşağın “Birden fazla kaynaktan hızla bilgi toplamalarına ve veriler arasında bağlantılar kurmalarına izin veren yazılımlarla zihinlerinin gelişmesine izin vermiştir” şeklinde ifade etmiştir. Bu sayede birçok kaynaktan bilgi alma ve analiz

etme yeteneği, Y Kuşaağının bir sonraki özelliğine, çoklu görevlere yol açmaktadır (Gerke, 2001:136). Bu bilgisayar meraklısı çalışanlar grubu, iletişim kurmak ve önemli bilgileri hızlı bir şekilde almak için facebook ve twitter gibi sosyal ağ tesislerine yoğunlaşmaktadır. Bannon ve arkadaşları (2011:62), Y kuşaağının özel bilgileri çevrimiçi ortamda paylaşma konusunda daha özgür olduğunu ve çevrimiçi ortamda rahat bir şekilde ilişki kurduğunu ifade etmişlerdir.

Psikolojik açıdan bakıldığında, Y Kuşaağı daha yüksek benlik saygısı, kişisel hayranlık, kaygı, depresyon, sosyal kabul için daha az ihtiyaç duyar ve daha fazla dış kontrol odağı göstermektedir (Twenge ve Campbell, 2010:201-210). Artan kontrol odağı, yenilikçi, verimli, dirençli, hoşgörülü, özgüven ve öz-merkezlilik, aynı zamanda teknik, uyarlanabilir ve öğrenenleri merkezileştiren özelliklerdir. Bir karardan rahatsız olduklarında, statükoya meydan okuma veya işlerinde bir süreç veya prosedür sorma olasılıkları daha yüksektir. Genellikle “*neden*” kuşaağı olarak adlandırılırlar, endişelerini ve düşüncelerini dile getirmekten çekinmezler. Ayrıca örgüt standartlarına körü körüne uymazlar (Anantatmula ve Shrivastav, 2012:12)

İşyerinde sürekli olarak onay, övgü, onaylama, eğlence ve heyecan arayışında olan “*duygusal olarak muhtaç*” ve “*yüksek bakım*” olarak tanımlanmıştır. Bu nesil hiyerarşik yapılara daha az aşınadır ve acil geribildirime ihtiyaç duyar, işten zevk almaya çalışırlar, fırsat ve toleransın çok önemli değerler olduğuna inanırlar. Çoklu görevlerde etkilidirler ve sınırsız çevrimiçi bilgilere ömür boyu erişimlerinin olması onları meraklı ve sorgulayıcı yapar. İlginç bir şekilde, işyerinde özgürlük ve esneklik ararken, onlar da önceki nesillere göre net talimatlar ve daha fazla denetleyici girdiler aramak isterler (Shaw ve Fairhurst, 2008:376). X’ler gibi, en yetenekli Y’ler de bağımsızdır, sorumluluktan hoşlanan, anında geri bildirim isteyen ve saatlik olarak bir başarı hissi almayı bekleyen girişimci düşünürler. Zorlu işleri ve yaratıcı ifadeleri, özgürlük ve esnekliği severler ve mikro-yönetimden nefret ederler. Oryantasyon programını tamamlamadan önce bile, ekibini, departmanı ve organizasyonunu nasıl düzeltebileceğinizi anlatabilirler. Bu kuşak “*Biz buradayız*” diyen bir tutumda olacaktır. Organizasyonlardan, yöneticilerden, iş arkadaşlarından ve kendilerinden çok yüksek beklentileri vardır (Tulgan, 2000:58).

Sorumlulukların verildiğini ve çalıştıkları şirketin gerçekleştirdiği karar ve eylemlerde yer aldıklarını takdir ederler. “Organizatörler ve toplum koordinatörleri” ile dolu bir gençliğe alıştırılmış olan iş dünyasına giren bu gençler, daha fazla

denetim, rehberlik ve yapı arayışında olacaklardır (Zemke, 2001:2). İşyerinden açık, özlü talimatlar vermesini ve bazı durumlarda, onlar için ayrıntılı bir kariyer planı çizmesini, yükselen ve ilerlemelerin öngörülen zaman çizelgesiyle tamamlamasını beklemektedirler (Duchscher ve Cowin, 2004:498).

Kupperschmidt (2001:570-574), Y kuşağının güçlü sosyal ahlakı ve özgecilik duygusunun, bu kuşaktaki gençlere, yardım mesleklerinde kariyer ve meslek seçmeleri için öncülük edebileceğini ileri sürmektedir. Y Kuşağı, dünyayı daha iyi kılan kariyerlerle ilgilenerek, katkılarının tanınmasını ve kabul edilmesini istemektedir. (Stevens, 2010:80). Bu kuşağın çalışanları etraflarında meydana gelen ve yükselen sosyal, örgütsel ve çevresel adaletsizliklerle ilgili endişelenmektedirler. Kurumların çevreyi daha fazla yıkımdan kurtarmak için daha fazla para ve emek harcayarak sosyal sorumluluklarını ciddiye almasını beklemektedirler. Yalnızca sosyal olarak bilinçli değil, aynı zamanda sosyal olarak sorumlu olan işverenleri aramaktadırlar. Bu, çevreye saygılı, çalışanlarına önem veren, anlamlı ürünler veya hizmetler yaratan ve yerel topluma geri dönen kuruluşlar anlamına gelmektedir (Tulgan, 2000:59).

Y kuşağı çalışanları rahattır ve yöneticilerin onları isimleriyle bilmelerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamalarını ve refahlarını önemsemelerini beklemektedir. Kolektif eyleme inansalar da, her kuralı sorgulama eğilimindedirler çünkü kuralların ihlal edildiğine inanırlar. Sadece bir iş tanımının katı sınırlarında kalmak zorunda oldukları fikrini reddederler. Kıyafet kodları, standart iş gününün değişmezliği ve çalışan-yönetici ilişkileri gibi işyeri normlarına meydan okumaları muhtemeldir (Gursoy vd., 2008:453). Bir şey onları rahatsız ederse konuşmaktan korkmazlar çünkü onlar okulda ve X kuşağı ebeveynleri tarafından çok sayıda soru sormak için eğitilmişlerdir (Angeline, 2011:251).

İş ahlakı, birçok yönden, otoriteyi memnuniyetle karşılayan büyük ebeveynlerinkine benzemektedir. Kişisel ve mesleki tatmin arayışında, iş ahlakını niteleyen bir yapılabılır davranış sergilerler. Aynı zamanda iyi çalışabileceklerine ve aynı anda iyi şeyler yapabildiklerine inanıyorlar. (Soto ve Lugo, 2013:66). En iyi programı, en çok parayı ve en yeni elektronik cihazları sağlayan bir şirkete sadıktırlar. Ek sorumluluk almak için yavaş olabilirler (Lipscomb, 2010:267).

Eğitim ve gelişim ile ilgili bir takıntıya sahip olan ve onları gelecekte daha değerli kılmak için her türlü deneyimi bir araya getirme fırsatı sunacak

organizasyonları aramaktadır. “İş güvenliğine” inanırlar, ancak geleneksel tanımında değiller. Y'ye göre iş güvenliği, “*Burada yapabileceğim her şeyi öğreneceğim ve öğrenmeye devam etme fırsatları ortadan kalktığı anda, başka bir kuruluşla daha iyi bir konuma bakacağım. Elbette, genişletilmiş becerilerim, deneyimlerim ve bilgim için en iyi anlaşmaları görüşeceğim. Her zaman bir iş bulabileceğimi bilme güvencesine sahibim ve bunun tek bir şirketle olduğunu görmüyorum*” görüşleri hâkimdir. Y'ler büyük kardeşleri gibi, fırsat okyanusları önlerine geldiği zaman suya girme sabrına sahip değildir (Tulgan, 2000:58-59). Çok cabuk ve iyi öğrenirler. Ancak iş yaşamında bazı alanlarda özel ihtiyaç duydukları konular vardır. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir:

- İş ahlakı. Bu, her bir kuruluş için özel olma eğilimindedir.
- Müşteri hizmetleri becerileri. Y'ler muhtemelen dinlemeyi, problem çözmeyi ve zor insanları ele alma gibi becerileri geliştirmeye ihtiyaç duyacaktır.
- Zaman yönetimi. Y'ler, son başvuru tarihlerini karşılamak için zamanlarını yönetmede yardıma ihtiyaç duyabilir (Tulgan, 2000:66).

Y kuşağı da çok sadık değildir. Bugün burada olma ve yarın gitme eğilimindedirler. Kariyer seçeneklerini açık tutmaları muhtemeldir. Bununla birlikte, işlerini değiştiren X'lerin aksine, Y kuşağının tüm kariyer değişikliklerini yapma veya paralel kariyer yapma olasılığı daha yüksektir. X'ler gibi, esnek programları tercih ederler. İş onlar için bir öncelik değil, arkadaş ve aile önceliktir. Ancak, bu onların işlerini ve profesyonel gelişimlerini çok ciddiye almadıkları anlamına gelmemektedir. İşyerinde Y Kuşağı, kariyerinin erken aşamalarında yüksek profilli bir işi tercih etmektedir. İddialı ve rekabetçi nitelikleri nedeniyle, işyerinde rekabetçi, zorlukların tadını çıkarıp büyüme ve tanınma isteğinde bulunurlar. Uzun bir süre aynı pozisyonda kalmaları beklenmemektedir. Örgütün farklı kesimlerini öğrenmek için “büyük resmi” görmek ve böylece kendilerini organizasyonda değerli kılmak için özlem duyarlar (Anantatmula ve Shrivastav, 2012:13). Zor ve hırslı işçilerdir ancak Bebek Patlamasının aksine, işkolik değildirlere. Y kuşağının işyerinde yaşadığı en büyük problem, hiç kimsenin onlara saygı duymadığına ve onları takdir etmediğine inanmalarıdır. Çok emindirler ve yüksek öz saygı duyarlar. Kişisel

iletişim, güçlü liderlik ve yönlendirme olduğunda en iyi şekilde çalışırlar (Gursoy vd., 2008:453).

Bu kuşak, iyimser, gerçekçi, dünya çapında farkında ve doğası gereği de kapsayıcıdır. Daha az şımartılmış olan Y kuşağı, çeşitliliği ve farklı türdeki aileleri kabul eder, sivil topluma ve gönüllülüğe yatkındırlar (Gibson vd., 2009:2). İş ve ev arasında bir denge kurmaya, oyun ve çalışma biçimleri arasında bir kusursuzluk arayışına girebilirler. X'ler uzak durmak ve yalnız çalışmak isterken, Y'ler güçlü akran ilişkilerine sahip olduklarından ekip çalışmasına, toplulukla veya gurupla, uyumlu ve işbirlikçi bir yaklaşımı ve çalışmayı tercih ederler (Duchscher ve Cowin, 2004:497). Kaygı ve sorularına gecikmeden cevap veren kişiselleştirme, sayısız seçenek ve geri bildirim beklemektedir. Oldukça motive ve akıllı olma potansiyeline sahipken, bazıları bu kuşağın işyerindeki sosyal becerilerini kaba ve terbiyesiz olarak görmektedir (Zemke, 2001:3).

Y kuşağının ebeveynleri çocuk sahibi olmadan önce başarılı kariyerini kuran geç Bebek Patlaması ve erken X kuşağıdır. Çocuklarının etkinliklerine katılmak için işlerini ve kişisel programlarını düzenlemişlerdir. Her iki Y Kuşağı ebeveyni çalıştığı için, çocukların bakımını gündüz bakımı, anaokulları, organize sınıflar ve takımlar gibi yerleşik alt yapılar da üstlenmiştir. Sürekli uyarım, çok kültürlü evlilikler ve çeşitliliğin kabul edildiği bir dünyada büyümüşlerdir. Y Kuşağı başarısız olduğunda anne babalar işlerine ara vermişler ve bununla başetmiş oldukları için bu kuşak başarısızlıkla tanışmamış, çoğunlukla başarıyı bilmiştir (Lipscomb, 2010:267). X'ler gibi, ebeveynlerini küçümsemişler ve kurumlara güvenmemişlerdir. Fikirlerini her ortamda rahat ve özgür dile getirirler (Smola ve Sutton, 2002:365). X'lerden farklı olarak bu kuşak daha fazla merhamete inanmaya eğilimlidir. Kolektif eyleme inanırlar, gelecek konusunda oldukça iyimserdirler ve merkezi otoriteye güvenirler. İşyerinde uzun süre bulunmasalar da, işlerini güçlü bir ruhla yapmak için sağlam bir irade gösterirler. Bunun nedeni de okulda gruplara, organize sporlara ve çok küçük yaşlardan itibaren müfredat dışı etkinliklere bağlı olabilir (Gursoy vd., 2008:450). Onlar dürtüseldirler ve önce bir felsefeye sahip olurlar, sonra çalışırlar (Martin ve Ottemann, 2015:99). Cekada'ya (2012:43) göre, diğer kuşaklar Y kuşağını sabırsız olarak görse de, bir aktiviteden diğerine sorunsuz bir şekilde geçebilecek yetkinliğe sahip olduklarından çoklu görevlerde başarı gösterirler ve bu çoklu görevleri gerçekleştirmede yoğun olarak iletişim araçlarını kullanırlar. Başkalarına anında geri

bildirim verebilir ve karşılığında beklerler. Bazen yanıtın içeriğine değil, yanıtın hızına daha fazla önem verirler (Cekada, 2012:43). Onlar kendi başlarına bir şeyler keşfetmeyi severler ve bir görevin nasıl gerçekleştirileceğine dair bir dakika dahi ayrıntılarıyla anlatılmasından hoşlanmazlar. Bağımsız öğrenenler olduklarından, görevi gerçekleştirmek için harekete geçerler ve ihtiyaç duydukları bilgiyi kendileri bulurlar (Kilber vd., 2014:82). Cekada (2012:43), sürekli sosyal etkileşim arzusuyla Y kuşağı çalışanlarının takım oyuncusu olduğunu belirtir. Aslında, ekip çalışmasını bağımsız tip çalışmaya tercih ederler. Fikirleri paylaşmak ve bu fikirleri beslemek için bir grupta birlikte çalışmaya inanırlar. Diğer kuşaklar takım projeleri fikrini incelerken, Y kuşağı ise çeşitli insanlarla çalışmaya çok alışkındır. Çalışanları takım çalışmasına değer verse de, otonomiye de yüksek bir değer katarlar (Cekada, 2012:43). Y Kuşağı, yönlendirilmekten ziyade koçluk yapmak ister (Sheehan, 2005:102).

Birçok şirket, açık çalışma alanları ve teknolojiyi kullanarak Y Kuşağı çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan elverişli ortamlar yaratmıştır (Kilber vd., 2014:83). Bu kuşak kısa algılarla bilgi aldığı için (Cekada, 2012:44), her 10-15 dakikada bir mola verilmeli ve görevler arasında geçiş yapmaları sağlanmalıdır. Beekman'a göre (2011:16), *“Y’ler programlarını çok güçlendirici bulmaktalar”*. Pek çok Y nesli çalışanı, *“yaşamaya çalışmak, çalışmak için yaşamamak”* ifadesine inanmaktadır (Espinoza, vd., 2010:50). Sheehan (2005:94) ise bu kuşak için, *“Bu yeni yetenek türü çalışma uğruna iş yapmıyor. Onlar için işin anlamı veya sonucu olmalı”* şeklinde ifade etmiştir. Bu yüzden Y kuşağı çalışanlarına büyük resme daha fazla katkıda bulunacak bir görev verilmeli ve bu görevi yerine getirmesi için yalnız bırakılmalıdır (Sheehan, 2005: 57). *“Bu yararlıdır çünkü bir şirkete yaratıcı ve yenilikçi değer katarlar. Eski şeyleri yapma yoluna gitmezler; bunun yerine her zaman yeni ve daha verimli yöntemler bulmaya çalışırlar”* şeklinde Sheehan (2005:57) araştırmasında saptamada bulunmuştur. Kilber ve arkadaşları (2014:83) ise bu durumun yöneticiler için sinir bozucu olabileceğini belirtmiştir. Ayrıca yöneticiler, Y kuşağı çalışanlarının otoritelerini sorgulamadıklarını, aksine yöntemin etkinliğini sorgulamadıklarını fark etmesi gerektiğini savunmuşlardır. Tulgan (2009:9) ise, Y kuşağının *“onları doğru bir şekilde nasıl yöneteceklerini bilenler için tarihteki en yüksek iş gücü”* olacağını ifade etmiştir. Kaifi ve arkadaşları (2012:90), yöneticilerin becerilerini, hem bireysel

etkililiğe (örneğin, tanıtım fırsatları, özel görevler, takım etkinliği) hem de organizasyonel etkinlik ve performansına doğrudan bağlamışlardır.

Y kuşağı, kişisel gelişim ve sürekli öğrenmeye değer verir ve bu grup, sürekli bir beceri geliştirme ve farklı kurumlara taşınabilir bir kariyer inşa etmek için kendilerini güncellemenin gerekliliğinin farkındadır, ancak genellikle kurumsal merdiveni tırmanmak için giriş seviyesi işlerinden ve bu sürenin geçmesinden memnuniyetsizdirler. Bu kuşak, deneyimin çok önemli olduğuna inandıkları için üstünü dinlemekten daha çok deneyim kazanmak için çalışacaktır (Hannay ve Fretwell, 2011:4). Ayrıca, alışık oldukları teknolojik iletişim ve sanal öğrenmenin genel olarak izole edici etkisi nedeniyle, kişilerarası dinamikler ve sosyal ilişkilerde asgari düzeyde beceri sahibi olan işyerine de ulaşabilirler. Sonuç olarak, bu açık sözlü ve özgüvenli çalışanlar sürekli geri bildirim almayı, sık sık övülmeyi ve tutarlı bir şekilde ödüllendirilmeyi beklemektedir (Tulgan, 2000:67). Sürekli sorgulamaları, teknoloji ve bilgi gelgit dalgası tarafından sunulan farklı bakış açılarına ve sonsuz olasılıklara ömür boyu maruz kalmanın ürünüdür (Martin, 2001:2).

Özetle Y kuşağı:

- Bireysel sorumluluk, karar verme özgürlüğü,
- Sosyal ilişkileri teşvik eden hoş çalışma ortamı istekleri,
- Öğrenme ve büyüme fırsatları,
- İşbirliği ve ortak karar verme,
- Sürekli geri bildirim ve performans değerlendirmeleri,
- Açık iletişim ve ulaşılabilir yöneticiler,
- Yaşça daha büyük üyelere yaşam tarzlarına ve çalışmalarına saygı duyulması,
- Performansa dayalı ücretlendirme,
- Zaman ve uzay esnekliği,
- Yüksek çalışan devri olarak tanımlanabilir (Susaeta vd., 2013:328).

Y'ler ile ilişkileri geliştirmek ve beklentileri karşılamak, bu nesil ile başarı için temel teşkil etmektedir. Aşağıda sıralanan sekiz en iyi uygulamayı ve öneriyi benimseyerek bu ilişkileri kurmak ve bu beklentileri karşılamak daha kolay olabilir:

a. Y'leri ve bireysel yeteneklerini tanımak: Ekibinizde her bir Y kuşağı çalışanına zaman ayırın ve yeteneklerini öğrenin. Onları dinleyin, hayallerini ve özlemlerini sorun. Yürüyüşe çıkın, öğle yemeğine götürün ve onlarla kahve için. Y'ler resmi ortamlarda resmi olmayan ortamlardan daha rahat hisseder (Tulgan, 2000:62).

b. Koçluk ilişkileri kurmak: Y'ler, büyümelerine ve gelişmelerine yardımcı olmak isteyen öğretmenleri olan yöneticileri istiyor. "Eğitim harika" düşüncesinde bir kuşak olduklarından, kendinizi dinamik bir öğrenme kaynağı olarak konumlandırın. Gerekğinde kaynakları, araçları ve öğrenme hedeflerini sağlayın. Bu kuşak çoğu insanın yaptığı gibi başarılı olmak için bilgiye veya beceriye hemen ihtiyaç duyduklarında en iyi şekilde öğrenirler.

c. Y'leri iş arkadaşı olarak görün: Küçümseyen yöneticilere ya da cevaplandırılan sorulara ihtiyaç duyduklarında yaklaşamayacakları herhangi bir yöneticiye katılamazlar. Bir ast olarak değil, bir meslektaş veya bir ortak gibi hissetmek isterler. Onlara saygıyla davranmak ve karşılığında saygı istemek, büyük bir ilişkinin anahtarıdır.

d. Programları ve atamaları özelleştirmek için yeterince esnek olun: Herkesten daha hızlı ve daha iyi çalışmak isterler, bu nedenle beklentilerinizi net bir şekilde belirlemek için hedefleri, son teslim tarihlerini ve yönergeleri belirleyerek onları yakından takip etmeniz gerekir. Bu sınırlar içinde yaratıcı olmaları için onları güçlendirin. Yüksek performans için en iyi programları ve ödevleri ödül olarak konumlandırın (Tulgan, 2000:63).

e. Sürekli olarak yapıcı geribildirim sağlayın: Y'lere doğru ya da yanlış olduklarını anlatmak için performans değerlendirmelerini beklemeyin. Onlara her gün görüşlerinizi, bugün neler yaptığını ve nasıl gelişebileceğini bildirin. Olumsuz bir sonuçtan dolayı zarar vermektan kaçının ve doğru ve olumlu olanı bir alışkanlık haline getirmek için vurgulayın (Tulgan, 2000:64).

f. Ödüller ve teşvikler: Ödüller ve teşvikler söz konusu olduğunda, performans tek rehberiniz olmalıdır. Ayrıca performans ile sonuca verdiğiniz yanıt arasında çok fazla zaman geçmesine izin vermeyin. Katkı yapıldıktan hemen sonra övgü, takdir ve ödülleri teslim ettiğinizden emin olun.

g. Y'lerin iş arkadaşlarının yüksek beklentilerini karşılmasına yardımcı olun: Y'ler, meslektaşlarını etkin bilgi birikimi ve uzmanlık alanları olarak gördükleri için bu algıdan yararlanın. Çeşitli yetkinliklerde uzman olan yıldız çalışanları tanımlayın, resmi ve gayri resmi rehberlik ve koçluk fırsatları oluşturun. Y'lerin sorulara cevap verdiğinde, bir projeyi yürütme stratejileri veya tam zamanında destek ve teşvik sağladığında kolayca erişebilecekleri “gitme” (yol haritası) veri tabanı oluşturun. Her yaşlı kişiyi, gençlere sunmak için değerli bir şeyleri olan bir öğretmen olarak ekibinize yerleştirin.

h. Y'lerin kendileriyle ilgili yüksek beklentilerini karşılmasına yardımcı olun: Y'ler hemen anlamlı katkılar yapmak istiyor. Bu, takdire şayan bir amaç ve onlara nasıl ulaşacaklarını öğretmek, zamanınızı birazcık alabilir.

2.1.6. Z Kuşağı

William Strauss ve Neil Howe'un (1991:335), 1982 yılından başlattığı, farklı araştırmalarda 1991'den başlayarak 2010'a kadar olan kesimleri temsil eden bir kuşaktır. Ulusal ve uluslararası literatürde, Z kuşağı, sınıflandırmada çok fazla yer almamaktadır. Bunun nedeni, o zamanın araştırmacılarının, küreselleşmenin de etkisiyle, Dünya'daki gelişmeleri ve yaşam biçimlerini hızla değiştirmenin öngörülmediği veya bulunmadığı dönem olabilir (Özkan ve Solmaz, 2015:477). Dünya çapında web, mp3 çalarlar, kısa mesajlar, cep telefonları, PDA'lar, YouTube, IPAD'ler, medya teknolojileri ile birlikte büyümektedirler (Fort ve Roy, 2014: 10-11). Bu kuşak, bugünün 14-25 yaşındaki çocuklarıdır. Önceki kuşaklara kıyasla daha fazla oranda bilgisayar ve video oyunları oynamakta, internetin dijital dilini “ana dili” olarak kullanmaktadırlar (Csobanka, 2016:67-68). Z kuşağı 2020'de, Çin, Hindistan ve Rusya'nın, Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'dan daha fazla bir ekonomik etkiye sahip olduğu bir dünya öngörmektedir (Fortune Magazine/Hay Group Survey, 2015).

Sosyal ağ ile doğar ve büyür, dijital merkezlidir ve teknoloji Z kuşağının kimliğidir. Bu kuşağın, çok küçük bir bölümü iş hayatına girmiş olmasına rağmen özellikleri, ihtiyaçları ve çalışma tarzı hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu kuşağın doğru bir şekilde anlaşılması durumunda, kuruluşlar, organizasyonların sürdürülebilir büyümesi için onları işe almak ve işte tutmakta zorluklar

yaşayabileceklerdir (Singh ve Dangmei, 2016:1). Günümüzün bu kuşağın bir özelliği, küresel, sosyal ve sosyo-ekonomik sınırları her zamankinden daha fazla aşmalarıdır. Küreselleşme nedeniyle, dünyanın farklı yerlerinde yaşayan gençlerin yaşamları ve davranışları, aynı olay, süreç ve eğilimlerden etkilenmektedir. Aynı filmleri izlemekte ve birçok kez aynı küresel markalar onların hayatlarını tanımlamaktadır. Buna ek olarak, aynı etkilerin onları şekillendirdiği gibi internet üzerinden onlar da büyük etkiler yaratırlar (McCrindle ve Wolfger, 2010:14-18).

Z kuşağının resmi olmayan, bireysel ve çok düz bir iletişim biçimi vardır ve sosyal medya yaşamlarının hayati bir parçasıdır. Y kuşağından daha girişimci, güvenilir, hoşgörülü ve daha az motive edilmeye ihtiyaç duyma eğilimindedir. Çalışma beklentileri konusunda daha gerçekçi ve gelecekle ilgili daha olumludurlar. Diğer kuşaklardan daha sabırsız, anlık düşünen, önceki kuşakların hırslarından yoksun, çok daha az dikkat süresi olan, dikkat eksikliği bozukluğu kazanma eğiliminde olan bir kuşaktır. Ayrıca oy vermeye ve topluluklara katılmaya önceki nesillere göre daha az eğilimli ve isteksiz oldukları düşünülmektedir (Gaidhani vd., 2019:2806-2807).

2013 yılında “Z kuşağı için Bilim İletişimi” olarak adlandırılan Pécs projesi yapılmıştır. Bu proje, Z kuşağı ile etkin iletişim hakkında kapsamlı bir bilgi ortaya koymayı, 15-24 yaş grubunun davranışlarını, değerlerini keşfetmeyi amaçlamıştır. Projede toplanan Z kuşağının özellikleri şunlardır (Csobanka, 2016:68):

- Aktif sosyal medya kullanıcılarının birçok temasları vardır ve çoğunlukla günlük olarak bu kanallar aracılığıyla ilişkilerini sürdürürler (kişisel toplantılar onlar için de önemlidir, ancak çevrimiçi temasların eşit derecede önemli bir rolü vardır).
- Günlük tüketim mallarında gerçekten hızlı yiyecekler yemekte ve şekerli meşrubatlar içmektedirler.
- Sigara içenlerin ve düzenli olarak alkol tüketenlerin sayısı oldukça yüksektir.
- Son derece önemli olan “sevgili markaları” vardır. Bunlar, örneğin akıllı telefon olarak gördükleri iPhone hakkında sık sık bahsederler.

- Onların içerik tüketimi kolayca tanınabilir. Gençler arasında yüksek kaliteli kültür tüketimini sevmezler ve genellikle pop müzik, filmleri tercih ederler.

- Film ve müzik satın almak onlar için genellikle gereksizdir, korsan indirmeyi tercih etmekte.

- İnternette bulunan içerikleri tercih etmekte, internette sörf yapmak ve Youtube videolarını izlemek için çok fazla zaman harcamaktadırlar.

- Genel olarak, tüketici özellikleri, Y Kuşağı üyelerinden çok farklıdır, akıllı telefon bir durum simgesidir, ancak işlevsel çağrışım onlar için de çok önemlidir.

Özellikleri, yaşam tarzları ve tutumları açısından, Z Kuşağı bireyleri, geleneksel inançları kucaklayan, aile birimine önem veren, kendini kontrol eden ve daha sorumludurlar. Yüksek teknoloji ve çoklu bilgi kaynaklarına, her taraftan onları bombalayan mesajlara alışmışlardır. İnternet olmadan asla yaşamamışlar (Langford, 2008:36). Değerleri özgünlük ve “*gerçeklik*”tir. Akran kabulü, Z kuşağı için çok önemlidir, ait olmaları gerekir. Alışverişlerini kendileri yaparlar ve sevdiği markalarla sürekli iletişim kurarlar, markaya bir şikâyet yazdıklarında anında ve dürüst cevap beklerler. Cevap alamadıklarında tekrar o markaya dönmezler. Ayrıca, ebeveynler, büyükanne ve büyükbabaları çocukları için satın almaktalar ve daha kendilerine aldıklarından daha kaliteli ürünler almaktadırlar. (Williams, 2005:8-13). Şaşırtıcı şekilde, çocuklar yaklaşık 18 aylıktan itibaren markaları tanıyabilmektedir. Bazı araştırmacılar, Z kuşağının sağlıksız ve aşırı kilolu bir nesil olacağını tahmin etmektedirler. Bu yüzden, spor üyelikleri ve sağlık sigortası bu grup için önemli ürün ve hizmetler olacağı öngörülmektedir (Rosenburg, 2008:41-44; Matthews, 2008:48-52). Bu gençlerin, yaşlandıkça ne düşünmeleri ve ne yapmaları gerektiği söylendiğinde daha az yanıt verdikleri de belirlenmiştir (Langford, 2008:36).

İş ve işyeri tercihleri aşağıdaki gibidir:

(a) Şeffaflık, kendine güvenme, esneklik ve kişisel özgürlük konularını tercih ederler. Bilgilendirilmelerini, hatalarını düzeltilmelerine izin verilmesini ve cevaplarının duyulup onaylanmasını beklerler.

(b) Bu kuşak akıllı telefon ya da tablet bilgisayar olmadan hiç yaşamadığı için işe giderken tüm bu cihazları kaybetmemeyi isterler.

(c)Şahsen ya da yüz yüze iletişimi tercih eder ve onları ciddiye almalarını beklerler. Yöneticilerin fikirlerini dinlemelerini ve duygularına değer vermelerini istemektedirler. İş yerinin yaşla ilgili değil, fikir ve katkılarla daha fazla ilgili olması gerektiğini belirtmektedirler. Ayrıca dürüst bir lider için çalışmak, genç yaşları veya unvanları nedeniyle onlardan bilgi gizlememelerini istemektedirler.

(d) Eğitimlerine güvendikleri için mentorluk, öğrenme ve mesleki gelişim fırsatlarını besleyen çalışma ortamını tercih ederler

(e)İçinde düzenlenmesi kolay olan ofis ya da işyerini istemektedirler. İşyerinde karmaşık planlama düzenini istenmemektedirler (Gaidhani vd., 2019:2807-2808).

Tablo 2: Z Kuşağının işyerinde eleştirel bir değerlendirmesi

Kariyer hedefleri	Birkaç paralel kariyer oluşturur, aynı anda birkaç iş yapar
Çalışma alanı	Ofis, ev esnek bir program arzular
Teknoloji	Kendi dokümanlarını yaratır, veritabanlarını oluşturur, araştırma için web kullanır, 7/24 e-posta kullanır
Müşteri yönelimi	E-posta, Metin yazışma
Müşteriyi tutma	Kişisel ilişki kullanır
Mentorluk	Sürekli geri bildirim gereklidir
Motive Ediciler	Kişisel hayatın korunması
Giyim	Her ne ile rahat hissediyorsa

Kaynak: Gaidhani vd., 2019:2811

2.1.7. Alfa Kuşağı

Alfabe z harfi ile bitse de kuşakların yerini yeni kuşaklara bırakması hala devam eden bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da z kuşağı sonrası kuşağın adının ne olacağı sorununu ortaya çıkarmış ve Avustralyalı yazar Mark McCrindle ve arkadaşlarının (2005, akt. Nagy ve Kölcsey, 2017: 110) yaptıkları ulusal bir anket sonucu “Alfa Kuşağı” isminin ortaya çıkmasına sebep olmuşlardır. Alfa kuşağı 2010 sonrası doğan bireyleri kapsayan bir kuşak olarak kabul edilmektedir (Reis, 2017:9).

Ailelerde çocukların genel itibariyle ilk etkileşime girdikleri kişiler genel itibariyle kardeşlerdir. Z kuşağı çocuklarının kardeşleri de istisnalar olsa da alfa kuşağından olma eğilimindedir. Aile içi etkileşim sebebiyle alfa kuşağı bireylerinin bakış açılarının ve davranışlarının Z kuşağından etkilenmesi ve Z kuşağına benzemesi olasıdır (Seemiller ve Grace, 2019:107). Forbes yazarlarından Dan Schawbel (2014) de alfa kuşağının Z kuşağına çok benzeyen gelişen 5 özelliğinden bahsetmiştir(Nagy ve Kölcsey, 2017: 113).

- a. Daha girişimci ve özgürlükçü olacaklar
- b. Teknoloji kavrayışları ve ilgileri en üst düzeyde olup, teknolojisiz bir dünyayı düşünemeyecekler
- c. Daha fazla çevrimiçi alışveriş yapacaklar ve daha az insanla etkileşime girecekler
- d. X ve Y kuşağı ebeveynler tarafından oldukça şımartılan bu kuşak kendini oldukça özel olarak görecektir
- e. Büyük zorluklara, kendine yeten, iyi eğitilmiş ve hazır bireyler olarak karşı koyabilecekler (Nagy ve Kölcsey, 2017: 113).

Barkowitz (2016, akt. Ramadani,2017:5) da çalışmasında Z kuşağının ekonomik olarak paylaşmayı sevmeyen, oldukça çevik, kuralları ve sınırlandırmaları kabul etmeyen bireyler olarak tanımlamıştır.

Ayrıca Toledo, Albuquerque ve Magalhães'a (2012, akt. Reis, 2017:11) göre Alfa kuşağı dil bariyerini kırılmasına öncü olacak kuşak olarak görülmekte ve bu kuşağın ingilizcenin popüleritesinin kırıp büyüyen küresel iletişim vasıtasıyla farklı kültürlerle daha kolay erişebileceği varsayılmaktadır. Bunun da klasik eğitim sisteminde köklü değişimlere sebep olacağı düşünülmektedir. Henüz doğmamış, bebek yada çocuk olan alfa kuşağına ilişkin gelecek tahminleri ilerleyen dönemde organizasyonlar için yararlı olsa da net hükümlere varmak için erkendir. Şuan için alfa bireylerin ailelerin satın alama kararlarındaki büyük önemi pazarlama alanında kabul görülmekte ve ilerleyen dönemde en büyük orta gelirli müşteri grubu olacağı düşünülmektedir (Ağlargoç, 2017:182).

2.2. KÜLTÜR

Kültür, birçok davranışsal tepkiyi besleyen temel bir mekanizma olarak hizmet eder. Kültürden kaynaklanan insani değerler, inançlar ve davranışlar bireysel ve toplumsal ilişkiler gibi iş ilişkilerini de etkiler. Örgütsel davranışa yönelik kültürün etkisi, insanların etkilerinin farkında olmadıkları kadar derin bir seviyede çalışmasıdır. Sosyal davranış teorisyenlerinin onları dikkate almayı başaramadıkları kadar doğal görünen, göz ardı edilen düşünce kalıplarıyla sonuçlanır. Bunun sonucu olarak, bir kültürde üretilen örgütsel teorilerin pek çok yönü diğer kültürlerde yetersiz kalabilir (Triandis, 1983: 139).

Kültür, öncelikle kişiler arası davranışlar da dâhil olmak üzere bireysel tutum ve davranışları etkiler (Child ve Warner, 2003:3). Sekaran (1983: 68, akt. Soares vd., 2007:277), “*Kültürel desenli davranışlar, insanların kendilerini buldukları ekonomik, politik, yasal, dini, dilbilimsel, eğitimsel, teknolojik ve endüstriyel ortamdan farklıdır.*” şeklinde kültürel davranışları yorumlamıştır. Bununla birlikte, birbiriyle ilişkili olan bu etkiler arasında net bir sınır bulunmadığından, diğer makro-çevresel etkilerden saf kültürleri yalıtım mümkün olmayabilir. Baumann (1996:11), bireyi analiz birimi olarak tanımlamakta ve ‘*Kültür gerçek bir şey değil, soyut ve tamamen analitik bir kavramdır. Davranışa neden olmaz, ama bir soyutlamayı ondan özetler ve dolayısıyla ne normatif ne de öngördürücüdür. [...] Böylece kültür, sadece gerçekleştiği sürece var olur ve hatta onun ontolojik statüsü bile, keskin analitik bir tanımdır*’ ifadesiyle insanın kültürü yaratma ve çağırmada vasıta biçimini vurgulamaktadır. Üyeleri tarafından öğrenilir ve yorumlanır. Bireysel farklılıkların ötesinde, insan eğilimleri ve davranışları, kültürel ortamlarının normları, inançları ve değerlerinden etkilenir (Triandis, 1989:509). Dahası, kültürel değerler yalnızca bir kişinin davranışını değil, aynı zamanda kişinin ve sosyal çevrenin algılarını da şekillendirir (Hassan vd,2011:84). Bu nedenle, bireyin kültürlenme düzeyine bağlı olarak, çeşitli derecelerde kültürel eğilimler gözlemlenebilir (Ryu ve Cook, 2015:97). Keesing (1974: 89)’e göre kültür, insan beyninin bilgi edinme, düzenleme ve işleme biçimleriyle şekillendirilmiş ve kısıtlanmış bir sistem olarak düzenlenir. Böylece birey, etrafındaki kültürü kabul edip yansıtır, değişimin tarafları, onların ortaklarıyla etkileşime girdiklerinde kültür ortaya çıkar.

Kültürler öğrenilebilir, edinilebilir ve düşünme, hissetme ve hareket etme biçimlerini yansıtır. Değerler, fikirler ve diğer sembolik anlamlı sistemler ile reaksiyona sokulur (Kluckhohn, 1951a:86). Altta yatan tema, kültürü somut

davranıştan bir soyutlamadır, fakat davranışın kendisi değildir. Kültür, eserlerdeki düzenlemeler de dahil olmak üzere insan gruplarının ayırt edici başarısını oluşturan esas olarak sembollerle iletilir (Kluckhohn, 1951a:86). Hofstede, kültürün tam bir tanımı olmadığını, ancak ölçebildiği şeyi içerdiğini kabul eder ve kültür değerlerini, diğer yazarlarla tutarlı olarak kültürün yapı taşları diye vurgular (Hofstede, 1980:25).

Kültür inşası, bir kuşaktan ötekine öğrenme ve deneyimleri paylaşarak aktarma eylemleri ile gerçekleşebilir. Din, toplumsal ve ekonomik örgütler, siyasal yapı gibi evrensel boyutlu kültürel öğeler, bilinçli ve bilinçsiz bir süreç yoluyla ya da örgütlerin oluşturduğu değer, norm, bilgi ve deneyimlerden süzülerek kültürel unsurlar haline gelir. Böylece oluşan değer yargıları, bir kültür temeli çerçevesinde çalışanların davranışlarını şekillendiren bir kültüre dönüşür (Steinberg ve Austern, 1996:141-142).

İnsan kültürel çevresi ile sürekli etkileşim içindedir. Bir yandan çevresinin kültürel değerlerini, davranış biçimlerini ve kavramayı kolaylaştıran simgeleri öğrenirken, öte yandan kişisel becerileri oranında öğrendiklerini zenginleştirerek yeniden çevreye sunar (Bentley, 1996:67). Kültürün bireyin yaşamını kolaylaştırmadaki en büyük katkısı, zaman zaman anlaşılması olanaksızlaşan fiziksel gerçeği, yaşanılarak anlaşılır bir gerçek haline dönüştürmesidir (Sargut, 2015:92). Bu genel kabul, bireyin hem kültür üreticisi hem de taşıyıcısı olduğunu göstermektedir. Kültür, davranışlar üzerinde bir takım sınırlamalar getirirken, özendirilmesi ve performansı konusunda ölçütler koyabilir (Bentley, 1996:69). Bu kabulden hareketle kültürün, insan davranışı ve kişiliği üzerinde doğrudan etkisinin olduğu söylenebilir. Kişilik, kimlik ve kültür ilişkilerinde, genellikle aktif olan unsurun kültür olduğu kabul edilmektedir. Kişilik ve kimlik, kültür aracılığıyla etkilenip şekillenen olgular olarak düşünülmektedir (Günay, 1995:75). Başka bir deyişle, her kültürün kendine özgü insan modeli ürettiği söylenebilir. Kültürden kültüre farklılaşan değerler, hassasiyetler, farkındalıklar, simgeler evreni ve davranış biçimleri olan insan modelleri ortaya çıkacaktır (Bentley, 1996:71).

2.2.1. Kültürün Tanımı

Kültürün en karmaşık kelimelerden biri olduğu söylenir, bazen zıt anlamlısı sayılan terim (diğer bir ifadeyle doğa) ile kullanılır. Kültür aynı kökten gelen ‘coulter’, saban demirinin ağzı demektir. İnsan faaliyetlerinin en inceliklisine işaret eden kültür kelimesi anlamını, emek ve tarımdan, gelişim ve üründen alır (Eagleton,

2000:8;. Braudel, 1996: 27). Latince ekip biçmek, işlemek, düzenlemek, eğitmek gibi anlamlara gelen ‘colere’ veya ‘cultura’ sözcüğüne dayanmaktadır (Çağlar, 2013:403). ‘Ahlaki’ ve ‘entelektüel’ sıfatları gibi kullanılmış, tek başına ‘kültür’ kendi içinde soyutlama olamamıştır. Bunun yanında kelimenin anlamsal değişimi de paradoksaldır: Kent yaşamı sakinleri ‘gelişmiş’, gerçekten toprağı işleyerek yaşamlarını sürdürenlerse gelişmemiştir (Eagleton, 2000:8). Kültürün ‘uygarlık’ sözcüğünün eşdeğeri olarak kullanılması ile birlikte, terim toplumun gelişmesini anlatmaya başlamıştır. 16.yüzyıldan 19. Yüzyıla kadar bu terimin tipik kullanımı, ‘Kültürlü’ Avrupa uluslarını Afrika ‘barbarlığı ile karşılaştırmıştır. Ancak Sanayi Devrimi ile kültür tek başına ruhani gelişimi adlandırmak, 19.yüzyılın sonlarında Romantik milliyetçilik ile kültürün boyutları olarak günlük yaşamlar ve geleneğı vurgulamış, bunlar ‘halk kültürü’ ve ‘ulusal kültür’ fikirleri içinde toplanmıştır (Smith, 2007:13-14).

Etnolojik tanım, “*kültürleri tanımlamak ve / veya karşılaştırmak için temel olarak kullanılan niteliksel yaklaşımlar, tipik olarak sosyoloji, psikoloji ve/veya antropoloji ile ilgilidir*” (Lenartowicz ve Roth, 1999: 783). Antropolojinin konusu insan, toplum ve kültürdür. Ancak antropoloji bu genel çerçeveye giren her şeyle değil belli konularla ilgilenir, belli sorulara cevap arar. Sosyal Antropoloji tutum, değer, davranış, inanç ve ideoloji ile ilgilenir (Doğan, 2012:14). Örneğın antropologlara göre kültür, insanın estetik zevkinin ötesinde bir anlam taşır. Toplumun özelliğini veren bilimsel doğruları, mucizelerle ilgili kabulleri, dinsel inançları, otorite, örgüt, iş gibi konulardaki inançları kapsar. Buna kültürün sembolik yanı denir. En eski kültür tanımı E.B.Tylor (1871) tarafından yapılmıştır; ‘*bir toplumun üyesi olarak insanın ortaya koyduğu, bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, adet, yetenek ve alışkanlıkların oluşturduğu yapı, karmaşık bütündür*’ (akt. Kroeber, 1987: 80; Erdoğan, 2002:225; Güvenç, 1991:101). Alman sosyal bilimciler kültürü, belli bir toplumun, belli bir zaman diliminde göstermiş olduğu özelliklerin toplamı olarak tanımlamışlardır (Doğan, 2012:12). Karl Marx ise ‘*doğanın yarattıklarına karşı insanoğlunun yarattığı her şey...*’ olarak tanımlamıştır (Güvenç, 1991:96).

Bir kentin, bir ülkenin bölgelerinin ya da farklı etnik grupların bölgeleri gibi, örgütler çekirdek değerlerini belirleyen, hangi değerlerin kabul edildiğini, normlara uyulduğunu ve davranışların beklendiğini belirleyen kendine özgü bir kültüre sahiptir (Schraeder ve Self, 2003:511-512). Değerler, toplumsal tabakalaşma, sosyalleşme,

eğitim sistemleri ve mevzuat ile ilgili olanları belirleyen toplumsal normlar olabilir (Hofstede, 2001:9-12; Contiu vd., 2012: 5553).

Kültürün tanımı ne olursa olsun, bilinen şey kültürün çok dayanıklı ve kalıcı bir olgu olduğudur. Bu yüzden, gerçek anlamda insanların davranış biçimlerinin değişmesi, sadece var olan kültüre dayandığı süreçte mümkündür (Çağlar, 2013:404). Kültürün sahip olduğu özelliklerin ortaya konulması, kültürün olduğu hakkında bilgi edinmemizi ve insan davranışlarını yönlendirici etkisinin anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda, kültürün özellikleri; öğrenilebilir olması, toplumsallığı, değişebilirliği, tarihi boyutu itibarı ile sürekliliği ve ihtiyaçları karşılayarak tatmin sağlamasıdır (Ataman, 2009:603-604).

Kültürle ilgili bir tartışma ilk olarak bir tanım ile başlamalıdır. Araştırmacılar tarafından ortaya konan kültür tanımlarının miktarı, her biri kültür şartlarının anlamlı bir şekilde anlaşılmasıyla ilgili bir iddiaya sahip olmak için sayılamayacak kadar çoktur. Çok sayıda tanımın yarattığı sorunları gidermek amacıyla, kültür konusunda ortak kabul görececek bir tanım yapmak amacıyla, Kroeber ve Kluchohn (1952) yapmış oldukları araştırmada 164 adet kültür tanımı belirlemişlerdir (Doğan, 2012:13). Altı temel başlıkta bu tanımları toplamışlardır. İlki betimleyici tanımlar; kültürü sosyal hayatın toplamını oluşturan kapsamlı bir bütün olarak görme ve kültürü oluşturan alanları listeleme eğilimindedir. İkincisi tarihsel tanımlar; kültürü kuşaklar yoluyla zaman içerisinde aktarılan bir miras olarak görme eğilimindedir. Üçüncüsü normatif tanımlar; kültürün somut davranış ve eylem yapılarını biçimlendiren bir kural ya da yaşam biçimi olduğunu ileri sürer, ya da davranışa başvurmaksızın değerlerin rolüne vurgu yapar. Dördüncüsü psikolojik tanımlar; kültürü insanların iletişim kurmasına, öğrenmesine veya maddi ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamasına imkân veren bir sorun çözücü araç olarak vurgular. Beşincisi yapısal tanımlar; kültürün ayrışabilen yönlerinin kurulu karşılıklı ilişkilerine işaret eder. Altıncı olarak genetik tanımlar ise; kültürün nasıl var olduğu ve nasıl sürdürüldüğünü tanımlar (Smith, 2007:15-16).

"Kültür" terimi, uluslar için değil, aynı zamanda örgütler, meslekler, yaş grupları, cinsiyetler, dini gruplar, etnik gruplar vb. için de geçerlidir, ancak bu farklı düzeylerdeki kültürün tezahürleri önemli ölçüde farklılık göstermektedir (Hofstede, 1991:181). Hofstede (1994:4), yönetim üzerindeki kültürel etkiler ulusal düzeyde en

açık bir şekilde kabul edilebildiğinden, “kültür” kelimesini “ulusal kültür” olarak kullanmıştır. Hall’a (1992: 22) göre kültür “*Bazen düşündüğümüz gibi, gerçekte kim olduğumuzu, deneyimlerimizin gerçeğini bulduğumuz arena değildir. Bu tamamen efsanevi bir alandır. . . Orada, kendimizi temsil ettiğimiz, nerede olduğumuzu, nerede temsil edildiğimizi tespit edip oynarız. Sadece mesajı almayan izleyiciler için değil, ilk kez kendimizdir*”. Bazı teorisyenler kültürü, kültür üyeleri tarafından çevrelerindeki şeylere ve kişilere verilen ortak anlamlarla tanımlandığı gibi kavramsallaştırır. Bireysel değerler raporları, insanların bir toplumda maruz kaldıkları birçok bağlamda geçerli olan kültürel değerlerin dolaylı göstergeleri olarak kullanılabilir (Smith, 2002:189).

Birey kültür ilişkisinde kültürün, bireyler için bir yaşama düzeni oluşturduğuna inanılmaktadır. Toplumlar ya da bireyler, bu ilişki aracılığıyla neyi nasıl yapacaklarını öğreneceklerdir. Bu öğrenme, belli alan ya da uygulamalar için önceden oluşturulan kültürel kalıplar ile sağlanacaktır. Öğrenilen kültür, sosyal kimlik ya da kişiliğin oluşmasına katkıda bulunarak, farklı toplumsal veya bireysel kimlik ve kişilikleri oluşturacaktır (Fitcher, 1996:136-137). Farklı kimlik ve kişilikleri bünyesinde bulunduran bir kültürün inşası, bireylerin davranışlarını şekillendirecek, alışkanlıklarını oluşturacak ve farklı kimlik, kişilik duygusu ve sosyo-kültürel alışkanlıklar, ait olduğu bireyi ve toplumu ötekilerine oranla farklı kılacaktır. Bu anlamda kültür bir kişinin ya da grubun davranışlarını etkileyen, onları birbirinden farklılaştıran kolektif bir zihinsel programlama olarak kabul edilebilir (Hofstede vd., 2010:6; Hofstede, 2001:9; 1991:112; 1980: 25). Bir araştırmacının kültürü tanımlama şeklinin büyük olasılıkla, hangi kültür biçiminin, hangi kültürün hangi alandaki ilgi alanına sahip olduğunu ve daha fazla kültür türünü inceleyerek bu konuyu daha iyi anlayabileceği düşünülebilir. (Hofstede vd., 2010:6; 1980: 25; 1991:112). Hofstede (1991:4) ile Jones (2007:2) kültürü “*Zihinsel programlama... düşünme ve hissetme kalıpları ve potansiyel oyunculuk modelleri*” olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlarda anahtar bir terim, “*programlama*” kelimesidir.

D’Andrade (1984:116) kültürü “öğrenilen anlam sistemleri” ni içerdiği şekilde görmüştür. Lumsden (1989:15) ise kültürü “bir sistem” olarak tanımlamaktadır. Boyd ve Richerson (1985:33) için kültür, “*bireylerin öğretim veya taklit yoluyla diğer özniteliklerden elde ettikleri fenotipleri etkileyebilecek bilgi*”dir. Fiske (2002: 85)’ye göre, fiziksel çevre, kurumlar, hedefler, kurucu kurallar, yapıtlar

ve modifikasyonlar gibi şeylerden oluşan, toplumsal olarak aktarılmış ve toplumsal olarak inşa edilmiş bir takımyıldız olarak tanımlanmaktadır. Shweder ve Haidt (2000:398) kültürü, “*anlamlar, kavramlar ve yorumlayıcı şemalar*” olarak tanımlamıştır.

‘Din, Hıristiyanlıktır’ düşüncesine sahip olan, başka bir deyişle, Hıristiyan dinsel ideallerine uygunluk olarak düşünen Eliot, dine bağlı olarak hiçbir kültürün ortaya çıkmayacağını ya da gelişemeyeceğini düşünmektedir. Dinin sadece kültürün üst yapısının büyümesi için bir üs olarak hizmet ettiği anlamında olduğu anlamına gelmez. Eliot için, kültür “*bir halkın dininin bedenleşmesidir*”. Bu yüzden de kültür ve din aynı madalyonun iki yüzüdür ve kültür, dinin yokluğunda asla gelişmez veya gelişemez. Eliot kültürü, “*yaşamı yaşamaya değer kılan bir şey*” olarak tanımlamıştır. Bir insanın tüm karakteristik faaliyetlerini ve ilgilerini içerir. Eliot ayrıca, kültürün bir bireyin daha geniş bir sosyal zeminle ilişkisi olarak görülmesi gerektiğini söylemiş ve şu şekilde ifade etmiştir; “*Biz sadece bireyin kültürünün, grubunkinden izole edilemeyeceğini ve grubun kültürünün tüm toplumdan soyutlanamayacağını kastediyoruz*” (Eliot, 1948: 24-31).

Clifford Geertz (1993:89), “*kültürün semboller içinde somutlaştırılan anlamların tarihsel olarak aktarılan bir şekli vardır, insanların iletişim kurduğu, sürdürdüğü, sembolik biçimlerde ifade edilen kalıtsal bir anlayış sistemidir ve onların yaşamla ilgili bilgilerini ve tutumlarını geliştirir*” görüşünü ileri sürmektedir. Kuper (1999:227) daha kısa bir tanım sağlamıştır ve kültürün “*bir fikir ve değer meselesi, bir akıl alemi*” olduğunu belirtmiştir. Ancak Kuper (1999:228), kültürel politikalar için yan yana duran kültürel çalışmaların antropolojik geleneklerini görüp, antropologların “*bir alışveriş merkezinin gölgesinde çalışan eski moda şarküteri sahipleri*” gibi olduğunu ileri sürmüştür.

Bir kültürün nerede bittiğini ve bir sonrakinin nerede başladığını bilmeden, bir kültürde ya da birkaçı arasında bir fark olup olmadığını anlayamayız. Kültür burada paylaşılan ve aktarılabilir algılar, değerler veya uygulamalar anlamına gelir ve böyle paylaşılan kavramlar olmadan bir grup kendini sürdüremez (Hofstede, 2015:546). Dorfman ve House'a (2004:54) göre, “kültür” terimi tartışıldığı zaman odak, genellikle kolektifin üyeleri arasındaki kültürel göstergelerin paylaşılmasıdır. Melville Herskovits (1948:17), “*kültür insan ortamının insan yapımı kısmı*” olduğu yönündeki önemli genelleştirmeyi önermiştir (akt. Triantis vd., 1983:5). Holden ise

kültürü şöyle görür: “*Formlardan ve maddeden oluşan istikrarlı sistemlerden ziyade ilişkilerden oluşuyor*”. Bu ulusal kültürlerin, kurumsal kültürlerin veya meslek kültürlerinin, diğer kültürel topluluklarla bağlantılı olarak ortaya çıkan sembolik uygulamalar olarak görüldüğünü göstermektedir (Holden, 2002: 57).

Ülkemizde kültürü sistemli ilk defa tarif eden Ziya Gökalp’e göre kültür (2017:25), “*Cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, başka bir deyişle aralarında bir dayanışma vücuda getiren dini, ahlaki, hukuki, bedii, içtimai, iktisadi ve fenni müesseselerin hey’eti mecmuasıdır.*”. Kültür, halkın gelenekleri, alışkanlıkları, töreleri, sözlü ya da yazılı edebiyatı, dili, müziği, dini, ahlakı, estetiği ve ekonomisiyle ilgili ürünleridir (Gökalp, 2017:91). Gökalp’e göre kültür ile uygarlık arasında birleşme ve ayrılık noktaları vardır. Ayrıldıkları noktalardan ilki; kültür ulusal iken uygarlık uluslararasıdır. Yani bu sekiz türlü toplumsal yaşayışın uyumlu bir toplamı yalnız bir ulusta ise kültür; aynı gelişmişlik düzeyinde bulunan birçok ulusun toplumsal yaşayışlarının ortak toplamı da uygarlıktır. Uygarlık, yöntem aracılığıyla ve bireysel iradeyle oluşurken, kültür kişisel isteklerle oluşmamıştır, yapay değildir. Bir millette kültür siyasi anlamda yükselirse, uygarlık doğmaya başlar. Kültürü güçlü, uygarlığı güçsüz bir ulusla, kültürü bozulmuş uygarlığı yüksek olan bir ulus siyasi olarak savaştığında, kültürü güçlü olan ulus sürekli olarak üstün gelmiştir (Gökalp, 2017:25-39). Eski toplumlarda dindaşlık, kandaşlığa dayandığından toplumsal dayanışmanın temeli kandaşlıktır. Ancak günümüzde toplumsal dayanışma kültür birliğine dayanmaktadır ve kültürün kuşaklara aktarılması kandaşlıkla değil, yalnızca eğitimle sağlanmaktadır (Gökalp, 2017:15)

Malinowski yukarıda örneklerini verdiğimiz şekilde net bir kültür tanımı yapmamaktadır. Çok genel ifade kullanarak kültürü “*ihtiyaçların giderilmesi ve somut problemlerin çözümünde yardımcı araç*” olarak kabul etmektedir (Malinowski, 1992:22). Becker (1996:16), “*Bireyler kültürleri üzerinde diğer sosyal sermayeye göre daha az kontrole sahipler. Etnik kökenlerini, ırklarını ya da aile tarihlerini değiştiremezler ve sadece zorlukla ülkelerini ya da dinlerini değiştirebilirler. Değişen kültürün zorluğu ve küçültme nedeniyle, kültür yaşamları boyunca bireylere büyük ölçüde “verilen” bir şeydir*” şeklinde açıklamıştır (akt. Guiso vd, 2006:3). Hofstede (1984:389) “*... Kültürel olarak bağımlı olması gereken yaşam kavramı ve iş hayatının niteliğinin yaşam kalitesine olan göreceli katkısı,*

kendi içinde, kişisel ve kültürel bir tercih meselesidir” yorumunda bulunmuştur. Diğer bir deyişle, bazı çalışma faktörleri, bazı kültürlerde diğerlerinden daha fazla veya daha az önemlidir (Rodrigues ve Blumberg, 2000:25). Davranışsal normlar örgütsel üyelerin kendi örgütlerinde uyum sağlamak veya hayatta kalmak için hareket etmeleri beklenen yollardır. İnsanların takip etmesi beklenen yazılı olmayan kurallardır. Paylaşılan davranış normları, işle ilgili davranışların genel modellerine ve gözlenebilecek tutumlara yol açar (Szumal, 1998: 2). Kültürün bu bileşeni, Schein’in (1992, akt. Yauch ve Harold, 2003:467) modeline yapaylık düzeyinde uymaktadır, çünkü davranış normları kurum içindeki ortak değerler ve varsayımlardan etkilenmektedir. Schein’in (1990:111) tanımına göre kültür, “Toplumun çevresi ile mücadele ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümü sırasında öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle yeni katılan üyelere aktarılmak istenen beceri, deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek, değer ve inançların tümüdür”.

Genel anlamda kültür, bir toplumsal yapı içinde birlikte yaşayan fertlerin ve grupların, karşılıklı ilişkilerinden, iletişimlerinden, mücadelelerinden veya iş birliklerinden etkilenecek oluşan kaideler, örf ve adetler, hiyerarşik yapı, örgütsel düzenlemeler, meydana gelen kıymet ölçüleri, fikirler, kanaat ve düşünceler, alışkanlık ve felsefelerden hareketle gerçekleşen değerler bütünüdür (Çağlar, 2013:404). İnsanların tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikler sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün birer parçasıdır. Kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişki kalıpları ile oldukça ilgilidir. Bu anlamda kültürü, toplumların tarihsel süreç çerçevesinde algılamak mümkündür (Çağlar, 2001:128).

Kültürel farklılıklar kendilerini çeşitli şekillerde gösterir. Kültürün tanımı gereği kapsamında yer alan unsurlar, kültür hakkında fikir vermektedir. Bu öğeler aşağıda açıklanmıştır.

2.2.2. Değerler, Temel Varsayımlar, Tutumlar, Semboller, Normlar, Kahramanlar

Kültür, sosyal oyunun yazılı olmayan kurallarından oluşur. Zihin, bir grup veya kategori üyesini başkalarından ayıran ortak programlamadır. Kültür, bir tarafta insan doğasından ve bir bireyin diğer kişiliğinden ayırt edilmelidir. Ancak tam olarak

doğa ile kültür arasındaki ve kültür ile kişilik arasındaki sınırların sosyal bilimciler arasında tartışıldığı bir meseledir (Hofstede vd., 2010:6-7). Her kişi kendi içinde ya da kişinin ömrü boyunca öğrendiği düşünce, duygu ve potansiyel oyun kalıplarını taşır. Çoğu zaman, erken çocukluk döneminde kazanılmıştır, çünkü o zaman bir kişinin öğrenme ve asimile etme konusunda en çok duyarlı olduğu dönemdir. Belli düşünme, hissetme ve hareket etme kalıpları bir kişinin zihninde kendini belirlediğinde, farklı bir şey öğrenebilmeden önce bu kalıpları öğrenmesi gerekir ve öğrenmesi ilk kez öğrenmekten daha zordur. Bebeklik döneminde edinilen derin kültür, bilinçdışı paylaşılan değerlerde kaldığı için değiştirilemez, ancak yetişkinlikte edinilen daha yüzeysel kültürler daha bilinçli ve bir dereceye kadar değişime açıktır (Hofstede, 2015:548). Programlama ailenin içinde başlar, mahalle içinde, okulda, gençlik gruplarında, işyerinde ve yaşanan toplumda devam eder. Kültür, her zaman kolektif bir olgudur; çünkü en azından kısmen, öğrenildiği yerde olduğu gibi aynı sosyal çevrede yaşayan insanlarla paylaşılmıştır (Hofstede vd., 2010:6). Hangi türden olursa olsun, kültür, grupların toplumsal yaşamını düzenleyen, çoğu bilinçsiz ve yazılı olmayan, toplumsal olarak aktarılan, paylaşılan değerler, kurallar, normlar ve kurumlar sistemidir (Hofstede, 2015:548).

2.2.2.1. Değerler

Kültür alanındaki çalışmalar değerleri kültürün bir unsuru olarak ele alır. Değer konusunda önemli çalışmalar yapan Schein (1990:109-119), değerlerin kültürü belirleyen unsurlardan olduğunu ifade etmiştir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi kültürün temel konusu değerler ve değerlere benzeyen olguların incelenmesidir. Değerler, bazı durumları başkalarına göre tercih eden geniş eğilimlerdir. Hofstede (1980:19) değerlerin tanımını, *"bazı olayları başkalarına karşı tercih etme konusundaki geniş bir eğilimdir"* olarak yapmıştır. Kluckhohn ise (1951b:395), değerleri *"... bir grubun, bir birey veya karakteristiğinin, mevcut modlardan, araçlardan ve eylemin sona ermesinden etkilenmesini arzu eden, bir kavramı, açık veya örtük bir anlayış"* olarak açıklamıştır.

Değerler örtüldür, zihinlerimizin görünmez yazılımına aittirler. Kendi değerlerimiz hakkında konuşmak zor değildir, çünkü motivasyonlarımızı, duygularımızı ve tabularımızı sorgulamayı gerektirir. Bir insanın bir kültüre sahip

olmaması neredeyse imkansızdır. İşte bu nedenle Hofstede “akıl yazılımı” metaforunu, çocuklukta edindiği kültür için uygun bir seçenek olarak kullanmıştır. Değerlerimiz yaşamımızın başında kazanılır. Yaşamımızın ilk on yılı çevremizdeki gerekli bilgileri hızla ve büyük ölçüde bilinçsiz bir şekilde özümseyebileceğimiz açıklıkta bir dönemdir. Bu sürenin sonunda, öncelikle yeni uygulamalara odaklanarak farklı, bilinçli bir öğrenme yoluna geçeriz (Hofstede vd., 2010: 10).

Hofstede'nin (1983:46-74) değerlere ilişkin çalışmasında, değerlerin oluşumu toplumların karşı karşıya kaldığı tehlike ve endişelerin giderilmesine dayandığı için kuramsal bir özellik taşımaktadır. Hofstede'nin değerleri incelemesi değerlerin tanımlanmasından çok değerlerin ilgili olduğu boyutları belirlemeye ve tanımlamaya yöneliktir.

Değerleri tanımlamak ve karşılaştırmak için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Örneğin, Schwartz (1999)'a göre, kendine yönelme-kendini aşma ve değişime açıklık-muhafazakarlık boyutlarının karşılıklı bağımlılığı ve bileşiminden ortaya çıkan değer gruplarıdır (Doğan, 2012:44-45). Değerlere kuramsal olarak yaklaşan Elizur ve arkadaşları (1991:21-38) ise, bireysel değerlerin temel unsurları ile bunların ilgili olduğu yönlerin belirlenmesi üzerinde durmuşlardır. Yazarlara göre değerlerin şekillenmesinde, sağlık, güvenlik, ekonomi gibi somut maddi sonuçlar, insanlara ilişkin duygusal, inanç ve düşüncelere ilişkin bilişsel nitelikteki değerler etkilidir (Rohan, 2002:279).

Hofstede (2015:547) kültürün bireysel düzeyde yararlı olmadığını ifade etmiştir, çünkü eğer paylaşılmazsa kültür değil mizaç ortamı, kişilik, tecrübe ya da inanç olarak ifade edilebileceğini belirtmiştir. Çünkü bireyler kendi değer ve uygulamaları etrafında başkaları tarafından gözlemlenerek kültürü taşırlar. Yine de, “kültür” sözcüğü, tüm bu durumlarda algıların, değerlerin veya uygulamaların paylaşımını anlamlı bir şekilde tarif edebilir.

2.2.2.2. Temel Varsayımlar (İnançlar)

Hofstede ve arkadaşları (1990:295), kültürün temel belirleyicisinin inançlar olduğunu söylerken, Schein (1990:22) bunu temel varsayımlar olarak ele almaktadır. Schein'a (1990:22) göre, bir grubun temel varsayımları güçlü bir şekilde paylaşması durumunda grup üyelerinin davranışlarının başka öncüllere dayandırılmasını

imkansız hale getirir. Uygulamada temel varsayımlara ne karşı çıkılır, ne de tartışılır, bu yüzden değiştirilmesi zordur. Belli bir istikrar içinde olan bilişsel yapının değiştirilmesini gerektirir. Eski bilişsel yapının yıkılıp yenisinin oluşturulması ise oldukça güçtür. Bunun nedeni, yenilerinin tolere edilmesinden çok, insanların sahip oldukları temel varsayımların içinde buldukları dünya ile uyumlu olduğu biçimindeki algılama eğilimleridir. Bu biliş sisteminin bozulması, reddedilmesi insanlarda psikolojik bozukluk yaratır. Bu nedenle Schein'e göre bir dizi temel varsayımların bütünü olan kültür, neyin dikkate değer, nelerin değersiz olduğunu, nasıl tepkiler verileceğini ve farklı durumlarda nasıl hareket edileceğini belirler.

İnançlar, bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygu ağıdır. Bilgi, kanaat ve imanı kapsayan bir psikolojik olay olarak kabul edilir (Eren, 2008:173). İnançlar ile değerler yakın içerik göstermelerine rağmen önemli farklılıkları vardır. Değerler daha çok iyi veya kötü ayrımı ile bir davranışın istenip istenmeme durumuna yönelik ölçütken, inançlar daha çok doğru ve yanlış ayrımı ile ilgili ölçütlerdir. Değerler ulaşılması arzulan hedefi temsil ederken, inançlar kesinliğe yönelik bilgilere ilişkin olduklarından görece kesin hedefleri işaret ederler (Doğan, 2012:52).

2.2.2.3. Tutumlar

Kültürün bir diğer ögesi olan tutumlar, inanç ve değerler tarafından belirlenmektedir. Tutumlar bireyin nesne, düşünce ya da olaylara karşı olumlu ya da olumsuz bilişsel değerlendirme, duygu veya eğilimleridir. Yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillendirilirler (Sacman, 1992:140-161). Değer tek inanca karşılık gelirken tutum organize olmuş bir inanca karşılık gelir. Değer genel iken tutum insan veya duruma odaklanır. Değerler ve inançlar, tutumların belirleyicisi, tutumlar ise belirlenenidir (Doğan, 2012:53-54).

2.2.2.4. Semboller

Kültürün ögesi olan semboller, nesnelere, düşüncelerin, duyguların ve ilişkilerin yerini tutan sözcükler, el, kol ve baş ile yapılan davranışlar ve biçimler olarak tanımlanır (Hofstede, 1998:291). Semboller, yalnızca kültürü paylaşanlar tarafından tanınan belirli bir anlam taşıyan kelimeler, jestler, resimler veya

nesnelerdir. Dil veya jargondaki kelimeler elbise, saç stilleri, bayraklar ve durum sembollerinde olduğu gibi bu kategoriye aittir. Yeni semboller kolaylıkla geliştirilir ve eski semboller kaybolur. Bir kültür grubundaki semboller başkaları tarafından düzenli olarak kopyalanır (Hofstede vd., 2010:7-8). Semboller, toplumsal etkileşim modeline göre daha “araçsal” olmasına karşın, “sembolik” bir analiz, “biz” ile “onlar” (yabancılar veya dışarıdakiler) arasındaki engelleri görünür kılmaktadır. Topluluğun duyguları ve düşünceleri hakkında ipucu veren, hiyerarşi şekilleri, şehir planlaması, yasalar, kurallar, şiir ve dans, müzik, sanat ve mimari, ibadet yerleri ve kutsal kitaplar, diller gibi farklı türdeki olguların, nesiller boyunca paylaşılan anlamlara ve bireylerin deneyimlerine önem veren bir yaklaşımı ifade etmektedir (Smith, 2002:37). Semboller, topluluğun özlerini koruyup saklar, yayar ve gelecek nesillere aktarır, inanç ve duygu birliğini sağlamada hayati rol oynar. Etnik kimliklerin özel karakteri kavranmak isteniyorsa gelecek nesillere aktarma ve belli bir topluluğa yayılma aşamalarında tarihsel belleklerin, ortak değerlerin, mitlerin ve sembollerin doğasına, biçim ve içeriğine bakılmalıdır (Smith, 2002:38).

2.2.2.5. Normlar

Genel olarak normlar, bir toplumun kendisi için ilke edindiği ve üyelerinin eylemlerine yön veren biçimsel olmayan düzenlemelerdir (Doğan, 2012:54). Grup normları ise grup üyelerinin gerek grup içi bireysel faaliyetlerinde, gerekse karşılıklı ilişkilerde uymak istedikleri kurallardır (Northcraft ve Neale, 1990:69). Bununla birlikte, bir grubun başkalarına göre üstünlüğü olduğunu düşünme, hissetme ve davranma yollarını düşünmek için hiçbir bilimsel standart yoktur. Kültürel görecelik, kendisi için ya da toplum için bir norm eksikliği anlamına gelmez. Kendi gruplarından farklı gruplarla veya topluluklarla uğraşırken yargılama askıya alınıyor demektir. Bir kişi, grup ya da toplumun normlarını başka birine uygulamadan önce düşünülmelidir. Diğer toplumla profesyonel olarak ilgileniyorsa (örneğin başka bir ülkenin vatandaşı olan bir yönetici veya kalkınma işbirliği uzmanı olarak), değişime neden olmak isteyebilirler (Hofstede vd., 2010:20).

Normlar gelenek ve görenek olarak ikiye ayrılır. Gelenekler, toplumca uyula gelen zorlayıcı kurallar ve görenekler de, üyelerce uyulması beklenen ama zorlayıcı yaptırım olmayan kurallardır (Doğan, 2012:54-55).

2.2.2.6. Kahramanlar

Kahramanlar canlı ya da ölü, gerçek ya da hayali, bir kültürde oldukça değer verilen ve dolayısıyla davranış modelleri olarak özellikleri olan insanlardır. Toplum ya da grubun temel karakterini doğrudan oluşturabilme olanağına sahiptir. Toplumsal sorunların çözümü sırasında ya da birlikte çalışma sırasında ortaya çıkar. Pek çok siyasal, bilimsel ve askeri kahramanlar olduğu gibi, kültürel kahramanlar da mevcuttur. Televizyon çağında, dışa dönük görünüşler, kahramanların seçiminde eskisinden daha önemli hale gelmiştir (Hofstede vd., 2010:7-8). Günümüz dijital çağında ise bu kişiler daha çok sosyal medya aracılığı ile ortaya çıkmaktadır.

2.2.2.7. Ritüeller

Ritüel, birey ya da gruplarla ilgili bazı değerlerin uygun zamanlarda, sembolik ve değişmeyen ardışık davranış biçimleri ile tekrarlanması olarak tanımlanmıştır (Karaman, 2010:229). Ritüeller, kendilerine inananlar için etkilidir (Hofstede vd., 2010:316).

2.2.3. Kültür Katmanları

Her grup ya da insan kategorisi, kendi kültürünü oluşturan bir dizi ortak zihinsel program taşır ve herkes bir takım farklı gruplara ve kategorilere aynı anda ait olduğu için, kaçınılmaz olarak kendi kültürlerimiz içinde farklı katmanlara karşılık gelen zihinsel programlama katmanlarını taşır. Çeşitli seviyelerdeki zihinsel programlar mutlaka uyum içinde değildir. Modern toplumda genellikle kısmen çatışır, örneğin dini değerler üretim değerleri ile çelişebilir, cinsiyet değerleri örgütsel uygulamalarla çelişebilirler. İnsanların içindeki zihinsel programların çakışması, yeni bir durumda davranışlarını öngörmeyi zorlaştırır. Bu katmanlar: (Hofstede vd., 2010:18)

- Bireyin ülkesine göre ulusal düzeyde,
- Bölgesel ve / veya etnik ve / veya dini ve / veya dilsel ilişki düzeyinde,
- Bir kız mı yoksa oğlan mı doğduğuna göre cinsiyet düzeyinde,
- Büyükanneleri ve babaları çocuklardan ayıran kuşak seviyesinde,

- Eğitim olanakları ve bir kişinin mesleği veya mesleği ile ilişkili sosyal sınıf düzeyinde,
- İstihdam edilenler için, çalışanların iş organizasyonları tarafından sosyalleştirilme tarzlarına göre organizasyonel, departman ve / veya kurumsal seviyelerde (Hofstede vd., 2010:18) olmak üzere yapılan bu sınıflandırmalar, zihinsel programlamada kültürün oluşmasına farklı derecelerde katkı sağlamaktadırlar.

Hofstede, kültürel değerlerin uygulamaları yönlendirdiği düşüncesi ile kültür, değerler ve pratikler arasındaki ilişkileri “Soğan Kabuğu” metaforu ile görselleştirmiştir. Sembollerin en yüzeysel olanı temsil ettiğini ve aralarında kahramanlar ve ritüeller ile kültürün en derin tezahürlerine değer verdiklerini göstermektedir (Hofstede vd., 2010:7). Bu katmanlar görünürlük ve yorumlanabilirlik açısından farklılık göstermektedir (Homburg ve Pflesser, 2000:3). Organizasyondaki değerler, normlar ve davranışlar da dahil olmak üzere üç farklı kültür katmanı vurgulanır. Ancak, katmanların anlamının genellikle açıklanması zordur. Kültür alanındaki araştırmacılar, yapının farklı katmanlarının güçlü bir şekilde birbiriyle ilişkili olduğunu kabul etmeye eğilimlidirler (Hofstede vd., 1990:286-316).

Fang (2005-2006: 71–90), kültürü anlamak için Hofstede'nin (1991:9; 2001:11) önerdiği bu “soğan” benzetmesinin aksine “okyanus” metaforu oluşturmuştur. Zaman içinde belirli bir noktada, bazı kültürel değerler daha belirgin hale gelebilir, başka bir deyişle yüzeye çıkabilirken, diğer kültürel değerler geçici olarak bastırılabilir ya da veya gelecekte bazı şartlandırma faktörleri tarafından uyandırılmak için uykuda kalabilir. Günümüzde, çoğu toplumda küreselleşme ve internet, “okyanusun” yüzeyine yükselmek için bir dizi “hibernasyon değeri” ni harekete geçirmiş, güçlendirmiş ve meşrulaştırmıştır. Bu nedenle özellikle teknoloji ile çok yakın temasta bulunan toplumlarda derin kültürel değişikliklerin meydana geldiğini Fang (2005-2006:71–90) araştırmasında açıklamıştır. Ayrıca Hofstede'nin, kültürü semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler bakımından tezahür eden “soğan”ı ile karşılaştırmıştır. O'na göre “Soğanın” dış katmanları (semboller, kahramanlar, ritüeller) değişmektedir ancak “soğanın” özü (değerleri) sağlam kalır. Hofstede'nin metaforunda “soğanın” özü, sadece büyüklükte görünmekle kalmaz, kesilemez veya delinemez. Başka bir deyişle, değerler sembolleri, kahramanları ve

ritüelleri şekillendirir; semboller, kahramanlar ve ritüeller (davranış unsurları veya kültürün donanımı) değişebilir, ancak değerler (kültürün yazılımı) değişmez (Fang, 2010:157). Dünyanın her yerindeki herhangi bir pazarda satın alınan gerçek bir soğan soyulmasının önemli bir anlamı, “soğan” ın “çekirdek” değerinin (değerlerin) göreceli ve değişken bir yapı olarak anlaşılmasıdır (Fang, 2010:161).

2.2.4. Ulusal Kültür Farklılıkları

Ulus, toplum ve tarih mozağinde bulunan doğal ve gerekli bir unsur değildir. Kapitalizm, bürokrasi ve faydacılık gibi modern gelişmelerin ürünü olduğu öne sürülmektedir (Smith, 2002:30). Dünyanın bir ‘uluslar dünyası’ olduğunu söylemek hem bir gerçeği hem de bir isteği ifade etmek anlamına gelmektedir. Bugün tam olarak ‘ulus devlet’ olan bir devlet yoktur. Devletlerin çoğunun nüfusu melezdir, birçoğu önemli etnik azınlıklara sahiptir ve derin bir bölünmüşlük içindedir. Ayrıca bu devletlerin sınırları genellikle tekil bir etnik nüfusun sınırları ile çakışmamaktadır (Smith, 2002:171-172). Bununla birlikte, birçok ülke farklı gruplardan oluşmuş olsa ve daha az bütünleşmiş azınlık içeriyor olsa da, tarihsel olarak gelişmiş ülkeler azınlıklardan oluşmaktadır. Bir süredir var olan ülkelerde, daha fazla bütünleşme yönünde kuvvetli güçler vardır. Bunlar genellikle baskın bir ulusal dil, ortak kitle medyası, ulusal eğitim sistemi, ulusal bir ordu, ulusal bir siyasi sistem, güçlü spor müsabakalarında ulusal temsil sembolik ve duygusal itiraz, belirli beceriler, ürünler ve hizmetler için ulusal bir pazardır. Öte yandan, etnik, dilsel ve dini grupların, ulusal bağımsızlık için olmasa da kendi kimliğini tanımaları yönünde bir eğilim devam etmektedir (Hofstede vd., 2010:19).

Ulusların oluşumunda, kültür alanında da bir devrim olmuştur. Ortak bir kültür kavramı toplumlar için değil, uluslar için geçerlidir. Kültürel farklılıklar üzerine yapılan araştırmalarda, uyruk özenle kullanılmalıdır. Uyruğu bir ölçüt olarak kullanmak bir çare meselesidir, çünkü uluslar için veri elde etmek organik homojen toplumlardan çok daha kolaydır (Hofstede vd., 2010:20).

Gökalp’in (2017:13-19) Türkçülüğü tanımlamak için yaptığı ulus sınıflamasına göre, ulusun soy ve kavim anlamı vardır. Başka bir deyişle aynı aileden türemiş içine yabancı karışmamış anlamında kullanılmıştır. Ulus aynı zamanda coğrafya olarak aynı ülkede oturan toplulukları da ifade etmektedir. Yine Osmanlıcılara göre Osmanlı İmparatorluğunun içindeki tüm uyrukları Osmalı

uyruğunu kapsar gibi yanlış bir algı da vardır. Çünkü bu çok karma olan imparatorluk içinde çok farklı kültürler mevcut olduğundan bir ulus değil birçok ulus vardır. İslamcılara göre bütün Müslümanlar “ümme” adı verilen bir ulustur, ancak bu tanım da kültür ve dilde ortak olmadığı için doğru bir sınıflama olarak görülmemelidir. Bireycilere göre ise ulus, bir kişinin kendini bağlı saydığı herhangi bir toplumdur. Ancak Gökalp’e göre böyle bir bağımsızlık yoktur, çünkü insandaki ruh, duygularla düşüncelerden oluşmuştur. Bir birey eğitildiği toplumdan duygularını aldığı için başka bir toplum içine girerse mutsuz olur, bağlı bulunduğu toplumu özleyeceğinden istediği ulusa geçemez. Sonuç olarak Gökalp’e göre ulus, ne soylu, ne kandaşlık, ne coğrafya, ne siyaset ve ne de kişisel istekle ilgili bir topluluk değildir. Ulus dil, din, ahlak ve estetik bakımından ortak olan bireylerden oluşan, yani ortak eğitimi alan bireylerden oluşan bir topluluktur (Gökalp, 2017:113-119).

Ulusların kültürleri var mı sorusuna, her bir “yönetim disiplini” içinde, her milletin kendine özgü, etkili ve tanımlanabilir bir “kültür” olduğunu varsayan önemli bir literatür vardır. Hickson ve Pugh'un (1995:90) belirttiği gibi “*kültür her şeyi şekillendirir*”. Çoğunlukla yönetim disipliniinde yayınlanan literatürde Geert Hofstede'nin (1980:44) çalışmasını onaylayarak ulusal kültür kavramına duyulan güveni göstermektedir.

Hofstede'ye (1991: 182) göre ulusal kültür terimi, bir ülke ya da devlet kültürü anlamına gelir ve ancak mutlaka bir ulus değildir. Bearden ve arkadaşlarına (2006a:458) göre ise, ‘*Ulusal kültür, belirli bir grup insan için ortak olan bir dizi özellik olarak edinilen, paylaşılan ve aktarılan düşünme, hissetme ve tepki verme biçimlerinden oluşur. Ulusal kültürün temel çekirdeği, belirli bir kültür içindeki birçok kişi tarafından değer verilen geleneksel fikirlerden oluşur.*’ Ortak ulusal kültür, ulusların “alt kültürel olarak heterojen” olduğu bireylerin hepsinin ortak “alt kültürleri” paylaşmadığı gibi, çoğu ya da hepsinin ortak bir ulusal kültürü paylaştığı söylenir. Hofstede'ye göre ulusal kültürel değer sistemleri zamanla oldukça istikrarlıdır. Ulusal kültür unsuru, nesillerden nesile sürece kadar uzun süre dayanabilir, “*Ulusal değer sistemleri, bir ülkenin coğrafi konumu veya hava durumu gerçeği kadar dikkate alınmalıdır.*” (Hofstede vd., 2010:20).

Hofstede (1991:19), birden çok örnekte, belirli bir ulusun sakinlerinin, “ortak özelliklerine” atıfta bulunur. Böylece, eşsiz bir ulusal kültürün, bir milletin içindeki

herkes tarafından bireysel olarak taşındığı varsayılmaktadır. Bir anlamda, her kültür grubunun çocuklarına her biri kendi ortamlarında eşit derecede geçerli olan farklı bir talimatlar seti vermesi belki de bazen talihsiz bir durumdur. Büyüdükçe, bu öğrenilmiş ulusal ve / veya bölgesel kavramlar, neredeyse imkansız bulduğumuz temel inançlarımız haline gelir (Lewis, 2006:17-18).

Hofstede'nin ulusal kültürün ortaklığını karakterize ettiği ikinci anlam, zorunlu olarak bireyler tarafından veya aslında herhangi bir birey tarafından taşınması gerektiği gibi değil, bireylerin görüşlerine dayanan istatistiksel bir ortalama olduğu anlamına gelir. Buna ulusal bir norm (1980:45) veya “merkezi bir eğilim” (1991:253) veya “ortalama bir eğilim” (1991:253) demektedir ve *“Bireyleri karşılaştırmıyoruz, fakat her ülkenin cevaplarında merkezi eğilimler denen şeyi karşılaştırıyoruz. Her soruyu tam olarak kendi grubunun ortalama puanına göre cevaplayan bir birey yoktur: Bir ülkede “ortalama kişi” yoktur”* (1991:253) ve *“Tepkilerin aynı kişilerde bulunması gerekmez, ancak aynı toplumda sadece istatistiksel olarak daha sık görülür.”* şeklinde ifade etmiştir. Hofstede (1983:78), kültürel boyutlarının ulusal kültürü ortalama inanç ve değer örüntüsüyle genel olarak karakterize ettiğini iddia etmektedir. Bu ulusal kültürler, *“diğerlerine göre belirli durumları tercih etme eğilimleri”* olarak tanımladığı değerlerle sonuçlanmaktadır (Hofstede vd., 2010:9).

2.2.5. Kültür ve Organizasyon Teorisi

Fayol, Taylor, Weber gibi örgütlenme modellerinin kurucu babaları, modern örgütler teorisinin temellerinde genel olarak evrensel ilkeleri aramışlardır ve bu ilkeler günümüze kadar gelmiştir. Henri Fayol'un (1841-1925) anlayışında otorite hem kişide hem de kurallardadır. Yönetici hakkında Fayol *“Bir idarecide ofisteki yasal otoritesini ve onun zekası, bilgisi, tecrübesi, ahlaki değeri, liderliği, hizmet sicilinden oluşan kişisel otoritesini ayırt ediyoruz. İyi bir yönetici için, kişisel otorite, yasal otoritenin vazgeçilmez tamamlayıcısıdır.”* şeklinde ifade etmiştir. Max Weber (1864-1920), bir organizasyon için kendi tasarımında, bürokrasiyi açıklamıştır. Frederick Winslow Taylor (1856-1915), otorite sorunuyla hiç ilgilenmemiştir, odağı verimlilik üzerinedir. Birinci basamak patronun görevini, her çalışanın her biri farklı bir yetkinliğe ve uzmanlığa sahip sekiz patronu olmasını önermiştir (Hofstede, 1994:8-9). Erken organizasyon teorisyenleri, genellikle kültürel bir teori oluşturmak

için çıkış noktaları olarak, uç ve kabul edilmemiş kültürel argüman parçalarını kullanmışlardır. 1920'lerden başlayarak sosyal bilimciler, atölye normlarını ve duygularını sosyal psikolojik hatlarını deneysel olarak haritalandırılmış ve “insan ilişkileri” okulunu ortaya çıkarmıştır. İnsan ilişkileri 1930'larda ve 1940'larda ivme kazandıkça, bilim insanları ana örgüt teorisindeki normların ve düşüncelerin çalışmasını, çalışan verimliliğini artırmak için manipüle edilecek değişkenleri dahil etmişlerdir. 1950'lerde ve 1960'larda etnografik ve vaka incelemesi yöntemlerini kullanan bilim insanları, biçimsel hedeflere ulaşılmasını hem engelleyen hem de kolaylaştıran çelişkili değerler ve menfaatler içeren organizasyonlarda insan ilişkilerinin ötesine geçmişlerdir (Morrill, 2008:15-16).

1950'lerde Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yaygın inanca göre, sistematik araştırmalar yönetsel problemler ve iş davranışları konusundaki teşviki, bilimsel bilginin daha iyi yönetsel karar alma ve iş eğitiminin kalitesini yükseltmek için temel oluşturabileceği düşünülmüştür. Yönetim bilgisi, Amerikan tarihinin belirli bir döneminde kodlanmaya başlamıştır. Bu bağlamda, ABD'li olmayan araştırmacılar dâhil olmak üzere, araştırmacılar için Amerikan teorilerinin hâkim olduğu ima edilmektedir (Boyacıgiller ve Adler, 1991:264). Daha ziyade, organizasyon teorilerinin çoğu dolaylı olarak evrenselliği varsayıyor gibi görünmektedir. Bu teorilerin diğer kültürlerle uygulanabilirliği test edilse bile, araştırmacılar genellikle Amerikan normlarına göre kabul edilebilir olan yöntemleri seçer, böylece kültürel olarak koşullandırılmış olana benzer sonuçlar elde edilir (Boyacıgiller ve Adler, 1991:272).

Organizasyon yapısı çalışmaları farklı ülkelerde tekrarlandığından, kültür faktörü dikkat çekmiştir, fakat kullanılan "kültür" kanısı farklıdır. Kültür bileşenlerinin genel bir teorisi ve kuruluşlar üzerindeki etkileri eksiktir. Araştırmalar, genellikle beklenen kültürel etkilerin türü hakkında önceden bir hipotez olmadan yapılmıştır (Hofstede, 1981:32). Örgüt teorisindeki bir başka kültürel görelilik kaynağının da, 1950'lerde ve 1960'larda, özellikle ABD'deki ticari kuruluşların uluslararasılaşmasının etkisi altında olan ABD'deki işletme okulu profesörleri tarafından yürütülen "karşılaştırmalı yönetim" çalışmalarının olduğu düşünülmektedir. Diğer ülkelerdeki yönetim uygulamaları ABD uygulamaları ile karşılaştırılmıştır. Ancak bu çalışmalar farklılıklar yerine ortak özelliklere bakmışlar ve dahası farklılıkların var olduğu yerlerde de zaman içinde daha küçük hale

geleceğini varsaymışlardır (Hofstede, 1981:33). 1970'lerde ve 80'lerde ABD'de, kuruluşlara "işlem maliyetleri" açısından bakılması moda dönmüştür. "Pazarlara" karşı "hiyerarşiler" e karşı çıkmıştır, çünkü insan sosyal yaşamı bireyler arasındaki ekonomik işlemlerden oluşmuştur. Böyle bir teori üreten bir kültürün, dahili olarak piyasalara benzeyen kuruluşları, piramitler gibi daha yapısal modelleri içten kullanan kurumlara tercih etmesi muhtemeldir. Piyasa felsefesindeki organizasyonlarda ideal kontrol prensibi bireyler arasındaki rekabet olarak görülmüştür (Hofstede, 1994:9). 1980'lerden günümüze kadar örgüt teorisindeki kültürel argümanlar ve sorular giderek artan bir şekilde kültürün örgüt üyelerinin iç yaşamlarına, örgüt hayatına atfettiği anlamlara ve araçsal sosyal yapıların inşası ve bakımına ilişkin kurucu etkilerine odaklanmıştır (Morrill, 2008:16).

Bir organizasyonda yanlış bir şey olduğu düşünüldüğünde ve bariz bir neden olmadığında, "kültür değişiminin" gerekli olduğunu söylemek neredeyse otomatikleşmiştir (Hofstede, 2015:545). Örgüt kültürünün tanımı ise Hofstede'ye (1991: 262) göre, 'bir örgütün üyelerini diğerinden ayıran zihnin kolektif olarak programlanmasıdır'. Kültür, bireylerin değil örgütün bir özelliğidir. Fakat bireylerin sözel veya sözel olmayan davranışlarından ortaya çıkar ve ölçülür, örgütsel birimlerinin seviyesine göre toplanır (Hofstede, 1991:249-250). Sosyal sistemler sadece insan davranışları rastgele değil, bir dereceye kadar tahmin edilebilir olduğu için var olabilir. Bir yapı "gözlemlerle doğrudan erişilemez, ancak sözlü ifadelerden ve diğer davranışlardan kötüye kullanılamaz ve diğer gözlemlenebilir, ölçülebilir, sözel ve sözel olmayan davranışları öngörmede faydalıdır" (Levitin, 1973: 492, akt. Hofstede, 1981:15).

Literatürde zihinsel programlamanın yaklaşık elli tane değeri verilmiştir ve her kişinin zihinsel programı kısmen benzersizdir ve kısmen başkalarıyla paylaşılır (Hofstede, 1981:16). Hofstede'nin tanımladığı bu zihinsel programlarda en az üç özgünlük düzeyini ayırt edebiliriz:

- En az benzersiz fakat en temel olanı, herkes tarafından ya da hemen hemen hepsi tarafından türdeş olan 'evrensel zihinsel programlama' düzeyidir (Hofstede, 1981:17). Bir kişinin zihinsel yazılımındaki evrensel düzeyi temsil eder. Genlerimizden miras alınır. Bilgisayar benzetimi içerisinde fiziksel ve temel psikolojik işleyişimizi belirleyen "işletim sistemi" dir. İnsanın korku, öfke, aşk, neşe,

üzüntü ve utanç hissetme yeteneği; başkalarıyla ilişki kurma ve kendini oynama ve egzersiz ihtiyacı ve çevreyi gözleme ve diğer insanlarla konuşmanın imkânı, bu zihinsel programlamaya aittir. Bununla birlikte, bu hislerle, korku, neşe, gözlem vb. şeylerin nasıl ifade edildiğini değiştiren şey kültürlerdir (Hofstede vd., 2010:6).

- Zihinsel programlamanın '*kolektif seviyesi*', diğer insanlarla değil, bazıları ile paylaşılır. Belirli bir gruba veya kategoriye ait olan, ancak diğer gruplara veya kategorilere ait kişilerin programlanmasından farklı olan insanlar için yaygındır. Özel insan kültürünün tüm alanı, bu seviyeye aittir (Triandis, 1972:4). Kendimizi ifade ettiğimiz dili içerir; yaşlılarımıza saygı gösterebilmemizi; yemek-içme gibi ihtiyaçları gizleyerek ve bireylerle aramıza mesafe koyarak rahatlığımızı sürdürmeyi sağlamaktadır.

-İnsan programlamanın '*bireysel seviyesi*', gerçekten eşsiz bir seviyedir: iki kişi aynı şekilde, birbirleriyle özdeşleşmiş ikizler olsalar bile programlanmazlar. Bir bireyin kişiliği ise, diğer herhangi bir insanla paylaşılması gereken kendine özgü kişisel zihinsel programlar dizisidir. Bu, bireyin benzersiz gen kümesinde kısmen miras kalan ve kısmen öğrenilmiş olan özelliklere dayanır. Aynı kolektif kültür içerisinde geniş bir yelpazede alternatif davranışlar sağlar (Hofstede, 1981:18). Öğrenilen, kolektif programlamanın (kültürün) yanı sıra benzersiz kişisel deneyimlerin etkisiyle modifiye edilmiş demektir (Hofstede vd., 2010:7).

Neredeyse tüm zihinsel programlar değerlerden etkilendiğinden, hemen hemen hepsi kültürden etkilenmektedir ve bu davranışlara da yansımaktadır. Her türlü davranıştaki kültürel bileşenin, aynı kültürel çevrede yerleşik kalan insanlar için kavranması zordur. Yurtdışında uzun bir süre kalmak ve oradaki insanlarla yaşamak, onların ve davranışlarımızdaki sayısız incelikli farklılıkların farkına varmak, toplumumuzun bizi nasıl programladığı konusunda kaynaklanmaktadır. Hofstede'nin aktardığı bir yorumda '*Bir balığın keşfedeceği son şeyin su olduğu söylenir. Su hakkında yalnızca bir balıkçı ağına girdiğinde öğrenir.*' (Hofstede, 1981:27).

Teknik ve ekonomik mantıktan çıkarılan "en iyi yol" yoktur (Crozier ve Friedberg, 1977: 168, akt.Hofstede vd., 2010:104). Kültür, organizasyonları çeşitli şekillerde etkiler;

-Birincisi, onları gücün dağıtımı üzerindeki etkisi ile etkiler. Örgütler için gerekli olan insan davranışının kontrolü, eşit olmayan bir güç dağılımı ile sağlanır. Hakim koalisyon, örgütün amaçlarını ve hedeflerini tanımlar ve çıkarlarına saygı duyulması gereken paydaşları tanımlar. Organizasyon yapısını ve resmi prosedürlerini şekillendirmede ve karar verme süreçlerinde, hem göz önünde bulundurulmuş alternatifler hem de bunlar arasında gerçek seçim yoluyla etkiler (Hofstede, 1981:28).

-İkincisi kültür üyelerin örgütsel gerekliliklere uyma nedenlerini belirleyerek etkiler. Çünkü baskın koalisyon, organizasyon amaçlarını ve hedeflerini tanımlar ve çıkarlarına saygı duyulması gereken paydaşları belirler. Örneğin, ticari kuruluşlar, seçkinlerinin (üst sınıf alıcılar) değerlerine göre cevap verecekleri ekonomik başarıya karşı sosyal sorumluluk açısından bir değer sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır. Batı ülkelerinde "başarı" genellikle daha fazla talebin tatmini olarak görülürken, Budist'lerin başarıyı taleplerin azalması olarak görmesi, toplumları farklı hedeflere götürmektedir. Ayrıca karar verme süreçlerinde, hem dikkate alınan alternatifler hem de aralarındaki gerçek seçim yoluyla örgütteki üyelerin kararlarını etkileyebilir. Bunlar sadece ekonomik faydalar değildir, aynı zamanda sınırlı kaynakların kullanımını etkileyebilir. Bir diğer yol organizasyon yapısını ve biçimsel prosedürlerini şekillendirmede etkileyebilir. Örneğin hiyerarşik basamaklar veya pazarlama kararları gibi konularda etkileyebilir. Ödüllerin kullanım ve dağıtım yolları da kuruluşlardaki baskın değer sisteminin sürekliliğini göstermesi açısından önemli olduğundan bu karar sistemi de üyeleri etkilemektedir.

-Üçüncüsü, bir kuruluşun üyelerinin çoğunluğunun değerleri, kuruluşların işleyişine dolaylı ama derin bir etkiye sahiptir. Üyelerin örgütsel gereksinimlere uyma nedenlerini belirleyerek etki edebilir. Örneğin üyelerin bir örgüte katılımı yabancı, hesaplı veya ahlaki olabilir. Kurum içinde yaygın olarak kullanılan güç türü, zorlayıcı, feragat edici veya normatif olabilir. Bu nedenle üyeler gücün türü ve katılım türü arasında bir uyum sağlandığında, örgütsel gereksinimlere en iyi şekilde uymaktadır. Bunlar yabancılaşmış katılım için zorlayıcı güç (bir hapis hanede olduğu gibi), para kazanımı katılımı için ödenen güç (bir şirkette olduğu gibi), (bir işletmede olduğu gibi), ahlaki katılım için normatif güçtür (kilisede olduğu gibi) (Hofstede, 1981:29). Çalışanların hesaplayıcı (ücret) katılımını istediğini varsayarak ve buna

bağlı olarak para gücünün kullanılması, para dışında iş içeriği faktörlerine değer veren daha eğitilmiş çalışanlarda yabancılaşmanın artmasıyla da sonuçlanabilir.

-Dördüncüsü, kültür örgütleri, örgütün üye olmayanlarının değerleri üzerinden etkilemektedir: rekabet eden kuruluşların üyelerinin, etkileşimli kuruluşların, hükümetlerin, genel olarak basın ve halkın temsilcilerinin değerleri. Örgüt ortamında baskın olan değerler, bir örgütün yapabileceklerini ve yapamadıklarını belirler. Toplumdaki değerlerin değiştirilmesi, kuruluşlar için bir meşruiyet krizine yol açabilir (Hofstede, 1981,29-30).

2.2.6. Geert Hofstede'nin Kültür Kuramı

Kültürlerarası araştırmanın yararları büyük ölçüde daha iyi kuram geliştirme ve önemli değişkenlerin kavramsallaştırılmasıyla ilgilidir. Zorluklar ise büyük ölçüde eklenmiş metodolojilere dayanır (Triandis vd., 1983:6). Hofstede, uluslararası yönetimde bir grup akademisyen ile bir “paradigma” yaratmıştır (Hofstede, 2001:73). Paradigmasının gücü, kültürel farklılıkları tanımlamak ve kültürlerarası karşılaştırmayı kolaylaştırmak için kültürel boyutlarda bir kültürün diğeri ile yan yana getirilmesinde açıklık ve tutarlılık içinde yatmaktadır. Hofstede (2001:466) araştırmasının “bitmiş bir teori sunmadığını” kültürel farklılıkların ve kültürlerarası iletişimin ve işbirliğinin geliştirilmesine hizmet etmek” için dünyayı araştırmaya teşvik ettiğini iddia etmektedir. Yalnızca akademisyenlerin değil, aynı zamanda yöneticilerin Hofstede'nin kültürel boyutları açısından kültürle ilgili yönetim konularını konuşabilmeleri, Hofstede'nin büyük etkisinin göstergesidir. Hofstede (1991:50), “*Bu cesaret verici yorumlar, bizi yakalayıp harekete geçirmemiz için bir itici güç olarak alınmalıdır*” şeklinde bu konuşmaları yorumlamıştır.

Hofstede'nin işle ilgili kültürel boyutları, kültürlerarası iletişim, çapraz kültürel psikoloji ve uluslararası yönetim alanında yaygın araştırma paradigması olarak kullanılmıştır (Wu, 2006:33). Hofstede'nin (1980) ilk sonuçlarının yayınlanmasından bu yana, pek çok yazar modern ulusları çeşitli kültürel göstergeler üzerinde karşılaştırma yaklaşımını izlemiştir (Minkov ve Hofstede, 2014:146). İşle ilgili kültür değerleri, endüstri ve örgüt psikolojisinde kültürlerarası ve uluslararası çalışmalarda en popüler konulardan birini oluşturmaktadır. Hofstede tarafından sunulan ve daha sonra beş değere yayılan değer çerçevesi sadece araştırmacılar

arasında değil, uygulamalı alanda da oldukça etkili olmuştur (Spector vd., 2001:270-271). Kültürün sayısallaştırılabileceğini ve aslında milletler arasında karşılaştırılabileceğini göstermiştir. Araştırmacılara kültürü daha küçük, belki de daha yönetilebilir ve tanımlanabilir parçalara ayırabildiğini göstermiştir (Ferreira vd., 2014:382).

Hofstede'nin teorisi benzersizdir ve onun etkisi bir anlamda manevi olmuştur (Fang, 2010:155). 'Kültür Sonuçları' adlı kitabı, boyutlarının modeli alıntılanmış, gözden geçirilmiş, çoğaltılmıştır (Søndergaard, 1994:447, Nakata, 2009:3; Taras ve Steel, 2009:41) ve bir değerler dizisi olarak kullanılmıştır (Taras ve Steel, 2009:53). Modelin kullanıldığı alanların listesi, bilgi teknolojilerinden (Myers ve Tan, 2002:25), yönetim kontrolüne (Harrison ve McKinnon, 1999:485), inovasyondan liderlik tarzlarına kadar (Jones, 2007:6) çok çeşitlilik içerir. Kültürlerarası ilişkiler, insan kaynakları, karar verme, seçim, eğitim, iş tasarımı, motivasyon ve pazarlama yönetimi (Søndergaard, 1994:453) ve pazar araştırmalarının yönetimi, kullanım alanlarıdır. Hofstede'nin kendisi: "1980'lerden beri ulusal kültürlerin boyutları fikri, [...] normal bilimin bir parçası haline geldi" şeklinde teorisinin yaygınlığını ifade etmiştir (Hofstede 2002: 2).

Hofstede araştırmasında, 1967-1973 yılları arasında IBM'de toplanan geniş bir çalışan değeri puanları veritabanını analiz etmiştir. Veriler 72 ülkeyi kapsamıştır. Bunlardan Hofstede ilk olarak en büyük katılımcı grubunu içeren 40 ülkeyi kullanmış ve daha sonra analizi 50 ülkeye ve 3 bölgeye genişletmiş ve 160.000 çalışanla tamamlanmıştır (Hofstede, 2009:41). Elde edilen verilerin analizinde, Hofstede ve meslektaşları, bazı durumlarda ülkelerdeki farklı bölümlerin, farklı ülkelerin eşdeğer bölümlerinden daha güçlü varyasyonlar gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgudan bağımsız olarak Hofstede, kültürel boyutları bu çalışmadan çıkardığında ülkeler arasındaki farklılıklara odaklanmaya karar vermiş ve verilen cevaplar arasındaki altta yatan ilişkileri saptamak için dışlayıcı bir faktör analizi uygulamıştır (Hofstede, 2009:31).

"Kültürler ve Örgütler: Zihin Yazılımları" adlı kitabın 2010 baskısında, boyutlara ilişkin puanlar kısmen IBM'in farklı uluslararası popülasyonlar ve farklı akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmanın kopyaları ve uzantıları temelinde 76 ülke için listelenmiştir. Altta yatan varsayım, kültürün zaman içinde değişmeden kalması

ve 1960'larda, 1970'lerde, 1980'lerde, 1990'larda toplanan verilerin ve yarın bile olsa, kültürler arası karşılaştırma için aynı temel görevi görebilmesidir.

Kültürlerarası çalışmalarda, her zaman içsel bir psikolojik değişken olması şart değildir, aynı zamanda arabulucu olarak hareket edebilecek yaşam koşulları veya sosyal kısıtlamalar ve normlar da olabilir. Kültürel değişkenliğin psikolojik boyutlarının belirlenmesi, “*kültür paketinin açılması- unpacking culture*” için heyecan verici olanaklar yaratmıştır. Bu değerleri değerlendirmek için, Hofstede orijinal 1982 dört boyut versiyonu ve 1994 beş boyut versiyonu (Hofstede, 1994) arasında modifikasyona uğramış olan Değerler Araştırması Modülünü (VSM) geliştirmiştir (Spector vd., 2001:270-271).

Hofstede kültürel boyutlarını geçerli yapılar olarak kabul etmektedir. Bunu ülkelerin kendi boyutlarında ulaştığı puanları dış verilerle ve bu korelasyonların yorumlanmasıyla ilişkilendirerek kanıtlamaktadır (Hofstede, 2002: 4; Hofstede, 2009: 41). Buna göre, boyutlarının geniş bir biçimde uygulanabilirliğini göstermiştir (Hofstede, 1998:10; Nakata, 2009:4). Boyutların ülkelerin tüm alt örneklerinde geçerli olması beklenmektedir. Bunun nedeni, daha önce de belirtildiği gibi, Hofstede'ye göre, ulusal kültürler tüm ulusal üyeler tarafından eşit olarak paylaşılmaktadır. Sonuç olarak, bir çoğaltma çalışması için yalnızca IBM çalışanları değil, temel olarak her tür alt örnek seçilebilir ve çoğaltma çalışmalarını teşvik etmektedir (Hofstede, 2009:461). Bir gereklilik olarak belirlediği şey, karşılaştırılacak ulusların eşleştirilmiş örneklerle temsil edilmesidir. Bunu “İspanyol hemşireleri İsveçli hemşirelerle veya İspanyol polisi ile İsveçli polislerle karşılaştırabiliriz” şeklinde yorumlayarak açıklamıştır (Hofstede, 2009:23). Hofstede, örnekler arasında denklik ihtiyacının altını çizmektedir; sadece milliyet içinde farklılık göstermelidirler (Schmitz, 2014:17). Eşdeğerliğin güvence altına alınamaması halinde, birden fazla meslek grubunun eşleştirilmiş örneklerini oluşturmayı tavsiye etmektedir, “*Bir örnekleme setinde bulduğumuz farklılıklar, diğer eşleştirilmiş örneklerde bulunanlar tarafından doğrulanırsa, eşleştirmemiz yeterlidir*” önerisinde bulunmuştur (Hofstede, 2009:23).

Boyacıgiller ve Adler (1991:280), Hofstede'nin araştırmacıların örneklemlerinin ulusal ve kültürel özelliklerini göstermeleri yönündeki tavsiyesini

desteklemişlerdir, çünkü okuyucuların potansiyel sınırlamaları tanıyabildiğini belirtmişlerdir.

İşle ilgili kültürel boyutları tanımlamaya ek olarak, Hofstede (1984) devam eden araştırmalar için altı alan önermiştir. Bunlar;

- Amerika dışı kültürel boyutlar,
- Ek ülkeler,
- Zamanla kültürel değişiklikler,
- Bölgesel, mesleki ve örgüt kültürleri gibi alt kültürler,
- Kültürel boyutların sonuçları ve
- Yabancı organizasyon ve yönetim teorileri.

Zamanla kültürel değişimleri incelemek için araştırma yapanlardan Fernandez ve meslektaşları (1997:52), 9 ülkede Hofstede'nin işle ilgili kültürel boyutları üzerine bir çalışma yürütmüş ve son 25 yıldaki üst düzey iş öğrencileri ve iş profesyonellerinden veri toplayarak değişiklikleri tartışmışlardır. Ekonomik büyüme, eğitim ve demokrasi gibi toplumsal değişimlerin işle ilgili kültürel boyutları etkileyebileceğini iddia etmişlerdir. Kültürel değerlerde önemli değişiklikler için, “dış çevresel faktörler bir toplumu şekillendiriyor” yorumunu yapmışlardır.

Chapman (1997:18) yayınının önsözünde Hofstede'nin kuramı hakkında; *“Geert Hofstede ve karşılaştırmalı yönetim” başlıklı bir bölüm bulunmaktadır: Geert Hofstede'nin (1980, 1991) yaptığı uzun gölgenin farkında olmadan iş ve yönetim alanında “kültür” ile başa çıkmak mümkün değildir. Hofstede'nin çalışmaları genellikle iş ve yönetim çalışmalarındaki kişiler tarafından “antropolojik” olarak kabul edilir. Bu bir yanlış tanımlama değildir, çünkü hiçbir tanım başkalarını aşmaz. Ancak, İngiliz sosyal antropologlarının çoğu, benim tecrübemde Hofstede'yi bile duymamışlardır. Bu, onların kredileri için geçerli olmayabilir, ancak Kuzey Amerika sosyal-psikolojisine sıkı sıkıya bağlı olan ve sağlam bir şekilde işlenen Hofstede'nin çalışmalarının akademik-kurumsal statüsü ve soyunun ölçüsü olarak ilginçtir ve bu örgüt odaklı araştırma bakış açısıdır. Bunlar, Avrupalı meselelerle (örneğin kendim gibi) ilgilenen bir antropologun, entelektüel ufku göz önünde bulundurarak Hofstede'yi kolayca bulamayacağını nedenleridir. Kendim için, 1990 yılında Kültür Varlıklarını geçici olarak ele geçirdiğimde, tanıdık olduğum araştırma ve entelektüel geleneklerin dışında tuhaf ve ilginç ve iyi bir yer buldum. Bu, Hofstede'nin*

çalışmalarının çok uzak olduğunu keşfettiğim şaşırtıcı bir sürprizti. Garip ve ilginç olarak, iş ve yönetim alanındaki kültürel konularla ilgili akademik çalışmaların merkezinde yer aldı. ”olarak yorumlamıştır (Chapman, 1997:18).

Ulusların analiz birimleri olarak kullanılmasına karşı en ciddi delil, onların mutlaka homojen olmadıklarıdır. Bir ulus içinde, onu tek bir kültürel varlık olarak görmenin haklı olmadığı çok fazla kültürel değişkenlik olabilir. Kültürel paylaşım konusu iki soru ortaya çıkarmaktadır. İlki, belirli bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılması beklenen kültürel özelliklerin tam olarak ne olduğu; ikinci soru, tam olarak ne demek istendiğidir. Başka bir deyişle, ölçülecek şekilde nasıl operasyonel hale getirilebilir (Minkov ve Hofstede, 2014:146). Minkov ve Hofstede (2012:3-14) farklı bir grup düzeyinde analiz gerçekleştirmiştir. Dünya Değerleri Anketi'nde (WVS) ölçülen değerleri kullanarak, Asya, Afrika, Latin Amerika ve Anglo dünyasında bulunan 299 ülke içi bölgenin, hiyerarşik küme analizi yoluyla ulusal kümelerle ayrılabilceğini bulmuşlardır. Bu değerli kümeleneceklerin, her birinin çoğunlukla tek bir ulustan oluştuğu, çok az bölgenin ulusal sınırları geçtiği ve beklenmedikleri bir kümede yer alması bakımından oldukça homojen olduğunu bildirmişlerdir. Bu nedenle, eğer kültürel paylaşım yakınlık olarak yorumlanırsa ve birey düzeyinde değil de grup düzeyinde ölçülürse, belirli bir anlamda ortaklığın kanıtı olduğu görülmektedir. Kültür, bir ulusun bölgelerini bir araya getiren, ortak bir kültürel alana dönüştüren ve onları farklı kültür alanlarını paylaşan diğer ulusların bölgelerinden ayrı tutan bir çekim gücü olarak görülebilir (Minkov ve Hofstede, 2014:147-148).

Ulusların kültürlerarası çalışmalarda analiz birimi olarak kullanılması birçok destekçiye sahipken, çeşitli eleştiriler de almıştır (Blodgett vd., 2008: 762; Barmeyer, 2010: 87, akt Schmitz,2014:11; McSweeney, 2002: 112). Hofstede'nin teorik modelinde yerleşik bir Batılı önyargı vardır. Kullandığı çerçeve Batı'da, Batılı ülkelerden oluşan bir veri setinde ve Batılı bilim adamları tarafından uygulanmakta ve geliştirilmektedir. Sonuç olarak, Batılı olmayan araştırmacıların belki de aşına olabileceği ya da başlangıçta belirlenen veriye Batılı olmayan ülkelerin dâhil edilmesi halinde ortaya çıkmış olabileceği düşünülebilir (Touburg, 2016:84). Ulusların analiz birimi olarak kullanılmasına karşı en ciddi kanıt, bunların homojen olmaları gerekliliğidir. Bu eleştiri belki de en popüler olanıdır. Hofstede'nin çalışması, yerli nüfusun homojen bir bütün olduğunu varsayar. Ancak çoğu ülke

etnik gruplara sahiptir (Nasif vd., 1991:82). Fairbank, Çin'in bölgesel farklılıkların üniter bir devlet altında homojenize edilmek için çok büyük olduğu görüşündedir (1987: 363). Stark ve arkadaşları (2005) Çin'deki çalışmalarından, Kuzey ve Güney'deki insanların bir ulusal Çin kültürü fikrini reddeden oldukça farklı kültürel davranışlar sergilediklerini bildirmişlerdir.

Baskerville de (2003: 10) boyutlarının geçerliliğine ikna olurken yine de şüpheli olmaya devam etmiştir ve “*Hofstede'nin boyutlarının kullanılması, çözdüğünden daha fazla sorun yaratıyor*” diyerek eleştirmiştir. Baskerville (2003), Hofstede'nin dört boyutunun sosyal, politik ve ekonomik önlemlerden oluştuğunu ileri sürmektedir. Örneğin, belirsizlikten kaçınmanın, katılımcıların yaş ortalaması ile bağlantılı ve ulusal ölüm oranı veya kaza istatistiklerine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, erillik / dişillik boyutunun, iş gücündeki profesyonel ve teknik işlerde çalışan kadınların yüzdesini yansıtmakta olduğunu söylemiş, ek olarak, güç mesafesi eğitim ve meslek sınıfı endeksleri ile yakından ilgilidir ve güç mesafesi farkının yüzde 58'i milli servet, nüfus büyüklüğü ve bölgeden düşülebileceğini söylemiştir. Son olarak, bireycilik sektörel eşitsizlik ile ilgilenen ve kişi başına düşen gayri safi milli hasıla ile bağlantılıdır. Bu, bu boyutların, sosyal örgütlenmenin mekanizmalarını ya da ulusal kültürden ziyade farklı ulusların güçlü ve fırsatlarını yansıtan sosyo-ekonomik verilere daha fazla bağlı olduğunu ima etmektedir (Baskerville, 2003:1-14). Bu yüzden Hofstede, Belirsizlikten Kaçınma Boyutunun maddelerinin analizini gerçekleştirmek için analizini tekrar yapmıştır. Hofstede, bu boyutun maddelerin kullanarak, Batı Afrika, Doğu Afrika ve birçok Arap ülkesi olmak üzere 50 ülke ve üç bölge için Belirsizlik Önleme endeksini hesaplamak üzere bir formül oluşturmuştur. Uluslararası sıralamada, Yunanistan'ın en yüksek puanı 112, Singapur ise en düşük 8'dir. Ortalama puan 65 ve standart sapma 24'tür (Hofstede, 2009:151).

Kirkman, Lowe ve Gibson'a (2006:286) göre de, Hofstede'nin çerçevesi uzun süredir devam eden popülaritesine rağmen, birçok çalışma Hofstede'nin kültürel değer puanlarının uygulanabilirliğini sorgulamıştır. Tang ve Koveos'un (2008:1045) eleştirileri de, endekslerin zaman içinde kültür değişimini yakalayamaması ve Hofstede'nin kültürel boyutlarının, mutlak kültürel değerleri değil, göreceli olarak ölçmesidir. Hofstede'nin çerçevesinin güncellenmesi, ülkelerin ekonomik kalkınmada ayrışmaları ve böylece ulusların kültürel değerlerinin göreceli

sıralamasının zaman içinde değişmesi durumunda gerekli hale gelmektedir. (Tang ve Koveos, 2008:1046-1048).

Hofstede (2009:31), sosyolog Alex Inkeles ve Daniel Levinson tarafından sözde “standart analitik meseleler” ile bağlantı kurabilmek için bu dört boyutu tam olarak oluşturmayı seçmiştir. Her standart analitik mesele tek bir evrensel problemi temsil eder, her türlü insan toplumunun üstesinden gelmek zorundadır (Hofstede, 1998:10). Her bir boyutun, iki uçlu boyutu sağlaması anlamına gelir (Bond ve Smith, 1993:41; Briley, 2009:183; McSweeney, 2002:105). Farklı ülkelerin insanları, ortalama olarak, her bir boyutun iki karşıt uç noktası arasında farklı noktalarda konumlandırılabilirler (Schmitz, 2014:13).

Eleştirmenler, Hofstede'nin örnek tasarımını da tartışmışlardır. Bu çerçevede, ev sahibi ülkenin IBM çalışanlarının ev sahibi ülkenin ulusal kültürünü makul bir şekilde temsil ettiği varsayıldığından, tek bir firmanın çalışanlarının bir ev sahibi ülkenin nüfusunu doğru bir şekilde temsil etmesinin ne kadar beklenebileceğini sorgulamışlardır. Hofstede'nin IBM'in üretim dallarının on birinden ve kırkı pazarlama ve hizmet şubesinden veriye erişebildiğini, ancak analizini yalnızca daha yüksek oranda yönetici barındıracak pazarlama ve satış şubelerine dayandırdığını iddia etmişlerdir. Üretim dallarından ve dolayısıyla bu toplumlardaki işçi sınıflarının değerlerini yeterince temsil etmeyeceğini savunmuşlardır (Medd, 2010:37).

Diğer bir eleştiri, Hofstede'nin ulusal kültür paradigmasının keyfi olarak ulus devleti, kültür için tercih edilen yer olarak kullanılmasıdır (Magala, 2005:83, akt. Touburg,2016:84). Mutlaka kültür ve ilişkili davranış kalıplarının ulusal sınırları takip ettiğini varsayar. Bununla birlikte, bazı durumlarda, bu sınırlar sadece yakın zamanda yaratılmış veya hala tartışmaya açıktır. Aslında, ulus devletin Batı Avrupa modeli, son bir ya da iki yüzyıl boyunca yalnızca egemen devlet düzeni olmuştur. Ulusal bir kültürün devlet sınırlarını uygun bir şekilde takip ettiği varsayıldığında, tekdüze bir ulusun kültürü, ulus-devletin veya çok uluslu bir devletin olup olmadığı sorusu kalır (McSweeney, 2012:155). ‘*Belirli bir idari bölgede (bir ülke) bir ülkenin tüm üyelerinin var olduğunu ima ederek, Hofstede çokkültürlü ülkeleri (örneğin Belçika, İsviçre, Kanada, ABD, Güney Afrika) ve sınır ötesi kültürleri (örneğin; Fransa ve İspanya), dilsel ulusların idari sınırların ötesine geçebileceğini ve her zaman onlarla uyumadığını ortaya koymaktadır.*’ (Khelif, 2016:548).

Hofstede'nin verilerinin önyargı içerebileceği de öne sürülmüştür, çünkü tüm katılımcılar IBM çalışanlarıdır. IBM çalışanlarında iki kültürlü çalışanlar için seçim yapılabilir, çünkü bireyler arasında başka benzerlikler de olabilir. Dahil edilen ülkelerden sadece altısında (Belçika, Fransa, İngiltere, Almanya, Japonya ve İsveç) her iki ankette de 1000'den fazla katılımcı sayılmıştır. 15 ülkede ise (Şili, Kolombiya, Yunanistan, Hong Kong, İran, İrlanda, İsrail, Yeni Zelanda, Pakistan, Peru, Filipinler, Singapur, Tayvan, Tayland ve Türkiye) sayıları 200'den az idi. Her ülkedeki örneklem oranının farklı olmasının homojenliği bozduğu düşüncesi ve Hofstede'nin 4000 katılımcı ile eşit derecede ve güvenilir sonuçları eleştirilmiştir. McSweeney (2002:94) şöyle cevap vermiştir '*Öyleyse neden ulusal kültürleri benzer bir şekilde ulusal nüfusların dakikadaki oranlarının tepkilerinden kesinlikle veya karşılaştırmalı olarak ölçtüğü bir iddia daha geçerli sayılmalı?.*'

Başka bir eleştiri de, Hofstede tarafından kullanılan boyutsal modelin statik ve muhafazakâr olduğudur (Magala, 2005:79, akt. Touburg, 2016:83); Bu değişime neden olan süreçlerin içsel veya dışsal olup olmadığı, değer değişiminin olasılığına izin vermediğidir (). Kültürü “nedensiz neden” olarak tanımlayarak ve değişim durumunda her bir kültürün benzer şekilde etkilendiği konusunda ısrar ederek, kültürlerin yüzyıllardır sürdüğünü varsayar (McSweeney, 2012:152-162). Kültürlerarası örgütsel davranış araştırmasının kapsamlı incelemesinde, Tsui ve arkadaşları (2007:462) “farklı kültürel çerçevelerin ve bunların ölçümlerinin birleştirilmesi için kritik bir ihtiyaç” olduğu sonucuna varmıştır. Onların görüşüne göre, “*temel kültür kavramı sistematik olarak incelenmemiştir; ayrıca, üst üste gelen boyutlar ve tutarsız ölçümlerle birlikte kültürel çerçevelerin çoğalması söz konusu değildir*”.

Her ne kadar kültür başlangıçta bir ulusal düzeyde kavramsallaştırılmış olsa da çeşitli araştırmacılar farklı kültür katmanlarının olduğunu ve kültür kavramının daha küçük analiz birimlerinde uygulanabileceğini kabul etmişlerdir. Craig ve Douglas (2006:336), '*Ulusal sınırlar arasındaki bağlantıların gelişimi, ulusal kültürün, kültürü incelemek için analiz birimi kadar alakalı olmadığını ima etmektedir. Ülkeye analiz birimi olarak daha az güven verilmelidir* ' diye savunmuşlardır. Benzer şekilde; Laroche ve diğerleri (2005:282), “*Ulusal kültürel endekslerin ve bireysel farklılıklar ve deneyimlerin ciddi bir sınırlandırılmasının, bölgesel de dahil olmak üzere önemli varyasyonları gizleyebilecek yüksek düzeydeki toplanmasıdır...* ” şeklinde ifade etmişlerdir.

Hofstede'nin tek tip ulusal boyutların inşasının iç çeşitliliği göz ardı ettiği düşünülmüştür. McSweeney (2012:155), Yugoslavya'nın dağılmasından sonra, Hofstede'nin, Yugoslavya'nın orijinal puanlarından tamamen farklı olan, yeni kurulan devletlerin üçünün ulusal kültürlerini ölçtüğüne işaret etmektedir. Buna ek olarak, McSweeney (2012:156) liderlik tarzları, ekonomik rejimler, planlama ve kontrol tarzları ve benzeri konularda ülke içi farklılıkları ortaya koyan çalışmaları da ele almaktadır. Gerhart ve Fang (2005:977), Hofstede'nin verilerinin ülke içinde, ülkelerarasından daha fazla farklılıklardan gösterdiğine dikkat çekmiştir. Öte yandan Hofstede'nin, toplumun önemini ve toplumun etkilerini göz ardı etme eğiliminde olduğunu, analizlerde değerlendirilen bireylerin karakterlerinin araştırma sonuçlarını etkileyeceği de tartışılmaktadır (Dorfman ve Howell, 1988:129; Lindell ve Arvonon, 1996:73; Smith, 1998: 62).

Bir başka çalışmada Ng ve arkadaşları (2007:164-180), Hofstede'nin (1980) ve Schwartz'ın (1994) kültürel çerçeveleri arasında biraz uyumlu olduğunu bildirmiştir. Dahası Schwartz'ın çerçevesinin Hofstede'nin boyutlarını içerdiğini, ancak bireysel analiz seviyesinde uygulanabileceği düşünüldüğünde, iki çerçevenin arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Özellikle daha küçük bir analiz birimine uygulandığında, Hofstede'nin aracının geçerliliğinin araştırılması gerektiğini vurgulamışlar, '*Kültürü kullanmaya çalışan araştırmacılar. . . Açıklayıcı bir değişken olarak, hesaplamalarının ardındaki temelleri veya altta yatan boyutları dikkatlice incelemelidir. . .*' önerisinde bulunmuşlardır (Ng vd., 2007:174). Bu konu, farklı kültürel geçmişlerden, milliyetlerden, dinlerden, bölgelerden ve ülkelerden tüketicilerin davranışlarını anlamakla ilgilenen pazarlama araştırmacıları ve uygulayıcıları için çok önemlidir (Blodgett vd., 2008:340).

Hofstede, modelini uygulayan disiplinlerin spesifikasyonlarını ve yapılan eleştirileri gözden geçirir: "*Beklenmedik alanlardan geldiklerinde eleştiriler ve yorumlar çok ilgi çekicidir*" diyerek cevap verir (Hofstede, 2009:463). Beklenmedik alanlar olarak, diğerlerinin yanısıra bilgi teknolojisi, arşiv yönetimi ve nükleer enerji gibi alanlardan söz etmektedir. Ancak, Hofstede'nin de belirttiği gibi, takip çalışmalarının metodolojileri de çok çeşitli kaliteleri göstermektedir (Hofstede 2009: 66). Bu nedenle, devam eden araştırmalar için gerekliliklerini "Kültürel Boyut Puanlarını Teori ve Araştırmada Kullanma" başlıklı bir Kültür Varlığı Sonuç bölümünü tamamlar (Hofstede, 2009:461).

Özetle Hofstede'nin kültürel boyutlarıyla ilgili beş ana eleştiri ele alınmıştır. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir:

- Güncel olmayan veriler,
- Bir ülkede etnik homojenlik varsayımları,
- Kültürel boyutların sosyo-ekonomik verilerle olan yakın bağlantısı,
- IBM verilerinin dünyayı temsil etmemesi ve
- Beş boyutun tüm ülkelere ve kültürlere uygulanamazlığı (Hofstede, 2001:73; Khlif, 2016:548).

Hofstede modelinin eleştirmenleri, zaman zaman yayınlanmış olan Hofstede'nin verilerinin tamamen yanlış kullanımına yönelik fazla miktarda eleştiri bulurlar. Hofstede (2013:5) böyle bir sorunsal çalışmaya yönelik editöryal yanıtında, *“Ölçeğin kontrolsüz kullanımı konusundaki tereddütlerim hiçbir zaman ortadan kalkmadı ... Bazen benim ölçeğimin versiyonlarından birinin naif kullanımlarına dayanan hatalı sonuçlar bile Hakemli dergilerin süzgeçlerinden geçmiştir”* diyerek bu yapılan eleştirileri yorumlamıştır. Hofstede'nin çerçevesinin yaygınlaşması sonucunda araştırmacılar bazen boyutları kabul ettikleri gibi almaktalar ve sonuçları gerektiği kadar sorgulamamaktadırlar. Çünkü birey veya grup seviyesindeki değerler ve normların ulusal düzeyde toplumsal kalıplara nasıl dönüştüğü konusunda hala çok az şey bilinmektedir (Tang, 2017:19). Kültürel araştırmalarda en yaygın olarak yapılan varsayımlardan biri, ülkeler arasındaki kültürel ölçümlerin ve kültürel mesafenin istikrarıdır (Whalen, 2016:34). Buna örnek kültürler arasındaki “uzaklık asimetrisi”dir ve Selmer, Chiu ve Shenkar (2007:1263, akt. Whalen, 2016:34), Amerika Birleşik Devletleri'nde 38 Alman vatandaşının rahatça uyum sağlamasının, Almanya'daki 25 Amerikalı vatandaşa göre çok daha kolay olduğunu, iki ülkenin aktörlerinin yaşadığı mesafelerde önemli bir uzaklık asimetrisi olduğunu ortaya koymanın çok daha kolay olduğunu bulmuşlardır.

Baskerville'in (2003:10), Hofstede'nin ölçü endekslerinin diğer uluslar arası çalışmaların sonuçlarıyla ilişkili olduğunu kabul edip, *“bunlar kültürel boyutlar değildir, fakat farklı ulusların tarihsel kökenlere sosyal örgütlenme mekanizmalarını ya da güçlü yanlarını ve oportünizmini yansıtırlar”* şeklindeki eleştirisi için Hofstede, *“Bir kişi bu özellikleri “kültür” olarak adlandırıyor olsun ya da olmasın, ulusal sınırların ötesine geçerken muhasebe araştırmasının ilgilendikleri tam olarak*

nedir? Muhasebe araştırmacılarının, antropologların ne dediği konusunu daha az umursayamazlar, bu arada antropologlar muhasebe araştırmalarına önem veriyorlar” diye yanıt vermiştir (Hofstede, 2003:811). Yine Baskerville'nin bir diğer eleştirisine cevap olarak Hofstede (2003:812), “Baskerville'nin eleştirilerinin odak noktası, Kùltür Varlıklarının 2001 baskısında 73. sayfada literatürde bulunan yaklaşımımın beş standart eleştirisini listelediğim 2. nokta ile ilgilidir: Milletler, kùltürümüzü incelemek için en iyi birimler değil, cevabım: Doğru, ama bunlar genellikle karşılaştırma için mevcut olan ve hiçbir şeyden daha iyi olan tek tip birimdir. Ulus devletler ulusal kùltürlerle eşitlenemez, ancak bu durum ulus düzeyindeki verilere dayanan kùltürel farklılıklar hakkındaki sonuçları geçersiz kılıyor mu? Muhasebe ve iş araştırmaları genellikle neyle ilgileniyorsa bunlar tam olarak ùlkeler arasındaki farklar değil midir?” şeklinde yanıtla mıştır.

Hofstede, yapılan çalışmaların sonuçlarıyla uyuşmama nedenlerinin: (a) istatistiksel, (b) metodolojik veya (c) epistemolojik olabileceğini belirtmiştir:

a. İstatistikler, çoğunun sadece iki ùlkedeki bazı küçük kopyalarının sapmalarını tahmin etmektedir. Endeksler 40 ùlkede bulunan eğilimlere dayanmaktadır. “İki boyutlu bir arsada 40 nokta düşünün, iki noktanın her alt kümesinin genel eğilimi doğrulaması gerekmez. Søndergaard'ın (1994:61) meta-analiz çalışmasında, birlikte alındığında, küçük replikasyonların bulgularını doğruladığını göstermiştir” şeklinde istatistiksel uyuşmamayı açıklamıştır.

b. Zaman zaman teyit edilmemesinin metodolojik bir nedeni, anket sorularının uygulanabilirliğinin her zaman katılımcıların türüne bağlı olacağıdır. Hofstede, anketlerin tek bir yöntem olduğunu, ancak kullanılan tek yöntem olmadığını söylemektedir (1998:481). Araştırma nüfusu ne olursa olsun geçerli olan kùltürlerarası bir anket yoktur. Kùltürleri değerlendirmek için “bir kùltürel grubun geçerli tanımlanması için tüm metodolojik ve kavramsal gerekliliklere uymak üzere yeterli” bir yöntem olmadığı için çoklu yöntemler kullanılmalıdır (Lenartowicz ve Roth, 1999:788). Bu nedenle Soares ve arkadaşları (2007:281), kùltürü değerlendirmek için kùltürlerarası araştırma keşfi ve risk alma davranışını için üç yöntemli bir yaklaşım kullanmıştır. Bunlar bölgesel bağlantı, dolaylı değerler ve doğrudan değer çıkarımıdır.

c. Son olarak, onaylamama gerçek bir yanlışlama olabilir. Hofstede bu düşüncesini (2003:813) “*Kültür Sonuçlarının ikinci baskısının sonunda yazdığım gibi, çalışmamı bitmiş bir teori olarak değil, araştırma araştırması olarak görüyorum. Karl Popper (1959) 'dan ilham alarak, sosyal antropolojideki birçok teoriden farklı olarak, sonuçlarımı geçici ve yanlışlanabilir bir şekilde formüle etmek için çaba sarf ettim. Baskerville'in açıklamaları tartışmaya bir katkı olarak açıktır, ancak teorimi nasıl tahrif etmeleri gerektiğini göremiyorum*” diyerek yanıtlamıştır (Hofstede, 2003:813).

2.2.7.Hofstede'nin Kültür Boyutları

2.2.7.1. Güç Mesafesi Boyutu

Güç ve eşitsizlik, elbette, herhangi bir toplumun son derece temel gerçekleridir. Bütün toplumlar eşit değildir, ancak bazıları diğerlerinden daha eşitsizdir (Hofstede, 2011a:9). En basit avcı-toplayıcı grupta bile, bazı insanlar diğerlerinden daha büyük, daha güçlü ya da daha akıllıdır. Birçok ülkede yasalar, herkese statü, zenginlik veya iktidardan bağımsız olarak eşit davranarak bu eşitlik idealine hizmet etmek için tasarlanmış olsa da, gerçekliğin ideale uygun olduğu çok az toplum vardır (Hofstede vd., 2010:54). Fiziksel ve entellektüel kapasiteler, güç, zenginlik ve statüler birlikte olabilir veya olmayabilir. Bir toplumdaki eşitsizlik, farklı sosyal sınıfların varlığında görünür: Üst, orta ve alt, ya da biri onları bölmek ister, bu ülkeye göre de değişir (Hofstede vd., 2010: 64). Dahası, bazı insanlar da diğerlerinden daha fazla güce sahiptirler. Bu yüzden daha fazla saygı görürler ve diğer insanların davranışlarını etkileme yeteneğine sahip olmaları, kişinin kendinden doğar (Hofstede, 1984:70). Gruplar, örgütler ve toplumlar, bireyler veya üyeler arasındaki statü eşitliği fikrine ne ölçüde değer verdikleri bakımından da farklılık gösterir (Yaman ve Irmak, 2010:165).

Hofstede, Hollandalı bir sosyal psikolog olan Mauk Mulder'in yaptığı araştırmadan “güç mesafesi” terimini benimsemiştir (Hofstede vd., 2010:55). Mulder'in araştırması (1977), basit sosyal yapılarla çok sayıda laboratuvar ve saha deneyine dayanmaktaydı ve deneyler, astları patronlarından ayıran duygusal mesafeyi inceliyordu. Mulder, daha az güçlü grup üyelerinin daha güçlü başkalarına

yönelik güç mesafesi azaltma eğiliminden oluşan güç teorisi ve daha güçlü grup üyelerinin daha az güçlü diğerlerine yönelik güç mesafesi genişletme eğilimini incelemiştir (Bruins ve Wilke, 1992:21-39). Mulder (1977), güç mesafesini “*daha az güçlü bir birey ile daha güçlü bir diğeri arasında, birey ile diğerinin aynı (gevşek veya sıkı biçimde örülmüş) sosyal sisteme ait olduğu güç arasındaki eşitsizliğin derecesi*” olarak tanımlamıştır (akt. Khatri, 2009:2). Hofstede (1997:28; 2010:61), Mulder’ın güç mesafesini, bir ülke içindeki kurum ve kuruluşların daha az güçlü üyelerinin beklediği ve gücün eşitsiz bir şekilde dağıldığını kabul ettikleri bir düzlem olarak tanımlayarak, daha geniş, kültürel bir kavrayışa, dinsel, sosyal-psikolojik bir kavramdan güç mesafesine dair görüşünü genişletmiştir.

Örgütsel bir bağlamda, patron ile bir hiyerarşideki bağımlı grup arasındaki güç mesafesi, patronun astlarının davranışını ne ölçüde belirleyebileceği ve patronun davranışını belirleyebilecek alt sınırın ne ölçüde belirleyebileceği arasındaki fark olarak ifade edilir. Örgütsel ya da toplumsal üyeler tarafından hoşgörülü ve sosyal çevrelerinde güçlendirilen bu şekilde tanımlanan güç mesafesi, büyük ölçüde ulusal kültür tarafından belirlenir (Hofstede, 2001:83). Hofstede’ye (1984:70) göre çerçevesinin güç mesafesi boyutu, daha az güçlü grup üyelerine, kuruluşlara, kurumlara veya toplumlara, gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtıldığı gerçeğini kabul etme derecesi ile ilgilidir. Hofstede’nin bu yaklaşımı, her örgüt veya toplumda, daha fazla güce sahip olan ve daha az güce sahip olan kişiler arasındaki doğal gerilimlerin dengeyi sağladığı bir güç mesafesi seviyesi olduğunu varsayar (Medd, 2010:11).

IBM çalışanları arasında benzer pozisyonlardaki fakat farklı ülkelerdeki araştırmalar, bu ülkelerin her birine, güç mesafesi seviyesini gösteren bir puan verilmesini sağlamıştır. Çeşitli ülkelerde bulunan cevapların, insanların eşit olmadığı gerçeğiyle nasıl başa çıkılacağı konusundaki temel soruyu yansıtır. (Hofstede, 1994:5; Hofstede vd., 2010:55). Hofstede’nin, güç mesafesi endeksini oluşturmak için kullandığı üç araştırma maddesi şu şekilde sıralanabilir:

a. Yönetici olmayan çalışanların “Deneyimlerinizde ne sıklıkta aşağıdaki sorunlar ortaya çıkıyor: çalışanlar yöneticileriyle anlaşmazlıklarını ifade etmekten korkuyor mu?” sorusuna yanıtlar.

b. Çalışanların, patronun gerçek karar verme tarzına ilişkin algısı otokratik üslup ya da paternalistik üslup tanımının seçilmesi yüzdesi.

c. Astların, patronlarının karar verme stilini tercih etmeleri (otokratik veya paternalistik bir üslup tercih etme yüzdesi veya tam tersine, çoğunluk oyu temelinde bir üslup değil, bir danışma şekli) (Hofstede vd., 2010:56).

Güç mesafesi endeksini oluşturmak için kullanılan üç madde incelendiğinde: 1.soru (çalışanlar korkuyor) ve 2.soru (patron otokratik veya paternalist), katılımcıların günlük çalışma ortamlarını nasıl algıladıklarını göstermektedir. Bununla birlikte, 3.soru, katılımcıların tercih ettikleri şeyleri nasıl ifade ettiklerini gösterir, başka bir deyişle çalışma ortamlarının nasıl olmasını istediklerini gösterir. Üç sorunun aynı kümenin parçası olduğu gerçeği, bir ülkeden diğerine denemenin, algıladığı gerçeklik ile arzu edilen gerçeklik arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların çok korkmadığı ve patronların çoğu zaman otokratik ya da paternalist olmadığı toplumlarda, çalışanlar danışılarak karar verme tarzını tercih ederler. Ankette bu konu '*amirim bir karara varmadan önce genellikle astlara danışır*' şeklinde sorulmuştur (Hofstede vd., 2010:60).

Tablo 3: Düşük ve Yüksek Güç Mesafeli Toplumlar Arasındaki Temel Farklılıklar

	Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Genel Norm	Eşitsizlikler en aza indirilmelidir. Daha az ve daha çok güçlü insanlar arasında karşılıklı bağımlılık olmalı.	Eşitsizlikler beklenir ve istenir. Daha az güçlü insanlar bağımlı olmalı; bağımlılık ve karşı bağımlılık arasında kutuplaşırlar.
Aile	Ebeveynler çocuklara eşit davranırlar. Çocuklar ebeveynleri ve yaşlıları eşit olarak görür. Çocuklar, ebeveynlerin yaşlılık güvenliğinde rol oynamazlar.	Ebeveynler çocuklara itaat öğretir. Ebeveynler ve yaşlılar için saygı temel ve ömür boyu bir erdemdir. Çocuklar ebeveynlere yaşlılık güvenliğinin kaynağıdır.
Eğitim	Öğrenciler öğretmenlere eşit olarak davranırlar. Öğretmenler, sınıftaki öğrencilerden inisiyatif beklemektedir.	Öğrenciler sınıf dışında bile öğretmenlere saygı göstermelidir. Öğretmenler kişisel bilgeliği transfer eden gurulardır

	Öğretmenler kişisel olmayan gerçekleri aktaran uzmanlardır. Öğrenme kalitesi, iki yönlü iletişim ve öğrencilerin mükemmelliğine bağlıdır. Daha az eğitilmiş insanlar, eğitilmiş insanlardan daha fazla otorite değerine sahiptir. Eğitim politikası orta okullara odaklanmaktadır.	Öğretmenler sınıfta inisiyatif alırlar. Öğrenmenin kalitesi, öğretmenin mükemmelliğine bağlıdır. Eğitim politikası üniversiteye odaklanmaktadır.
Organizasyon	Örgütlerdeki hiyerarşi, kolaylık sağlamak için kurulan rollerin eşitsizliği anlamına gelir. Ademi merkezîyet popülerdir.	Örgütlerdeki hiyerarşi, yükselmeler ve düşmeler arasındaki varoluşsal eşitsizliği yansıtır. Merkezîleşme popülerdir.

Kaynak: Hofstede vd., 2010:55-86.

2.2.7.1.1.Yüksek Güç Mesafesi Oryantasyonunun Sonuçları

Bir kültürün üyeleri, durumları ve olayları genel olarak benzer şekillerde yorumlamalarına neden olan belirli zihniyetleri paylaşırken, diğer kültürlerden ve zihniyetlerden kişiler bunları farklı şekilde yorumlayabileceklerdir. Bu anlamda kültür, insanların bilişlerini ve davranışlarını şekillendiren ve etkileyen bir güçtür (Erez, 1994:2-3).

Tüm insanlar, zihinsel yazılımlarını doğumdan hemen sonra, onları büyüten yaşlılardan ve büyüklerinin belirttiği örneklerden sonra kendilerini modellemeye başlar. Yüksek güç mesafeli toplumlarda, çocukların ebeveynlerine karşı itaat etmeleri beklenir. Ebeveynlere ve yaşlı akrabalara saygı, yetişkinlik dönemi boyunca sürer: Ebeveyn otoritesi, ebeveynlerin yaşadığı sürece kişinin hayatında rol oynamaya devam eder. Tüm insan ilişkilerine hakim olan yaşlılara bir bağımlılık modeli vardır ve insanların taşıdığı zihinsel yazılım, bu bağımlılığa güçlü bir ihtiyaç duymaktadır (Hofstede vd., 2010:67). Eğitim hayatında ise ebeveyn-çocuk rolünün yerini öğretmen-öğrenci rolü alır, ancak temel değerler ve davranışlar bir kuşaktan diğerine iletilir (Hofstede vd., 2010:69).

Hofstede'ye göre (2001:97), düşük bir güç mesafesi toplumundaki eşitsizlik, en aza indirilmesi gereken bir kötülük olarak kabul edilirken, yüksek bir güç mesafeli toplumunda, eşitsizlik, sosyal düzenin önemli bir temeli olarak kabul edilir

görülmektedir. Düşük güç mesafeli ülkelerde, hiyerarşiler kolaylık düzenlemeleri olarak görülme eğilimindedir. Yüksek güç mesafesi ülkelerinde, hiyerarşiler doğal sonuçlar olarak görülme eğilimindedir ve kuruluşlardaki üstlerin daha üstün kişiler olarak görülmesi daha olasıdır. Yüksek güç mesafeli toplumlarda güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir çatışma ya da gerilim varken, güçlü ve güçsüz arasındaki uyum, düşük güç mesafesi ile karakterize edilen toplumlarda ideal modeldir (2001:97). Ayrıca bu kültürlerde patron-çalışan, ebeveyn-çocuk ve öğretmen-öğrenci gibi “rol çiftleri” nin güç dinamiği, güçlü bir üyenin tartışmasız bir uzman olarak görülmesiyle otoriter olma eğilimindedir (Hofstede vd., 2010:61). Düşük güç mesafeli bir kültürde, rol çiftleri daha eşitlikçidir ve alttan gelen girdiler beklenir ve teşvik edilir (Whalen, 2016:20).

Organizasyonlarda astlar ve üstler arasındaki ilişkiler sıklıkla duygularla yüklenir. Üstler için ayrıcalıkların (veya özel yasaların) daha normal sayılacağı noktası ortaya konmaktadır. Hiyerarşiler açıktır, doğal sonuçlar olarak görülme eğilimindedir ve kurumlarda üst düzeylerin de üstün kişiler olarak görülmesi daha olasıdır (Hofstede, 2001: 105). Bu örgütlerde, üstlerinden astlarına danışmadan karar vermeleri beklenir, çünkü astların kararlara katılmaları, üstlerinin üstünlüğünün yetersizlik veya zayıflık belirtisi olarak görüldüğünü gösterir. Astlar ayrıca yüzünü kaybetme korkusu ya da başkasının yüzünü kaybetme korkusundan dolayı görüşlerini ve anlaşmazlıklarını açıkça ifade etmek istemezler. Üst yönetim hiyerarşidekiler astlarla bağlantısız hale gelir ve yöneticiler mikro yönetim eğilimindedir ve hatta küçük kararlar bile en üst seviyeye çıkar. Bu iletişim açığı, eksik ve zamansız bilgiye dayanarak alınan kararlara yol açabilir (Khatri, 2009:4).

Kim (1999:86-101), Kore yönetim sisteminin özelliklerinden birinin otorite yapısı olduğunu vurgular. İletişimin dikey bir örüntüyü sergilediğini, biçimsel iletişim büyük ölçüde yukarıdan aşağıya verilir ve belirlenen piramit komuta zinciri boyunca aktığını, alttan gönüllü geri bildirim daha az, üst ve astları arasındaki tipik bir karşılaşmada, bir üstün konuştuğunu ve astların çoğu sadece kafasını sallayarak onayladığını belirtmiştir. Yetki devretme, orta ve alt yönetim seviyelerinin güçlendirilmesi düşüktür (Khatri, 2009:3-4).

Maaş sistemleri, kuruluştaki üst ve alt arasında geniş boşluklar gösterir. İşçiler göreceli olarak eğitimsizdir ve el emeği çalışanları, memur çalışanlarından çok daha

düşük bir statüye sahiptir (Medd, 2010:14). Hofstede (2001:105), üst yöneticiler ve işçiler arasındaki ücret oranlarının ulusal kültürün güç mesafesi endeksi ile anlamlı derecede pozitif korelasyon içinde olduğunu belirlemiştir. Ülke güç mesafesi arttıkça, işçilerin ücretleri ile üst yöneticilerin maaşları arasındaki fark artar.

Hofstede, güç mesafesinin coğrafi enlem ile negatif ilişkili olduğunu (yüksek enlem düşük güç mesafesi), popülasyon büyüklüğü ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ve servetle negatif korelasyon gösterdiğini belirtmiştir (2001:116-117). Zamanla yaklaşan güç mesafesi endekslerine dair güçlü bir kanıt bulamamıştır (1991:47). McKenna (1998:106-112), yüksek bir güç mesafesi örgütlenmesindeki başlıca yönetim kaygısının, astların işlerini tam olarak istedikleri şekilde, daha fazla ve daha az değil, gerçekleştirmelerini sağlamakla sınırlı olduğunu belirtmektedir.

Yüksek güç mesafeli bir kültürde ebeveyn-çocuk eşitsizliği, öğrencinin zihninde iyi bir şekilde kurulmuş olan bağımlılık ihtiyacını karşılayan bir öğretmen-öğrenci eşitsizliği tarafından sürdürülür. Öğretmenler saygı veya hatta korkuyla (ve daha yaşlı öğretmenler, daha genç olanlardan daha fazla) kontrol eder. Öğrenciler, öğretmen sınıfa girdiğinde ayakta durmak zorunda kalabilirler. Eğitim süreci öğretmen merkezlidir; öğretmenler takip edilecek entelektüel yolları çizer. Sınıfta öğretmenin tüm iletişimi başlatması ve sınıf içinde sıkı bir düzen olması gerekir. Sınıftaki öğrenciler sadece izin verildiğinde konuşurlar. Öğretmenler ile hiçbir zaman herkesin içinde açık bir şekilde çelişmez ya da eleştirilmezler ve okul dışında dahi saygılı bir muamele görürler (Hofstede, 1986:313). Bir çocuk yanlış davrandığında, öğretmenler ebeveynlerin, çocuğun doğru şekilde davranmasına yardımcı olmasını bekler. Eğitim süreci oldukça “*kişiselleştirilmiştir*”, özellikle üniversitelerde daha ileri konularda, aktarılan şey kişisel olmayan bir “gerçeklik” olarak değil, öğretmenin kişisel bilgeliği olarak görülür. Öğretmenlik, “ağır” ya da “onurlu” sözcüğünden türetilen bir meslek grubudur. Böyle bir sistemde, öğreniminin kalitesi yüksek oranda öğretmenlerin mükemmelliğine bağlıdır (Hofstede vd., 2010:69). Hofstede’ye göre (1986:313), bu toplumlarda bir sınıfta, “*öğrenciler öğretmenlerin takip edecekleri yolları tasvir etmelerini beklemektedir*”. Öğretmenlerin Hindistan ve Endonezya’da “*guru*” olarak nitelendirilmesinin, bu ülkelerdeki güç mesafelerinin ünvanların kullanılmasını gerektirdiğini belirtmektedir (Whalen, 2016:20; Hofstede vd., 2010:69). Bir öğretmenin sınıfta ortaya çıkan güç mesafesinin bir örneği olarak sınıfta yaptığı bir hataya işaret ettiğinde, örneğin

Vietnamlı bir öğretmenin derinden rahatsız edildiği bir anekdotu, bu yorumu doğrulamaktadır (Whalen, 2016:21). Okulda çocuklar için verilen ceza, yüksek güç mesafeli kültürde düşük güç mesafeli kültürlerden daha fazla kabul edilebilir. Ceza, öğretmen ve öğrenci arasındaki eşitsizliği vurgular ve sembolize eder, genellikle çocuğun karakterinin gelişimi için iyi sayılır. Düşük güç mesafeli bir toplumda ise ceza, çocuk istismarı olarak kolayca sınıflandırılır ve ebeveynlerin polise şikayet etmesinin bir nedeni olabilir (Hofstede vd., 2010:70-71).

Bazı toplumlarda güç, zenginlik ve statü bakımından insanların pozisyonlarında tutarlılık elde etme eğilimine atıfta bulunulmuştur (Hofstede, 2011a:8). Durum tutarlılığı arzusu, bu kültürler için tipiktir. İktidarı elinde bulunduranlar ayrıcalıklara hak kazanırlar ve güçlerini zenginliklerini artırmaları için kullanırlar (Rodrigues ve Blumberg, 2000:26). Durumları, onları mümkün olduğunca güçlü görünmelerini sağlayan sembolik davranışlarla geliştirilir. Ana iktidar kaynaklarının ilki aile ve arkadaşlar, karizma veya güç kullanma becerisidir. İkincisi, bu ülkelerdeki askeri diktatörlüklerin sıklığını da açıklamaktadır. İktidardaki kişileri içeren skandallar görülebilmekte ve bu skandalların örtbas edilmesi de mümkün olmaktadır. Bir şeyler ters giderse (bir skandal olduğunda), suçlama düşük hiyerarşideki insanlar suçlanır. Eğer durum çok kötü olursa, sistemi değiştirmenin yolu, iktidardakileri bir devrim yoluyla değiştirmekle çözülür. Bu tür devrimlerin çoğu, başta başarılı olsalar bile daha sonra başarısız oluyor, çünkü yeni güçlü insanlar, bir süre sonra, eşitsizlikle ilgili baskın değerler tarafından desteklendikleri, seleflerinin davranışlarını tekrarlıyorlar (Hofstede vd., 2010:77).

İnsanlar nispeten az sayıda gazete okurlar, fakat okuduklarını ifade ederler ve siyaseti nadiren tartışırlar, siyasi anlaşmazlıklar kısa sürede şiddete dönüşür. Sistem genellikle sadece bir siyasi partiyi kabul eder. Daha fazla partiye izin verildiğinde, aynı parti genellikle her zaman kazanır. Siyasi yelpazenin, görünür olmasına izin verilirse, zayıf bir merkeze sahip güçlü sağ ve sol kanatlar, bağımlılık ve karşılıklı bağımlılık arasındaki kutuplaşmanın politik bir yansıması ile karakterize edilir. Bu ülkelerdeki gelirler, çok az sayıda zengin insan ve çok fakir insanlara eşitsiz bir şekilde dağıtılmaktadır. Dahası, vergilendirme zenginleri korumaktadır, verilen vergi gelire oranla adaletsizdir, düşük gelir gurubuyla yüksek gelir grubu arasındaki vergilendirme aynı düzeyde tutulduğunda eşitsizliği artırmaktadır. İşçi sendikaları hükümet kontrolünde olma eğilimindedir; çoğunlukla sendikacılık bu ülkelerde bir

ideolojiye dayanmakta olduğundan siyasete de karışmaktadırlar (Hofstede vd., 2010:77-78).

Güç mesafesi endeksinin daha yüksek olduğu yerlerde, insanlar polise daha az güvenir, daha az genç siyasal bir partiye katılır ve daha az sayıda insan politika yapıcılarla tartışmalara katılmaktadır. En demokratik sistemlerde bile, skandallara maruz kalan gazeteciler zor zamanlar geçirmektedirler. Daha az demokratik sistemlerde hayatlarını riske atmaktadırlar (Hofstede vd., 2010:79).

Avrupa Birliği üyesi ülkelerde sağlık bakım sistemlerinin işleyişine ilişkin karşılaştırmalı çalışmalar, şaşırtıcı bir şekilde, bir toplumdaki güç mesafesinin, doktorlar ve hastalar arasındaki ilişkide de yansıtıldığını göstermiştir. Daha yüksek güç mesafeli kültürlere sahip ülkelerde, görüşmeler daha az zaman alır ve beklenmedik bilgi alışverişi için daha az yer vardır. Bu farklılıklar ilacın kullanımını da etkiler. Geniş güç mesafeli kültürleri olan ülkelerde, doktorlar daha hızlı bir genel çözüm olarak görülen antibiyotiklere daha sık reçete ederler. Bu ülkelerde antibiyotikler kendi kendini tedavi etmede daha sık kullanılmaktadır (Hofstede vd., 2010:71).

2.2.7.1.2. Düşük Güç Mesafe Oryantasyonunun Sonuçları

Düşük güç mesafeli toplumlarda aile ilişkileri etkileşim eksikliği olan diğer toplumların aksine sıklıkla insanları etkiler. Çocuklar büyüdüklerinde, ebeveynleri ile arkadaşlık kurmaya başlarlar, ya da en azından eşittirler ve yetişkin bir kişi, ailesinin iznini ve hatta önemli bir kararla ilgili tavsiyesini sormaya gerek duymaz. İdeal bir ailede, yetişkin üyeler karşılıklı olarak birbirinden bağımsızdır. Bağımsızlığa duyulan ihtiyacın yetişkinlerin zihinsel yazılımlarının önemli bir bileşeni olması gerekir (Hofstede vd., 2010:67-68).

Öğretmenlerin öğrencileri temel eşitlik düzeyinde ele almaları ve öğrenciler tarafından eşit muamele görmeyi beklmeleri gerekir. Genç öğretmenler daha eşittir ve bu nedenle genellikle yaşlılardan daha sevilir. Eğitim süreci öğrenci merkezli, öğrencinin ilk adımı atması ve kendi entelektüel yollarını bulmaları beklenir. Öğrenciler sınıfta davetsiz müdahaleler yaparlar, bir şey anlamadıkları zaman sorular sormaları beklenir. Öğretmenlerle tartışır, öğretmenlerin önünde anlaşmazlık ve eleştirilerini ifade ederler ve okul dışındaki öğretmenlere özel bir saygı göstermezler.

Bir çocuk yanlış davrandığında, ebeveynler genellikle öğretmenle karşı karşıya gelirler. Eğitim süreci oldukça kişisel değildir. Aktarılan şey, bu öğretmenden bağımsız olarak var olan “doğrular” veya “gerçekler” dir. Böyle bir sistemde etkili öğrenme, öğrenciler ve öğretmen arasındaki varsayılan iki yönlü iletişimin gerçekten kurulup kurulmadığına bağlıdır. Bütün sistem, öğrencilerin iyi gelişmiş bağımsızlık ihtiyacına dayanmaktadır. Öğrenmenin kalitesi, önemli ölçüde öğrencilerin mükemmelliği tarafından belirlenir (Hofstede vd., 2010:69-70).

Hofstede'nin araştırmasında otuz sekiz meslek arasındaki karşılaştırma, en düşük statü ve eğitim seviyesi olan mesleklerin (vasıfsız ve yarı meslek çalışanları) en yüksek güç mesafesi endeksi değerlerini gösterdiğini ve en yüksek statü ve eğitim seviyesine sahip olanların (mühendisler ve bilim insanları gibi profesyonel çalışanların yöneticileri) en düşük güç mesafesi değerlerini ürettiğini göstermektedir. Meslek farklılıklarının, güç mesafesi puanlarının en düşük olduğu ülkelerde en büyük olduğu, güç mesafesi skorları yüksek olan ülkelerde ise nispeten küçük olduğu ortaya çıkmıştır. Yüksek statülü çalışanların eşitsizlikle ilgili değerleri milliyetçiliğe büyük ölçüde bağlıdır, düşük statülü çalışanların milliyetçilik değeri daha zayıftır (Hofstede vd., 2010:66).

Düşük güç mesafeli toplumlardaki otorite laik-rasyonel olarak nitelendirilmiştir, geleneklerden ziyade uygulamanın önemine dayanmaktadır. Bu toplumlarda, siyasetin ve dinin birbirinden ayrılması gerektiği duygusu hâkimdir. Gücün kullanımı yasalara ve iyilikle kötülük arasındaki karara tabi olmalıdır. Eşitsizlik temelde istenmeyen bir durum olarak kabul edilir ve kaçınılmaz olmasına rağmen, politik yollarla en aza indirilmelidir. Yasa, statüye bakılmaksızın herkesin eşit haklara sahip olduğunu garanti etmelidir. Güç, zenginlik ve statü bir arada gitmeye ihtiyaç duymaz - eğer yapmazlarsa iyi bir şey sayılır. Güçlü insanlar için durum sembolleri şüphelidir ve liderler resmi sembollerden vazgeçerek, resmi olmayan statülerini artırabilirler. Bu kategorideki çoğu ülke, büyük bir orta sınıf ile nispeten varlıklıdır. Ana iktidar kaynakları, kişinin resmi pozisyonu, kişinin varsayılan uzmanlığı ve birinin ödül verme yeteneğidir. Skandallar genellikle politik bir kariyerin sonu anlamına gelir. Devrimler popüler değildir. Sistem, iktidarda olanları zorunlu kılmadan, evrimsel yollarla değiştirilir. Gazeteler çok fazla okunur. Siyasi meseleler sıklıkla tartışılır ve iç politikadaki şiddet nadirdir. Düşük güç mesafeli değer sistemleri olan ülkeler genellikle seçim sonuçlarına dayanarak bir

parti ya da koalisyondan diğere barişçıl bir şekilde varabilecek çoğulcu hükümetlere sahiptir. Bu ülkelerdeki politik yelpaze, güçlü bir merkez ve daha zayıf sağ ve sol kanatları göstermektedir. Gelirler, yüksek güç mesafeli ülkelere göre daha az eşitsiz oranda dağılmaktadır. Vergilendirme geliri yeniden dağıtmaya hizmet eder ve vergi sonrası gelirleri eskisinden daha az eşitsiz hale getirir (Hofstede vd., 2010:78-79).

Bu kültürlerde daha fazla kan donörü ve daha fazla kan toplamaları ile hastanelere daha fazla kan sağlarlar. Kan bağışı ödenmemiş, gönüllü bir eylemdir. Güç mesafesi endeksi ile negatif korelasyonu, insanların daha güçlü kişilerin otoritesine daha az bağımlı oldukları ve daha iyi eğitildiği kültürlerde böyle bir eylemin daha muhtemel olduğunu göstermektedir (Hofstede vd., 2010:71).

Tablo 4: Düşük ve Yüksek Güç Mesafeli Toplumlar Arasındaki On Fark

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Güç kullanımı yasal olmalı ve iyilik ve kötülük kriterlerine tabidir	Güç, iyiliği ya da kötülüğü önleyen toplumun temel bir olgusudur: meşruluğu alakasızdır.
Ebeveynler çocuklara eşit olarak davranır	Ebeveynler çocuklara itaat öğretir
Yaşlı insanlar ne saygı görüyor ne de korkuluyor	Yaşlı insanlar hem saygı görüyor hem de korkuluyor
Öğrenci merkezli eğitim	Öğretmen merkezli eğitim
Hiyerarşi, kolaylık sağlamak için kurulan rollerin eşitsizliği anlamına gelir.	Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik demektir
Astlar danışılmasını bekliyor	Astlar ne yapmaları gerektiğinin anlatılmasını bekliyor
Çoğulcu hükümetler çoğunluk oylarına dayanarak bariş içinde değışir	Otokratik hükümetler işbirliğine dayanır ve devrim tarafından değıştirilir.
Yolsuzluk nadirdir; skandallar politik kariyerleri sona erdirir	Yolsuzluk sık; skandallar örtülür
Toplumda gelir dağılımı daha eşittir	Toplumdaki gelir dağılımı çok eşitsiz
Dinler, inançların eşitliğini vurgular	Dinler, din adamı hiyerarşisine sahiptir

Kaynak: Hofstede, 2011:9

Özellikle belirsizlikten kaçınma endeksi ile birlikte ele alındığında örgütler insan piramidi olarak algılanır. Örgütte kime itaat edeceklerini bilirler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça bellidir ve patronun sözleri yasa yerine geçer. Bu da güç mesafesini büyüten temel konudur. Örgütsel tüm işlemleri açık ve net olarak tanımlar. Belirsizliği azaltmak için güç

mesafesini açarak tepki gösterirler. Eğer belirsizlik artmış ise, Tanrı'ya, generallere, sivil politikacı babalara sığınarak belirsizliği azaltmaya çalışırlar. Bu toplumlarda, Türkiye'de olduğu gibi, terör, ekonomik kriz gibi olgular toplumu çabuk paralize eder. Artan terörü ve ekonomik krizleri darbe ve ihtilallerin izlemesi, belirsizliği azaltma çabasındaki kitlelerin tepkisidir. Türkiye, güç mesafesi yüksek olan ülkeler grubundadır (Sargut, 2015:182-185).

2.2.7.2. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Geleceğe dair belirsizlik bir varoluş gerçeğidir ve Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma endeksi, belirli bir toplumun çeşitli belirsizliklerle ne kadar rahat olduğunu yansıtmaktadır. Bir kültür mensubunun belirsiz veya bilinmeyen durumlar tarafından ne ölçüde tehdit altında olduğudur (Hofstede, 2001:161). Bu nedenle belirsizlikten kaçınma, bir kültür mensubunun belirsiz veya bilinmeyen durumlar tarafından tehdit edildiği ölçüde tanımlanabilir. Bu algı, yazılı ve yazılı olmayan kurallara duyulan ihtiyaçların yanı sıra, stresiyle ve öngörülebilirliğe duyulan ihtiyaçla ifade edilir (Hofstede vd., 2010:192). Aşırı belirsizlik, dayanılmaz bir kaygı yaratır. Her toplum bu kaygıyı hafifletmek için yollar geliştirmiştir. Bu yollar teknoloji, hukuk ve dinin alanlarına aittir. Kanunlar ve kurallar, diğer insanların davranışlarındaki belirsizlikleri önlemeye çalışır (Hofstede, 2001: 145; Hofstede vd., 2010:189). Organizasyonlarda teknoloji, kurallar ve ritüeller benzer sebeplerle uygulanır (Medd, 2010:14). Belirsizliğin endişe kaynağı olmasının nedeni değişim ile açıklanabilir. Değişim nedeniyle yaşamın her alanında yeni sorunlar ortaya çıkma olasılığı taşımaları, mevcut alışkanlıkların, kuralların, geleneklerin, inancağların daha geniş anlamı ile kurulmuş olan toplumsal düzeninin yeni sorunlara çözüm getirmemeleri nedeni ile değişme ihtiyacı ortaya çıkarmasıdır. Bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde mevcut düzenin bozulması insanlar üzerinde gerginlik, huzursuzluk ve rahatsızlık yaratmaktadır (Hofstede, 1994:109).

Anksiyete, psikolojiden ve psikiyatriden yayılan ve “ne olabileceği konusunda huzursuzluk ya da endişe duyma” durumunu ifade eden bir terimdir. Nesnesi olan korku ile karıştırılmamalıdır. Anksiyete düzeylerinin ülkeler arasında farklılık gösterebileceği fikri, 1897-1917 yılları arasında intihar olgusu üzerine bir çalışma yayınlayan Fransız sosyolog Emile Durkheim'a (1858-1917) kadar uzanmaktadır. Farklı ülkeler ve bölgelerdeki intihar oranlarının yıldan yıla şaşırtıcı

bir şekilde istikrarlı olduğunu göstermiştir. Bu istikrarı, kişinin hayatını almak gibi son derece bireysel bir eylemin, ülkeler arasında farklılık gösteren ve zaman içinde büyük ölçüde aynı kalan sosyal güçler tarafından daha az etkilenebileceğinin kanıtı olduğunu göstermiştir. Yüksek intihar oranları, bir toplumdaki anksiyetenin bir sonucudur, ancak anksiyetenin sonuçlarından sadece bir tanesidir (Hofstede vd., 2010:195-196). Yarattığı bu gerginlik ve huzursuzluk nedeni ile insanlar bu endişe ve gerginlikten kaçınma eğilimindedirler. İçinde yaşadıkları coğrafya koşulları ve tarihsel süreç içinde edindikleri deneyimler yoluyla endişe ve tehlikelerden kaçınmak için çeşitli çözümler geliştirmişlerdir. Farklı hukuk sistemleri, teknolojiler, dinler ve farklı yaşam biçimleri farklı kültürler oluşturduğundan belirsizlikten kaçınma düzeyleri de farklıdır. Belirsizliğe karşı geliştirilen çözümler ise aile, eğitim kurumları ve toplumun farklı birimleri tarafından gelecek kuşaklara aktarılır (Hofstede, 1984:111).

Ülkeler arasında belirsizlikten kaçınma konusundaki farklılıklar başlangıçta, güç mesafesinin bir yan ürünü olarak keşfedilmiştir. Hofstede'nin bu boyutla ilgisi iş stresi ile ilgili "İş yerinizde ne kadar sıklıkla gergin veya stresli hissediyorsunuz?" sorusuyla başlamış ve ülkeden ülkeye bu sorunun cevabını farklı bulmuştur. Örneğin, İngiliz çalışanların, yöneticiler, mühendisler, sekreterler veya vasıfsız fabrika çalışanları da dahil olmak üzere, Alman çalışanlardan daha az sinirli olduğunu tespit etmiştir (Hofstede vd., 2010: 190). Eğer bir ülkede daha fazla insan işyerinde stres altında hissediyorsa, aynı ülkede daha çok insan kurallara uyulmasını istemekte ve daha çok insan uzun vadeli bir kariyere sahip olmak istiyor olduğu anlamına gelmektedir (Hofstede vd., 2010: 191).

Hofstede ve arkadaşları (2010:198), belirsizlikten kaçınmanın riskten kaçınma ile aynı olmadığını belirtmektedir. Belirsizlik, risk durumunda olduğu gibi kendisine bağlı bir olasılık bulunmayan yaygın bir duygudur. Risk genellikle belirli bir olayın gerçekleşeceği olasılığın yüzdesi olarak ifade edilir (Medd, 2010:16). Belirsizliği azaltmak için güçlü belirsizlikten kaçınma puanı olan kişiler, ritüel davranışlar ve göreneklerden kaçmak için önlemler alırlar (Merkin, 2000:5). Riski azaltmak yerine, belirsizliği azaltmaya ve belirsiz durumlarını ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Bu tür kültürlerdeki insanlar, organizasyonları, kurumları ve olayları açıkça yorumlanabilir ve tahmin edilebilir kılan ilişkilerde bir yapı ararlar. Genellikle, geri oturmak ve beklemek yerine potansiyel bir rakiple başa çıkmak gibi

belirsizlikleri azaltmak için riskli davranışlarda bulunmaya hazırlanırlar (Hofstede vd., 2010: 198). Kurallara duyulan ihtiyaç, belirli bir kültürün belirsizliği önleme eğilimine karşılık gelir (Medd, 2010:16).

Hofstede (1997:113; 2001:161), belirsizlikten kaçınma kavramı, insanların yapı eksikliğinden ya da belirsiz olaylardan dolayı ne kadar tehdit altında olduklarıdır. İnsanların geleceği ele alabilecekleri, iç kontrolleri olup olmadıklarına veya olayların kontrollerinin ötesinde olup olmadıklarına diğer bir deyişle kaderciliğe atıfta bulunur (Jones, 2007:4; Hofstede, 1994:5). Yapılandırılmış durumlar, kişinin nasıl davranması gerektiğine dair net kuralların bulunduğu durumlardır. Bu kurallar yazılabilir, ancak yazılmamış ve gelenek tarafından da dayatılabilir. Belirsizlikten kaçınma konusunda yüksek puan alan ülkelerde, insanlar daha fazla sinir enerjisi gösterme eğiliminde iken, düşük puan alan ülkelerde insanlar daha kolay ve sakin olmaktadır (Hofstede, 1994:5). Belirsizlikten kaçınan kültürlerde, bu tür durumların katı davranış kuralları, yasalar ve kurallar, sapkın görüşlerin onaylanmaması ve mutlak gerçeğe olan bir inanç tarafından ihtimali en aza indirmeye çalışılır ve “*sadece bir gerçek olabilir ve buna sahibiz*” düşüncesi belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerdeki düşünce yapısını açıklamaktadır (Hofstede, 2001:10).

Belirsizlikten kaçınma dizini açısından Hofstede, IBM çalışanlarından 1967'den 1969'a ve 1971'den 1973'e kadar iki dönemde toplanan verilere ilişkin bir yaklaşım (Hofstede, 1991:111) bulamamıştır. Daha yüksek belirsizlikten kaçınma endeksleri olan kültürlerde, düzenleyici çerçevelerin belirsizliği azaltma etkisine sahip olması nedeniyle daha sıkı denetleme ve formalite bulması beklenir. Hofstede'nin (1983) belirsizlikten kaçınma yapısı, üç ayrı faktörün birleşik skoru olarak hesaplanmıştır:

1. Kuralların oryantasyonu,
2. İstihdam istikrarı ve
3. İş yerinde sinirlilik veya stres.

Kuralların oryantasyonu faktörüne bireylerin ifadeye verdikleri cevaplar “Şirket kuralları, çalışanın şirketin menfaatleri için olduğunu düşünse bile kırılmamalıdır” şeklindedir (Hofstede, 1983:118-119; Rapp, 2011:3).

Tablo 5: Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınma Toplulukları Arasındaki Temel Farklılıklar: Genel Normlar ve Aile

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Güçlü Belirsizlikten Kaçınma
Belirsizlik hayatın normal bir özelliğidir ve her gün olduğu gibi kabul edilir.	Hayatta var olan belirsizlik, savaşılmaması gereken sürekli bir tehdittir.
Düşük stres ve düşük kaygı	Yüksek stres ve yüksek kaygı
Saldırganlık ve duygular gösterilmemelidir.	Saldırganlık ve duygular uygun zamanlarda ve yerlerde havalandırılabilir.
Kişilik testlerinde, uyumluluk konusunda daha yüksek puanlar	Kişilik testlerinde nörotisizm üzerine yüksek puanlar
Belirsiz durumlarda ve bilinmeyen risklerle rahattırlar	Bilinen risklerin kabulü; belirsiz durumlardan ve yabancı risklerden korkma
Ahlaksız ve tabu olan çocuklar için hafif kurallar	Kirli ve tabu olan çocuklar için sıkı kurallar
Zayıf superego geliştirilmiş	Güçlü superegolar geliştirilmiş
Başkaları ile benzer konuşmalar	Başkaları ile farklı konuşmalar
Farklı olan merak edilir.	Farklı olan tehlikeli.
Aile hayatı rahat.	Aile hayatı streslidir.
Eğer ülke varlıklı ise: aile yaşamından memnuniyet.	Eğer ülke varlıklı ise, çocukları yetiştirmenin maliyeti konusunda endişelenir.

Kaynak: Hofstede vd., 2010:203

Belirsizliği daha çok önlemeye çalışan ülkelerdeki aile hayatı, daha az belirsizlikten kaçınan ülkelere göre daha streslidir. Duygular daha yoğundur ve hem ebeveynler hem de çocuklar olumlu ve olumsuz düşünce ve hislerini daha duygusal olarak ifade ederler. Daha yüksek belirsizlikten kaçınan toplumdaki çocuklar daha güçlü kurallara maruz kalırlar, yeni ve farklı durumları deneyimlemeye daha az yatkın oldukları ve kendilerini suçlu hissetmeye daha yatkın oldukları daha günahkâr hissetmeleri olasıdır (Hofstede vd., 2010:201). Güçlü belirsizlikten kaçınma duygusu, yabancı düşmanlığıyla özdeşleştirilebilir, “*Farklı olan tehlikelidir.*” düşüncesi hakimdir. Zayıf belirsizlikten kaçınma duygusunda ise aksine, “*Farklı olan merak edilir*” düşüncesi vardır (Hofstede, 2001:180-181; Hofstede, 1993:90; Hofstede, 1994:6).

Zayıf belirsizlikten kaçınma kültürleri kurallar daha esnek olabilir, superegolar zayıf, dünya temelde hayırsever olarak resmedilir ve yeni durumların yaşanması teşvik edilir. Çocuklar daha zayıf kural sistemlerine maruz kalmaktadırlar, dünyanın iyiliksever olduğu ve yeni durumların üstesinden gelmeye

teşvik edilmeleri daha olasıdır (Medd, 2010:15). Yapılandırılmış durumlar, nasıl davranması gerektiğine dair açık kuralların olduğu durumlardır. Bu kurallar yazılabilir, ancak gelenekler tarafından da yazılabilir ve dayatılabilir. Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu bir (ulusal) toplum katı olarak adlandırılabilirken, zayıf belirsizlikten kaçınan esnek olarak tanımlanabilir (Hofstede, 1994:5-6).

Tablo 6: Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınma Toplamları Arasındaki Temel Farklılıklar: Vatandaş ve Devlet

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Güçlü Belirsizlikten Kaçınma
Çok az ve genel yasalar veya yazılı olmayan kurallar	Birçok ve kesin yasalar veya yazılı olmayan kurallar
Eğer yasalara uyulmazsa, bunlar değiştirilmelidir.	Saygı duyulmasa bile yasalar gereklidir.
Adalet için temyiz durumunda hızlı sonuç	Adalet için temyiz davasında yavaş sonuç
Vatandaşlar yetkililere karşı yetkin.	Vatandaşlar yetkililere karşı yetkisizdir.
Vatandaşın protestosu kabul edilebilir.	Yurttaş protestosu bastırılmalıdır.
Memurların yasal derecesi yoktur.	Memurların yasal dereceleri vardır.
Memurlar politik sürece karşı olumludur.	Memurlar politik sürece karşı olumsuzdurlar.
Vatandaşlar siyasete ilgi duyarlar.	Vatandaşlar siyasetle ilgilenmiyor.
Vatandaşlar, politikacılara, memurlara ve hukuk sistemine güvenirlere.	Vatandaşlar politikacılara, memurlara ve hukuk sistemine karşı olumsuzdur.
Gönüllü dernek ve hareketlere yüksek katılım vardır.	Gönüllü dernek ve hareketlere düşük katılım vardır.
Bir vatandaşı tanımlamak için ispat yükümlülüğü yetkililerdedir.	Vatandaşlar her zaman kendilerini tanımlayabilmelidir.
Dış gözlemciler daha az yolsuzluk algırlarlar.	Dış gözlemciler daha fazla yolsuzluk algılıyorlar.
Liberalizm	Muhafazakârlık, hukuk ve düzen
Gençlere karşı olumlu tutumlar	Gençlere yönelik olumsuz tutumlar
Hoşgörü, hatta aşırı fikirler	Aşırıılık ve aşırılığın bastırılması

Kaynak: Hofstede vd., 2010:223

Hofstede (1980) 'nin çalışmasında birçok toplumunun güçlü bir belirsizlikten kaçınma kültürel boyutu ile karakterize olduğu bulunmuştur. Bu kültürlerdeki bireyler belirsizlik durumlarında huzursuz olurlar ve yapıyı ve yönlendirmeyi tercih ederler. Belirsizlikten kaçınma yönünde güçlü bir eğilime sahip olan toplumların üyeleri tipik olarak daha yüksek kaygı ve saldırganlık seviyeleri sergilerler (Medd, 2010:14). Güçlü belirsizlikten kaçınma ifade eden bir düşünce, farklılıkların tehlikeli olduğu ve zayıf belirsizlikten kaçınma ifade eden ilgili bir duyarlılığın farklılıkların

merak uyandırdığı anlamına gelecektir (Hofstede, 1993:90; Hofstede, 1994:6). Hofstede (2005:181), düşük belirsizlik önleme puanı olan ülkelerde “İnsanların daha mutlu olduğunu” belirtmektedir. Öte yandan, Hofstede (1980), zayıf belirsizlikten kaçınmanın kültürel boyutuyla karakterize olan ülkelerde, bireylerin belirsizliğe karşı nispeten hoşgörülü olma eğiliminde olduğunu bulmuştur (Rodrigues ve Blumberg, 2000:26).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan kültürlerdeki insanlar, belirsizliğe daha düşük tolerans gösterir, daha yüksek yapı gereksinimi duyar (örneğin resmi kurallar ve düzenlemeler gibi) ve kurumlara (hükümet gibi) daha güçlü inanç göstermektedir (Lim vd., 2004:548). Hofstede, Yunanistan'ı en yüksek belirsizlikten kaçınan ülke olarak bulmuştur. Bu nedenle, Yunanistan'daki insanlar karar vermek konusunda isteksiz olacaklar ve çok yapılandırılmış iş rutinleri gerektireceklerdir. İsveçliler ise yapı olmadan iyi çalışabilirler ve belirsizliğe karşı yüksek tolerans göstereceklerdir (Jones, 2007:4).

Yüksek belirsizlikten kaçınma durumunda insanların, yapılandırılmamış, belirsiz veya öngörülemeyen olduğu düşünülen durumlarda sinirli olurlar ve mutlak gerçeklerde katı davranış ve inanç kodları benimseyerek bu tür durumlardan kaçınmaya çaba gösterirler (Merkin, 2000:3). Araştırmalar, yüksek belirsizlikten kaçınma kültürüne sahip insanların değişime karşı güçlü bir direniş sergilediklerini gösterirken, düşük belirsizlikten kaçınma kültüründeki insanların gelecekte korkmadıklarını ve daha düşük bir değişim direnci sergilediklerini göstermektedir (Lim vd., 2004:548). Özellikle, güçlü belirsizlikten kaçınma kültürlerinden gelen insanlar yeni kültürlerarası ilişkileri benimsemekten çekinmektedir (Hofstede, 2001:181). Belirsizlikten kaçınmanın bu fikri, sorunlu kültürlerarası etkileşimleri açıklamaya yardımcı olabilir (Merkin, 2000:3). Burgoon'a (2005:161-162) göre belirsizlikten kaçınan kültürlerin, özellikle her kültürün etkileşimli beklentilerinin içeriğinde beklentilerinin ne kadar dar ya da gevşek olduğuna göre nasıl değiştiğini tahmin ederek etkilemektedir. Eğer iletişim hedefleri güçlü bir belirsizlikten kaçınmaya sahipse, ilk olarak, teşebbüsleri etkilemek için katılmadan önce belirsizliği azaltmaya çalışırlar (Merkin, 2000:5). Güçlü belirsizlikten kaçınma kültür mensuplarında net bir açıklık ihtiyacı vardır (Hofstede, 2001:182). “Anlamları değişmeyen bir işaret dili ile bir tür güvenlik hissetmek için doğal bir eğilim vardır” (Lynd, 1958: 118).

Hofstede'ye göre daha az belirsizlikten kaçınan meslekleri (gazeteciye karşı banka memuru gibi) hayal etmek kolaydır. Mesleklerde belirsizlikten kaçınma oranını ölçmek isteyen araştırmacılar başka soruları da kullanmak zorunda kalabilir. Hofstede ve arkadaşları, aynı durumun cinsiyet farklılıkları için de geçerli olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü araştırmalarında aynı ülkelerdeki ve mesleklerdeki kadınlar ve erkeklerin, aynı stres düzeylerini ve kurallarını tam olarak gösterdiğini, yalnızca IBM'de kalış sürelerinin farklı olduğunu (ortalamada erkekler daha uzun kalmak istemiş), ancak bu sonucun belirsizlikten daha fazla kaçınıldığını ifade etmediğini, sadece IBM için çalışıp küçük çocukları olan ve bir süre sonra işten ayrılmayı planlayan genç kadınların yüzdesini içerdiğini ifade etmişlerdir (Hofstede vd., 2010:199-200).

Hofstede'nin belirsizlik önleme endeksinde yüksek puan alan ülkelerdeki konuşmacılar kısa bir iletişim şeklini tercih ederken, belirsizlikten kaçınma endeksinde orta düzey puan alan ülkelere konuşmacılar daha ayrıntılı bir iletişim tarzını, düşük puan alan ülkelerdeki konuşmacıların ise titiz bir iletişim stilini tercih ettiğini Hofstede araştırmasında belirtmiştir. Kaçınılmaz bir yanlış anlaşılma riski ile birlikte iletişimin, güçlü belirsizlikten kaçınan insanlar için korkulan bir şey olduğu düşünülmektedir. Sözel özgüllüğün bir savunucusu olmadan güçlü belirsizlikten kaçınan bireyler inançlarında kendilerini güvende hissedemezler. Zayıf belirsizlikten kaçınma kültürlerinin üyeleri, genellikle, düzgün konuşmaları sürdürmek için toplanmış ve kaynaşmamış görünmeye çalışsalar da, güçlü belirsizlikten kaçınma kültürlerinin üyeleri, belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarında yüksek düzeyde bir kaygıya sahiptirler (Hofstede, 2001:197-198). Güçlü belirsizlikten kaçınma kültürlerinin üyeleri, bir etkileşim sırasında, aktörün, yüz yüze tehdit edici olabilecek, önceden kestirilemeyen iletişimde bulunmasını engellemek için iletişim kurallarını veya ritüellerini açıkça belirtmeyi amaçlamaktadır (Merkin, 2000:9). Bu endişe, güçlü belirsizlikten kaçınma kültürlerinin üyelerinin duygularını zayıf belirsizlikten kaçınma kültürlerinin üyelerine göre daha fazla göstermelerine neden olmaktadır. Bu nedenle, uyumlu sosyal zarafeti ifade etme becerisine sahip olmayabilirler. 'Facework', bir bireyin özel benlik anlayışı ile bireyin bir toplumda, özellikle de kişilerarası ve örgütsel iletişim seviyelerinde, bir toplumda işbirliği yapması veya istememesi arasındaki kesişmenin önemli bir aracılığını temsil eder. Daha açık bir şekilde, facework, bir bireyin nasıl etkileşimde bulunduğunu başkaları

tarafından saygılı ya da saygısız olarak nasıl görüldüğünü temsil eden mecazi bir “yüz” kavramı üzerine kuruludur (Flecher, 2016 <https://oxfordre.com/communication/view/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-165>). Bu tanımla birlikte güçlü belirsizlikten kaçınma kültürlerinin üyelerini, uyumlu bir çalışmayı ifade etmekten caydırması muhtemel olan aynı endişe, aynı zamanda ‘facework’ antisosyal olmalarına da neden olabilir. Bu kültürlerdeki konuşmacılar dinleyiciler ile aynı anlayışta konuşma talebinde olsalar da, düşmanca 'facework' stratejileri gösterebilirler. Bu yüzden bu iletişim, sadece geride durup oturmak ve beklemek yerine, potansiyel bir rakiple savaşımaya daha çok hazır olduklarına işaret etmektedir (Merkin, 2000:10).

Endişeli kültürler, etkileyici kültürler olma isteğinde/eğilimindedir. İnsanların elleriyle konuştuğu ve kişinin sesini yükseltmek, kişinin duygularını göstermek ve masaya vurmak için sosyal olarak kabul edilebilir olduğu yerlerdir. Japonya bu konuda bir istisna gibi görünebilir. Diğer Asyalılarla olduğu gibi, Japonlar genellikle Batı gözünde hareketsiz bir şekilde davranırlar. Bununla birlikte, Japonya'da ve bir dereceye kadar Kore ve Tayvan'da da, çalışma saatlerinden sonra meslektaşlar arasında sarhoş olma yeri vardır. Bu partiler sırasında erkekler, üstlerine yönelik olsa bile, kendilerine yönelik saldırganlıklarını serbest bırakırlar, ancak ertesi gün iş her zamanki gibi devam eder. Bu tür içme nöbetleri, kaygıların serbest bırakılması için başlıca kurumsallaşmış yerlerden ve zamanlardan birini temsil eder (Hofstede vd., 2010:195-196).

Modern toplumlar bu anlamda esasen geleneksel olanlardan farklı değildir. Aynı bilgilerin dünyanın hemen hemen her yerinde kullanılabilir olmasına rağmen, teknolojiler, yasalar ve dinler değişmeye devam eder. Dahası dinlerin, kendiliğinden yakınlaşma ya da birleşme işareti yoktur (Hofstede vd., 2010: 189). Müslüman toplumlar yüksek ve düşük belirsizlikten kaçınma arasında bir yerdedir. Hofstede'nin Puanlarına göre, Endonezya (48), Hindistan (40) ve Malezya (36) puan alan Müslüman ülkelerdendir. Türkiye 85 puanla belirsizlikten kaçınma endeksinin yüksek olduğu ülkeler grubunda yer alır. Ülkemizde uygulanan yaşam boyu istihdam, bu eğilimin göstergesidir (Sargut, 2015:180).

Tablo 7: Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınma Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar: İş, Organizasyon ve Motivasyon

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Güçlü Belirsizlikten Kaçınma
Daha fazla işveren değişimi, daha kısa hizmet	Daha az işveren değişikliği, daha uzun hizmet, daha zor iş-yaşam dengesi
Kesinlikle gerekli olandan daha fazla kural olmamalı.	Çalışmayacak olsalar bile, kurallara duyulan duygusal bir ihtiyaç var.
Sadece gerektiğinde çalış.	Yoğun çalışmak için duygusal bir ihtiyaç ve sıkı çalışmak için içsel bir dürtü vardır.
Zaman, yönelim için bir çerçevedir.	Vakit nakittir.
Belirsizlik ve kaos için tolerans	Kesinlik ve formalizasyon ihtiyacı
Genel olarak kültürlü kişilere sağduyu inancı	Uzmanlara ve teknik çözümler inancı
Üst düzey yöneticiler strateji ile ilgilidir.	Üst düzey yöneticiler günlük operasyonlarla ilgilidir.
Daha yeni ticari markalar	Daha az yeni ticari marka
Karar sürecine odaklanın	Karar içeriğine odaklanın
Daha az serbest meslek sahibi insanlar var.	Daha fazla serbest meslek insanlar var.
Buluştta daha iyi, uygulamada daha kötü	Buluştta daha kötü, uygulamada daha iyi
Başarı ve saygınlık veya aidiyet ile motivasyon	Güvenlik ve saygınlık veya aidiyetle motivasyon

Kaynak: Hofstede vd., 2010:217

Belirsizlikten kaçınmanın tersine bazen diğer yazarlar tarafından belirsizliğe hoşgörü de denir. Bir kültürün üyeleri belirsizlikten kaçmıyorsa, belirsizliği tolere edemez ve planlara, programlara ve net cevaplara yüksek bir değer katarlar. Düşük belirsizlikten kaçınma olan bir kültürde, belirsizlik tolere edilebilir (Whalen, 2016:25). Belirsizlikten kaçınan kültürler mutlak bir gerçeğe olan inancı teşvik eder ve belirsizliği kabul eden kültürler daha göreceli bir duruş alır. Düşük belirsizlikten kaçınma kültürlerinde, göreceli bir duruş norm olacaktır (Hofstede vd., 2010:247). Taras, Kirkman ve Steel (2010:25) tarafından yapılan bir meta analize göre, “*Belirsizlikten kaçınma, nörotisizm (sosyal ve psikolojik stresörlere olumsuz olarak tepki verme eğilimi olan anksiyete özelliği) ile en güçlü pozitif ilişkilere sahiptir, fakat inovasyonla ve yaşam memnuniyeti ile en güçlü negatif ilişkilidir*”.

Tablo 8: Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınma Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar: Sağlık, Eğitim ve Alışveriş

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Güçlü Belirsizlikten Kaçınma
Daha az insan mutsuz hisseder.	Daha fazla insan mutsuz hissediyor.
İnsanların sağlık ve para konusunda daha az endişesi var.	İnsanların sağlık ve para konusunda daha fazla endişesi var.
İnsanlar daha fazla kalp krizi geçirir.	İnsanlar daha az kalp krizi geçirir.
Birçok hemşire var ama az sayıda doktor var.	Çok sayıda doktor var ama az sayıda hemşire var.
Öğrenciler, açık uçlu öğrenim durumlarından rahattır ve iyi tartışmalarla ilgilenirler.	Öğrenciler yapılandırılmış öğrenme durumlarında rahattır ve doğru cevaplarla ilgilenirler.
Öğretmenler “Bilmiyorum” diyebilir.	Öğretmenlerin tüm cevaplara sahip olması gerekiyor.
Sonuçlar, bir kişinin kendi yeteneğine atfedilir.	Sonuçlar koşullara veya şansa atfedilir.
Öğretmenler ebeveynleri de kapsar.	Öğretmenler ebeveynleri bilgilendirir.
Alışveriş yaparken, araştırma yarar içindir.	Alışverişte arama saflık ve temizlik içindir.
İkinci el araba, kendin yap onarımı	Yeni arabalar, uzmanlar tarafından ev onarımı
İnsanlar daha sık satın almada etik kaygılar talep ediyorlar.	İnsanlar daha az kitap ve gazete okur.
Cep telefonları, e-posta ve İnternet gibi yeni özelliklerin hızlı bir şekilde kabul edilmesi.	Yeni ürünlere ve teknolojilere yönelik bir tereddüt var.
Riskli yatırımlar	Muhafazakar yatırımlar
Reklamlarda mizahın çekiciliği.	Reklamcılıkta uzmanlığın çekiciliği

Kaynak: Hofstede vd., 2010:208

Belirsizliğe toleranslı ülkelerdeki doktorlar daha sık reçetesiz olarak hastaları rahat bir konuşma ile gönderirler. Doktor ve hemşireler ile belirsizlikten kaçınma indeksi arasında negatif bir korelasyon vardır, bu durum belirsizliği önleyen ülkelerin doktorlara daha fazla para harcaması, belirsizliği kabul eden ülkelerin hemşirelere daha fazla para harcaması anlamına gelmektedir. Bu yüzden yüksek belirsizlikten kaçınma puanına sahip kültürlerde, vazgeçilmez uzmanlar olarak görülen doktorların kendileri tarafından daha fazla iş yapılır (Hofstede vd., 2010:204). Yüksek belirsizlikten kaçınma olan ülkelerde daha fazla antibiyotik kullanılmaktadır. Çünkü doktorlar 'soğuk' ya da 'grip' gibi rahatsızlıklardan kaçınmaya çalışmaktadırlar. Antibiyotik reçete etmek daha sonra belirsizliği azaltmak için bir ritüel gibi bir baş etme stratejisi olarak uygulanmaktadır. Böyle ülkelerde hastalar da kesin tanı

koyamayacağını söyleyen bir doktoru kabul etmede sorun yaşayabilir ve bu nedenle de 'bekle ve gör' yapılmaktadır (Deschepper vd., 2008:3).

Güçlü belirsizlikten kaçınma ülkelerdeki öğrenciler, öğretmenlerinin tüm cevaplara sahip uzmanlar olmasını beklerler. Bu ülkelerdeki öğrenciler kural olarak, öğretmenleri ile entelektüel anlaşmazlıklarını itiraf etmeyecektir. Doktora öğrencisinin önemli bir konuda tez danışmanı ile çatışması durumunda, ya düşüncesini değiştirmeyi veya başka bir danışman bulmayı seçer. Akademik konularda entelektüel anlaşmazlık, kişisel sadakatsizlik olarak hissedilir (Hofstede vd., 2010:205). Zayıf belirsizlikten kaçınma olan ülkelerdeki öğrenciler, “Bilmiyorum” diyen bir öğretmeni kabul edebilir. Onların saygısı, düz dil kullanan öğretmenlere ve sıradan terimlerle zor durumları açıklayan kitaplara yöneliktir. Bu kültürlerdeki akademik meselelerde entelektüel anlaşmazlık teşvik edici bir alıştırma olarak görülebilir ve doktorasını değerlendiren tez danışmanları ile görüş ayrılığına rastlanabilir. Öğrenciler başarılarını daha fazla kendi yeteneklerine atfeder (Hofstede vd., 2010:206).

2.2.7.3. Erkeksilik-Kadınsılık Boyutu

Cinsiyet algısı, bir toplumda insanlararası ilişkilerin niteliğinin nasıl olması gerektiği konusundaki tercihlerle ilgilidir. Schein (1997:135), insanlar arasındaki ilişkilerin niteliklerini, rol ilişkileri temelinde beş grup olarak ele almıştır. Bunlar, duygusal ya da duygusallıktan uzak; çok boyutlu ya da tek boyutlu; evrensel ya da bireysel; ayrıcalık ya da başarı merkezli ve birey ya da grup merkezli rol ilişkileridir. Hofstede (1994:79) ise, cinsiyet algısı kültürel değişkenini insanlar arasındaki rol ilişkilerini toplumun cinsiyetlere belirlediği rolleri esas alarak açıklamaktadır.

Bütün insan toplulukları genellikle yaklaşık olarak eşit sayıda erkek ve kadınlardan oluşur. Biyolojik olarak farklıdırlar ve biyolojik üretimdeki rolleri mutlaklıdır. Bu, cinsiyetler arasındaki nörolojik veya hormonal farklılıklar aracılığıyla ayırt edilen kişilik özellikleri üzerinde doğrudan etkilerden oluşabilir (Costa vd., 2001:324). Erkekler ortalama daha uzun ve daha güçlüdür. Kadınlar, ortalama olarak daha fazla el becerisine sahiptir ve örneğin, daha hızlı bir metabolizma geçirirler, bu da yorgunlukta daha hızlı iyileşmelerini sağlar. Her toplum, üreme ile doğrudan ilgili olmayan, kadınlara daha uygun veya erkeklere daha uygun olan pek çok davranışı

tanır, ancak toplumsal cinsiyete ait davranışlar, bir toplumdan diğerine farklılık gösterir (Hofstede vd., 2010:137). Hofstede (2001:294), tüm toplumlardaki tüm erkeklerin, her toplumdaki kadınlara göre her zamankinden daha erkeksi bir şekilde davranmadıklarını ve benzer şekilde, tüm toplumlarda bütün kadınların her erkekten daha kadınsı bir şekilde davranmadıklarını kabul etmektedir. Ancak pek çok toplumda, erkekler ve kadınlar genellikle farklı meslek, ev ve eğlence rollerini yerine getirirler. Örneğin, ABD'de erkekler kadınlardan daha fazla inşaat işçisidir ve kadınlar erkeklerden daha çok küçük çocuklara bakmaktadır. Bu rol atamaları, erkeklerin kadınlardan daha güçlü, daha sağlam ve daha rasyonel oldukları ve bu nedenle zoru işlerde daha fazla olduğu varsayımlarıyla desteklenir. Öte yandan, kadınlar nazik, kibar, sabırlı ve anlayışlıdır. Erkeklerin ve kadınların kendilerini algılayışlarına ilişkin kültürel varsayımlar veya kalıpyargılar, kadın ve erkeklerin birbirleriyle etkileşim kurma şeklini etkilemektedir (Williams ve Best, 1994:192). Bazı kültürlerde, cinsiyet farklılıkları abartılabilir, diğerlerinde de maskelenebilirler. Bu çeşitliliği beklemenin birkaç nedeni vardır, ancak bugüne kadarki literatür biraz kafa karıştırıcıdır (Costa vd., 2001:324).

Erkeksilik-kadınsılık boyutunun altında yatan konu, cinsiyetler arasındaki biyolojik farklılıkların, bireylerin kendileri için öğrendikleri ve benimseyecekleri ya da başkaları için kabul ettikleri sosyal rollere ilişkin etkileri olmasıdır. Baskın, küresel sosyalleşme kalıpları erkeklerin daha iddialı olmaları ve "ego" hedeflerini koymaları ve kadınların daha "sosyal" hedeflere daha fazla önem vermeleridir (Medd, 2010:23). Belirli bir toplumdaki cinsiyet rol dağılımları hakkındaki tutum ve inançlar, aileler, okullar, akran grupları ve medya aracılığıyla sosyalleşme ile şekillenir. Cinsiyetle ilgili değerler ve davranışlar, çok erken yaşlarda sayısız ve ince yollarla öğretilir (Williams ve Best, 1994:194; Hofstede vd.,2010:138).

Hofstede ve arkadaşları (2010:140) erkeksilik ve kadınsılık boyutlarını şöyle tanımlar: “*Duygusal cinsiyet rolleri açıkça belli olduğunda bir toplum erkeksi olarak adlandırılır, erkekler iddialı, sağlam ve maddi başarıya odaklanırken, kadınların daha alçakgönüllü, duyarlı, sevecen ve yaşam kalitesiyle ilgili olması gerekir. Duygusal cinsiyet rolleri örtüştüğünde bir toplum kadınsı olarak adlandırılır, hem erkekler hem de kadınlar mütevazı, duyarlı ve yaşam kalitesi ile ilgili olmalıdır*”. Aynı yazarlar, daha açık bir şekilde şöyle ifade ederler: “*Erkeklik-kadınlık, grup bağlarına bakılmaksızın ego üzerindeki bir strese karşı diğerleriyle ilişkideki bir*

strese ilişkindir.” (Hofstede vd., 2010:146). Neredeyse tüm toplumlarda erkeklerin rolü ile ilişkili olan atılganlık, performans, başarı ve rekabet gibi zorlu değerler, neredeyse tüm toplumlarda kadınların rolleriyle ilişkili olan kişisel ilişkilerin sıcaklığını, hizmetini, yaşam kalitesi, zayıf olanlara bakım sağlama gibi hassas değerlere üstünlük derecesidir (Hofstede, 1993:90).

IBM sonuçlarına göre erkeksiliğe karşı kadınsılık olarak etiketlenmiş ve çalışma hedefi öğelerine verilen önemle bu boyutlardaki baskın iş özellikleri en güçlü şekilde ilişkilendirilmiştir.

Erkeksi kutup için;

- Kazanç: Yüksek kazanç için bir fırsat
- Tanıma: İyi bir iş yaptığımızda hak ettiğimiz tanıma olsun
- İlerleme: Daha üst düzey işlere ilerlemek için bir fırsata sahip olmak
- Zorluk: Yapması gereken zorlu işler - kişisel başarı duygusu alabileceğiniz işler

Kadınsı kutup için;

- Yönetici: Üst ile iyi bir çalışma ilişkisine sahip olmak
- İşbirliği: birbiriyle iyi işbirliği yapan insanlarla çalışmak
- Yaşam alanı: Size ve ailenize uygun bir alanda yaşamak
- İstihdam güvenliği: Şirketiniz için çalışabildiğiniz sürece çalışacağınız güvenceye sahip olmak (Hofstede vd., 2010:139).

Hofstede'nin IBM araştırmasında erkeksilikle kadınsılık arasında etiketlenmesinin belirleyici nedeni, bu boyutun, IBM çalışanları arasındaki erkeklerin ve kadınların sürekli olarak birbirlerinden farklı kutup olarak puanlaması olduğu yönündedir. Ne güç mesafesi ne de bireycilik, ne de belirsizlikten kaçınma, erkek ve kadınlar arasındaki cevaplarda sistematik bir farklılık göstermemiştir. Kollektivizm boyutuna karşı bireycilik örneğinde olduğu gibi, IBM anketinden elde edilen sekiz madde, toplumdaki erkek ve kadın kültür arasındaki ayrımın tümünü kapsamamaktadır. Yalnızca IBM araştırmasında yer alan sorularla temsil edilen bu boyutun özelliklerini temsil ederler. Yine, IBM ülke puanlarının IBM dışı verilerle

diğer toplum özellikleri hakkındaki korelasyonları, boyutun kapsadığı şeyin tam olarak anlaşılmasına olanak tanır (Hofstede vd., 2010:139).

Hofstede (2001:331), erkeksilik-kadınsılık boyutu için ülke enlemi ve indeks skorları arasında anlamlı korelasyon bulmuştur. Daha düşük enlemler daha yüksek erkeksilik indeksi skorlarına karşılık gelmiştir. Bu ülkeler Japonya, Slovakya, Macaristan, Venezuela gibi erkeksilik boyutunda yüksek puan alan ülkelerdir. Ayrıca, bir ülkenin nüfusunun büyüklüğü ile erkeksilik-kadınsılık boyutu puanı arasında anlamlı korelasyonlar bulmuştur (Medd, 2010:26). Daha büyük popülasyonlar daha yüksek erkeksilik indeksi skorlarına karşılık gelmiştir. Hofstede (1991:105, 2001:333), erkeksilik-kadınsılık boyutu için indeks puanlarının zaman içinde yakınsama kanıtı bulamamıştır. Kùltürler, cinsiyet rollerinin vurgulandığı dereceye göre değişir. Williams ve Best (1990, akt. Costa vd., 2001:324), 14 kùltürde bir ‘Cinsiyet Rolü İdeolojisi Ölçeği’ uygulamışlar ve geleneksel kùltürlerdeki (ör. Pakistan, Nijerya) kadın ve erkeklerin cinsiyet rol farklılıklarının olduğunu, verilerde Hollanda, Finlandiya gibi ülkelerde bu farklılığın düşük çıktığını vurgulamışlardır. Lynn ve Martin de (1997:369-373) kadın ve erkeklerin cinsiyet rol farklılıklarının olduğu yönünde araştırma yapmışlar, çünkü gelişmemiş ülkelerde kişilik özelliklerinde cinsiyet farklılıklarının, cinsiyet rolleri normlarındaki farklılıkların daha fazla ve cinsiyetler arasında daha az eşitlik olabileceğini düşünmüşlerdir.

Literatürde, ülke düzeyinde erkeksilik-kadınsılık arasındaki ayırım, bireycilikle toplulukçuluk arasındaki ayırımla kolayca karışmaktadır. Gerçekte, bireycilik-toplulukçuluk ve erkeksilik-kadınsılık boyutları bağımsızdır. Tüm kombinasyonlar yaklaşık eşit frekansta gerçekleşir (Hofstede vd., 2010:146)., Bu iki boyutun aralarındaki fark bireycilik-toplulukçuluğun “ben” ve “biz” hakkında; gruba karşı bağımsızlık ve gruba bağımlılık olmasıdır. Hofstede ve arkadaşlarına göre (2010:146), toplulukçu kùltürlerdeki ilişkiler temelde grup bağlarıyla önceden belirlenir, “grupluluk” kadınsı değil toplulukçudur. Bununla birlikte, Hofstede (2001:292), bireylerin hem bireyselci hem de toplulukçu yönelimleri yansıtan davranışlar sergileyebilmelerine rağmen, ağırlıklı olarak bireyci ya da toplulukçu oldukları gibi, toplumların ağırlıklı olarak ya erkeksi ya da kadınsı oldukları yönünde olduğunu ileri sürmektedir (Medd, 2010:23). Parrish (2010:4), Hofstede'nin erkeksilik boyutu için benzer bir yapıyı tanımlar ve mevcut olan rekabetin derecesinin sorumlu olduğunu belirtir.

Erkekler ve kadınlar için nispeten örtüşen sosyal roller vardır. Kültürlerde ne erkek ne de kadın iddialı ya da rekabetçi olmayabilir, aynı zamanda her ikisi de maddi başarıya büyük değerler vermeyen ve başkalarına saygı duyan bir hayata talip olabilirler (Rodrigues ve Blumberg, 2000:26). Hofstede (1980) birçok ülkeyi erkeksi bir kültürel boyut ile karakterize etmiştir. Belki de toplumlar “daha erkeksi” olmak istediklerini söyleyerek, aslında kendilerinin daha güçlü ve daha aktif olmak istediklerini söylemektedirler (Williams ve Best, 1994:194). Erkeksilik boyutu baskın olan toplumlar, stres materyalinin başarısını ve atılganlığını vurgulamakta, erkeklere ve kadınlara farklı roller atamaktadır. Erkeklerin toplumdaki, iddialı ve rekabetçi rolleri yerine getirmeleri beklenir. Kadınların maddi olmayan yaşam kalitesine, çocuklara ve zayıflara, toplumun şefkat rollerini yerine getirmeleri beklenir. Öte yandan Hofstede, bazı ulusların dişil (düşük eril) bir kültürel boyutla karakterize olduğu sonucuna varmıştır. Bu toplumlar, kişilerarası ilişkileri, başkaları için bir endişe, genel yaşam kalitesini vurgulamakta ve tanımlamaktadır (Hofstede vd., 2010:137-138). Otorite, atılganlık, performans ve başarı gibi eril özelliklerin kişisel ilişkiler, yaşam kalitesi, hizmet ve refah gibi kadın özelliklerine tercih edilmesinin derecesini tasvir etmektedir. Japonya, Hofstede'nin ölçeğinde erkeklik endeksinde en üst sırada yer almıştır. İşyerlerinin otokratik olması muhtemeldir. Diğer uç noktada kadınsılık endeksinde İsveç ve Norveç'i bulmuştur. Bu iki ülkedeki insanlar, iş arkadaşlarına daha fazla empati gösterme eğilimindedirler, ilişkilere ve kişisel ilişkilere zaman harcamaktadırlar (Schneider ve Barsoux, 1997:80; Smith, 1998: 61).

Kadın rolleri tüm ülkelerdeki erkek rollerinden farklıdır, fakat bazı toplumlarda, farklılıklar diğerlerinden daha büyüktür. Eğer farklılıklar büyükse, baskın değerler “erkeksi” dir ve bu tip bir topluma “zorlu” denebilir, bu bir performans toplumu haline gelir. Eril bir toplumda, kadınlar bile oldukça zor değerlere sahiplerdir, ama erkekler kadar değildir. Bir ülkede kadınların rolleri ile erkeklerin rolleri arasındaki farklar nispeten küçükse, baskın değerler daha "kadınsı"dır ve topluma karşı daha "hassas"dır, o toplum refah toplumu olur. Kadınsı bir kültürde, erkekler de oldukça hassas değerlere sahiptir. Eril ülkelerde kadın ve erkek değerlerinin kadınsı ülkelerden daha farklı olmasının bir sonucu, kadın değerlerinin ülkeler arasında erkeklerin değerlerinden daha az farklılık göstermesidir (Hofstede, 1994:6).

Eril bir kültürde ideal bir iş tanıma, ilerleme ve meydan okuma için fırsatlar sunarken, kadınsı bir kültürde, ideal bir işin özü işyerinde olumlu bir çalışma ortamında işbirliği içinde bulunabilir (Hofstede, 2001:317). Hofstede'nin analiz ettiği IBM verilerinde, ankete katılanlar arasında, kazançlar ve ilerlemelere daha fazla önem veren erkeklerle cinsiyet farklılıklarının açık belirtilerini ve doğrudan denetçilerle iyi ilişkiler kurmaya ve birlikte iyi çalışacak kişilerle çalışmaya daha fazla önem veren kadınları bulmuştur (Hofstede, 1991:81).

Cinsiyetler arasında iş türlerinin tahsisi, kültürel bir konudur. Hangi davranışların kadınsı ya da erkeksi olduğu düşünülürse, sadece geleneksel toplumlar arasında değil, modern toplumlar arasında da farklılık gösterir. Bu, belli mesleklerde kadın ve erkeklerin dağılımında en belirgindir. Kadınlar Rusya'da doktorlar, Belçika'da dişhekimleri ve Batı Afrika'nın bazı bölgelerinde esnaf olarak egemendir. Erkekler, Pakistan'da daktilocu olarak egemenlik kuruyor ve Hollanda'da büyük bir hemşirelik payı oluşturuyorlar. Kadın yöneticiler Japonya'da neredeyse hiç bulunmamakta, ancak Filipinler ve Tayland'da sık görülmektedir (Hofstede vd., 2010:138).

IBM araştırmasında, meslekler (onlarla meşgul olanların değerlerine dayanarak) zorlu bir boyut boyunca sıralanabilir. Bazı meslekleri daha erkeksi ve diğerleri daha kadınsı olarak adlandırmak anlamlı gelmiştir. Eril mesleklerin çoğunlukla erkekler tarafından yapıldığı ve kadın işlerinin çoğunlukla kadın tarafından yapılması bir sürpriz olmamıştır. Ancak, değerlerdeki farklılıkların, araştırmaya katılanların cinsiyetlerinden kaynaklanmadığı görülmüştür. Kadınsı mesleklerdeki erkeklerin, erkeksi mesleklerdeki kadınlardan daha fazla kadınsı değer taşıdıkları görülmüştür. IBM'deki mesleklerin en erkeksi olandan en kadınsı olanlara sıralanması şu şekildeydi:

- Satış temsilcileri
- Mühendisler ve bilim adamları
- Teknisyenler ve yetenekli zanaatçılar
- Tüm kategorilerin yöneticileri
- Yarı kalifiye ve vasıfsız işçiler
- Ofis çalışanları (Hofstede,Hofstede ve Minkov, 2010:150)

Satış temsilcileri, rekabet gücü yüksek bir ortamda komisyon ödemesi için çalışırlar. Bilim adamları, mühendisler, teknisyenler ve yetenekli çalışanlar çoğunlukla teknik performansa odaklanırlar. Yöneticiler hem teknik hem de insani problemlerle, çalışanları hem savunan hem de yetiştirici unsurlarla birlikte rol alırlar. Vasıfsız ve yarı kalifiye işçileri, övünmek için güçlü bir başarıya sahip olmadıklarından, genellikle işbirliği ekiplerinde çalışırlar. Ofis çalışanları aynı zamanda başarılarla, içeriden ve dışarıdan insanlarla insan ilişkilerine doğru daha az odaklanmaktadır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010:150).

Hofstede, idealize edilmiş bir "yönetim kahramanının" özelliklerinin erkeksi ve kadınsı toplumlar için farklılık göstereceğini belirtmiştir. Erkeksi bir toplum için yönetim kahramanının güçlü, kararlı ve saldırgan olması beklenir. Kadınsı bir toplum için yönetim kahramanı daha destekleyici, daha az görünür, daha az belirleyici ve daha fazla fikir birliğine varmaya eğilimli olacaktır. Hofstede, hem eril hem de kadınsı toplumların, ortalamanın üstünde bir bilgi, beceriklilik ve niteliklerinin muhtemelen kendi yönetim kahramanlarına yöneleceğini iddia etmektedir (Hofstede, 2001: 313).

Tablo 9: Dişil ve Eril Toplumlar Arasındaki Temel Farklılıklar: İşyeri

Kadınsı kültürler	Erkeksi kültürler
Yönetim olarak yönetici: sezgi ve fikir birliği	Yönetim olarak yönetici: kararlı ve agresif
Uzlaşma ve anlaşma yoluyla çatışmaların çözümü	En güçlü kazanımı vererek çatışmaların çözümü
Ödüller eşitliğe dayanır.	Ödüller eşitliğe dayanır.
Daha küçük organizasyonlar için tercih	Daha büyük organizasyonlar için tercih
İnsanlar yaşamak için çalışıyorlar.	İnsanlar çalışmak için yaşarlar.
Daha fazla paraya göre daha fazla boş zaman tercih edilir.	Daha fazla para daha fazla zamana tercih edilir.
Her iki cinsiyet için de kariyer opsiyoneldir.	Kadınlar için isteğe bağlı olarak erkekler için kariyer zorunludur.
Profesyonel işlerde çalışan kadınların daha fazla payı vardır.	Profesyonel işlerde çalışan kadınların oranı daha düşüktür.
Çalışmanın iletişim ve işbirliği ile insancillaştırılması	İş içeriği zenginleştirme ile işin insanileştirilmesi
Rekabetçi tarım ve hizmet endüstrileri	Rekabetçi üretim ve çoğunlukla kimya

Kaynak: Hofstede vd., 2010:170

Erkeksi toplumlardaki örgütler sonuçlara vurgu yapar ve başarıyı eşitlik temelinde (yani performansa göre herkese) ödüllendirmeye çalışır. Kadınsı toplumlardaki örgütlerin, insanları eşitliğe göre, diğer bir ifadeyle herkesi ihtiyaca göre ödüllendirme olasılığı daha yüksektir. Erkeksi kültürlerde insancıl bir iş, tanıma, ilerleme ve meydan okuma için daha fazla fırsat vermelidir. Kadınsı kültürlerde insancıl bir iş, karşılıklı yardım ve sosyal ilişkiler için daha fazla fırsat vermelidir (Hofstede vd., 2010:168-169).

Kültürel özelliklerine göre, erkeksi ve kadınsı ülkeler farklı sektörlerde üstünlük gösterirler. Erkeksilik-kadınsılık boyutu, örneğin endüstriyel malların ele alınış biçimlerini etkiler. İngiltere’de olduğu gibi erkeksi kültürlerde genellikle, “En iyi adam kazansın” düşüncesi hâkimdir. Bu ülkelerdeki yönetim, sendikalarla uğraşmaktan kaçınmaya çalışırlar ve sendikal davranışlar da yönetimin çıkarını haklı çıkarırlar. Amerika Birleşik Devletleri’nde, sendikalar ve işletmeler arasındaki ilişkiler, her iki taraf arasında barış anlaşmaları olarak görev yapan geniş çaplı sözleşmelerle yönetilmektedir. Hollanda, İsveç ve Danimarka gibi kadınsı kültürlerde, müzakerelerde uzlaşılardan çözümlenerek çıkarılması için bir tercih vardır (Hofstede vd., 2010:166). Endüstriyel olarak gelişen erkeksi kültürler, üretimde, özellikle de büyük hacimde, rekabet avantajına sahiptir, işleri verimli, iyi ve hızlı yaparlar. Büyük ve ağır ekipmanların üretiminde ve dökme kimyada iyidirler. Kadınsı kültürler, danışmanlık ve ulaşım gibi hizmet sektörlerinde, müşteri spesifikasyonlarına göre imalatta ve yüksek verimli tarım ve biyokimya gibi canlı maddelerin işlenmesinde göreceli bir avantaja sahiptir. Ülkelerin faaliyetlerde nispeten daha başarılı olduğu ve nüfuslarının kültürel tercihlerine uyan uluslararası bir işbölümü vardır. Örneğin Japonya, yüksek kaliteli tüketici elektroniği üretme, Hollanda ve Danimarka’nın tarımsal ihracatta ve biyokimyasal ürünlerde çok iyi oldukları bir geçmişe sahip olması gibi (Hofstede vd., 2010:169)

Hofstede (2001:320), erkeksi toplumlardaki hükümetlerin ekonomik kalkınma için çevreyi feda etme olasılıklarının yüksek olduğunu belirtmiştir. Kadınsı toplumlardaki hükümetlerin ise çevre uğruna ekonomik büyümeyi feda etme olasılıklarının daha yüksek olacağı düşünülmektedir (Medd, 2010:25).

Erkeksi kültürlerde, öğrenciler kendilerini sınıfta görünür kılmaya ve birbirleriyle açıkça rekabet etmeye çalışırlar. Kadınsı ülkelerde iddialı davranışlar ve

mükemmelleşme çabaları kolayca alay konusu olur ve kolayca kıskançlığa yol açabilir. Okulda başarısız olmak, erkeksi bir kültürde bir felakettir. Japonya ve Almanya gibi güçlü erkeksi ülkelerde, gazeteler her yıl bir sınavda başarısız olduktan sonra kendilerini öldüren öğrenciler hakkında raporlar verirler. Feminen bir kültürde okuldaki başarısızlık, nispeten küçük bir olaydır (Hofstede vd., 2010:161).

Kadınsı ülkelerde, erkekler ve kadınlar, en azından ülke zenginse, aynı akademik müfredatı daha sıkı takip ederler. Thowfeek ve Jaafar (2012:966) tarafından çevrimiçi öğelerin müfredata dâhil edilmesine ilişkin bir araştırmaya göre, kadınsı bir kültürde, yeni bir sistemi kabul etmenin, organizasyondaki diğer kişiler tarafından etkileneceğini, ancak erkeksi bir kültürde, yeni sistemin, bireylerin ödülleri, tanınması, eğitimi ve iyileştirilmesinden etkilendiğini bulmuşlardır.

Yoksul ülkelerde, erkekler hemen hemen her zaman eğitim fırsatlarında öncelik kazanmaktadırlar. Kadın ve erkeklerin farklı iş tercihleri, algısal yeteneklerdeki farklılıklar tarafından kısmen açıklanabilir. İnsan algısını inceleyen psikologlar, bağımsız ve alan bağımlı kişiler arasında ayırım yaparlar. Alandan bağımsız kişiler, bir duvara yansıtılan bir çizginin, eğimli bir çerçevenin içine yerleştirilse bile, yatay mı olduğunu yargılayabilir. Kendilerinin eğimli bir sandalyede oturuyor olduklarını düşünürler. Alana bağımlı kişiler ise çerçevenin veya sandalyenin konumuna göre etkilenirler. Bu durumda erkeksi kültürler daha fazla alandan bağımsız olma eğilimi gösterirken kadınsı kültürler daha fazla alana bağımlı olma eğilimindedirler. Ek olarak kadınsı kültürlerde cinsiyetler açısından algısal yetenekler arasında erkeksilere göre daha az fark vardır (Hofstede vd., 2010:163).

Hofstede ve arkadaşlarına (2010:162), “*Hem öğretmenleri hem de öğrencileri değerlendirmek için kriterler, erkeksi ve kadınsı kültürler arasında farklılık gösterir. Erkeksi tarafında öğretmenlerin parlaklığı, akademik itibarı ve öğrencilerin akademik performansı baskın faktörlerdir. Kadınsı tarafında ise, öğretmenlerin arkadaşlık ve sosyal becerileri ile öğrencilerin sosyal uyumları daha büyük rol oynamaktadır*”. “*Okulda başarısızlığın erkeksi bir kültürde bir felaket olduğunu ... [...] okulda kadınsı bir kültürde başarısızlığın nispeten küçük bir olay olduğunu*” belirtiyorlar ve “*... daha kadınsı kültürlerde... , ortalama öğrenci norm olarak kabul edilirken, daha erkeksi ülkelerde, en iyi öğrenciler normdur* ” şeklinde

yorumlamışlardır. Araştırmacılar kadınsı kültürlerde zayıf öğrencilerin övüldüğü, ancak erkeksi kültürlerde sadece güçlü öğrencilerin övüldüğünü vurgulamışlardır. Bu konuyla ilgili ayrıca şöyle ifade etmişlerdir: “*Kadınsı ülkelerde, iddialı davranışlar ve üstünlük sağlama girişimleri kolayca alay konusu oluyor*” (Hofstede, 2010:160-165). Erkeksilik endeksi yüksek bir toplumda, sınavda başarısız olan bir öğrenci tekrar denemeyi isteyebilir (Whalen, 2016:27) . İş seçimindeki ayrışma, öğretmenlerin kendilerinin kadın mı erkek mi olduğunu da belirler. Erkeksi toplumlarda, kadınlar çoğunlukla küçük çocukları öğretirken, erkekler üniversitelerde ders verirler. Kadınsı toplumlarda, roller daha karışıktır ve erkekler de küçük çocukları öğretebilirler (Whalen, 2016:26). Bu nedenle, erkeksi toplumdaki çocuklar kadın öğretmenlere daha fazla temas halinde kalmaktadır. Bununla birlikte, bu öğretmenlerin statüsü genellikle düşüktür, dolayısıyla davranışlarda rol modelleri yerine anti-kahraman olacaktır (Hofstede vd., 2010:163).

Türkiye, Hofstede'nin çalışmalarında elde edilen sonuçlara göre kadınsı kültürler grubunda yer almaktadır. Ancak bu ayrımın orta sınırına en yakın ülkedir. Buna karşın Türkiye ile benzer kültürel özellikler gösteren Japonya, Yunanistan gibi ülkeler erkeksilik boyutu yüksek grupta yer almıştır. Kuşkusuz bizim gibi kadınların yaşamadığı varsayılan bir erkekler toplumu için bu sonuç bazı kesimler tarafından aşağılayıcı bulunmuştur. Hofstede, Türk toplumunda üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı genellemeyi test etmek için bir araştırma yapmıştır. Ancak sonuçlarda yine erkek toplum imajına ters düşen bir tablo ortaya çıkmıştır. Hem kız hem erkek öğrencilerin kadınsı değerleri erkeksi değerlerden üstün tuttıkları görülmüştür (Sargut, 2015:175-179).

2.2.7.4.Bireycilik- Toplulukçuluk Boyutu

19. yüzyılın sonlarında ve yirminci yüzyılın başlarında modern sosyoloji ve kültürel antropolojinin ortaya çıkmasıyla birlikte, birey ve toplum arasındaki bağlantıya yönelik soruşturma konusu bu disiplinlerde çok önemli bir konu haline gelmiştir. Bununla birlikte, bireyin ve grubun çıkarları arasındaki dengede kültürel olarak bağlantılı farklılıkların deneysel araştırması nispeten yakın bir tarihe sahiptir. Kültürün bu boyutu, ulusal kültürler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde olduğu kadar, örgüt kültürü araştırmalarında da kullanılan bir boyuttur. Bu boyut kısaca bir

ülke veya örgütteki insanların, bireyler olarak mı yoksa grubun üyeleri olarak mı davranışta bulunmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir (Hofstede, 1989:392). Başka bir ifadeyle bu boyuttaki Bireycilik-Toplulukçuluk algısı, belirli bir toplumda bireysel değerlerin mi yoksa toplumsal değerlerin mi egemen olduğunu gösteren kültürel bir değişkendir. Bu değişken, bireylerin grupla bütünleşme düzeyi olarak açıklanabilir (Hofstede ve Bond, 1988:10). Triandis (2004:90), bu boyut değişkeninin kültürel değişkenler arasında en önemlisi olduğunu ileri sürer. Çekirdek ayrımı, benlik kavramının farklı olup olmadığı ve diğer insanlardan ve gruplardan ayrı olup olmadığı veya kişilerin kendi ilişkileri açısından kendilerini tanımlayıp tanımlamadıklarıdır. Bu ayrımın özünü yakalamak için bazen “*bağımsız ve birbirine bağlı benlikler*” terimleri kullanılır (Markus ve Kitayama, 1991:224-253).

Yaşamlarımızdaki ilk grup büyük çoğunlukla doğduğumuz ailedir. Bununla birlikte aile yapıları toplumlar arasında farklılık göstermektedir. Çoğu toplulukçu toplumda çocuğun büyüdüğü aile, birlikte yaşayan birçok insandan oluşur. Sadece ebeveynler ve diğer çocuklar değil, aynı zamanda, örneğin, büyükanne ve büyükbaba, amca, teyze, hizmetçi veya diğer ev arkadaşlarını da içerir. Bu, kültür antropolojisinde genişletilmiş aile olarak bilinir. Bu ilişkiler, gevşek ve uzak ilişkilere dayanan kan bağlarıyla veya akrabalık bağlarıyla belirlenebilir (Hofstede, 1991:51). Dolayısıyla, insanların nasıl yaşadıklarının genel bir yönü, kolektif olarak toplandıkları biçimle ilgilidir (Earley ve Gibson, 1998:266; Markus ve Kitayama, 1991:226). Çocuklar büyüdüğünde, kendilerini “biz” grubunun bir parçası olarak düşünmeyi öğrenirler. Bu, gönüllü olmayan ancak bunun yerine doğa tarafından verilen bir ilişkidir. “Biz” grubu, toplumda “onlar” gruplarına mensup olan ve içinde çok fazla bulunan diğer insanlardan farklıdır. “Biz” grubu (ya da grup içi), kişinin kimliğinin ve hayatın zorluklarına karşı sahip olduğu tek güvenli korumanın ana kaynağıdır. Bu nedenle, biri gruba bir ömür boyu sadakat borçludur ve bu sadakati kırmak, bir kişinin yapabileceği en kötü şeylerden biridir. Kişi ve grup içi arasında, hem bağımlılık hem de psikolojik olan karşılıklı bağımlılık ilişkisi gelişir (Hofstede vd., 2010:91; Hofstede, 1993:89; Hofstede, 1991:51; Hofstede, 1994:6).

Bireycilik ve toplulukçuluğun önemli bir bileşeni, grup üyeliğinin doğasıyla ilgilidir. Toplulukçu bir kültürde benlik, grup üyelikleri tarafından tanımlanır. Grup bilinci, grubun çoğu üyesi tarafından sahip olunan inanç, değer ve ölçüt anlamına gelir ve grup üyelerinin tutumlarını ve ait oldukları grubun karşılıklı psikolojik

karakterine olan algılarını yansıtır. Grup bilgi yayılımı ve iletişim sürecinde oluşturulmuştur (Luo, 2008:104). Bir grupta üyelik doğumda belirlenir ve gönüllü bir grup meselesi değildir. Hofstede'nin görüşüne göre, grup, üyenin öz kimliğinin temeli haline gelir ve üyelerine hayatın getirdiği zorluklardan güvenli bir sığınak sunar (Hofstede, 2001:225). Yaşam boyunca birey, gruba bağlı kalmaya devam eder, sadakat borçludur ve bu grubun diğer üyeleriyle özel bir bağı paylaşırlar (Medd, 2010:18).

Markus ve Kitayama (1991:226), kolektif kültürel sistemlerde benlik deneyimini karakterize eden karşılıklı bağımlılık üzerine odaklanmıştır. Benliğin bağımsız görüşünü ve birbirine bağlı görüşünü önermiştir. Bağımsız görüşü savunan bireyler “*benmerkezci, ayrı, özerk, ideolojik ve kendi kendine yeten*” olarak tanımlanmıştır. Bağımlı bireyler “*sosyal odaklı, bütünsel, kolektif, adanmış, örgütlenmiş, kurucu, bağlamsal ve ilişkisel*” olarak kabul edilirler (1991: 227). Toplulukçu kültürlerdeki insanlar daha fazla karşılıklı bağımlılık hissederler ve tüm kültürlerdeki birbirine bağımlı insanlar kısıtlayıcı uygunluk, hayırseverlik ve güvenlik gibi değerleri onaylarlar. Bireyci kültürlerdeki bireyler daha fazla bağımsızlık duyarlar ve tüm kültürlerdeki bağımsız insanlar kendi kendilerini yönetirler. Karşılıklı bağımlılık puanları, hem kültür içinde hem de kültürler arasında duygusal yayılma ve “*utanç duygusu (embarrass ability)*” pozitif ilişkilidir (Bond ve Smith, 1996:212). Ayrıca aile dışındaki kurumların yapısı ve işleyişi de bu bağı etkiler ve güçlendirir. Hofstede'nin yaklaşımı altında, belirli bir toplum tarafından sergilenen bireycilik ya da kolektivizm derecesi, bireyler ve ait oldukları örgütler arasındaki ilişkiler tarafından açığa çıkarılacaktır. Bununla birlikte Hofstede, bir toplumdaki örgütleri karakterize eden bireyciliğin derecesinin, aynı zamanda, bireyciliğe ya da toplulukçuluğa doğru daha geniş toplumsal yönelmeden ayrı faktörlere de bağlı olduğunu kabul eder (Hofstede, 2001: 213).

Toplulukçuluk ve bireycilik kavramları değerler, din, ekonomik kalkınma ve sosyal sistemler alanlarında uygulanan çeşitli çalışmalara dayanmaktadır. Araştırmalarda, hiçbir kültürün tamamen bireyci ya da toplulukçu olmadığını, her iki toplumun da her yönüyle ortaya çıktığını, bununla birlikte, iki unsurun kültürden kültüre vurgulanma derecesinin büyük ölçüde değişmekte olduğunu kabul etmek önemlidir (Hartung, 2000: 18). Bazı araştırmacılar, toplumlardan ziyade bireyler düzeyinde bireycilik-toplulukçuluk boyutunun, bir uçta aşırı bireyciliği ve diğerinde

aşırı toplulukçuluğu konumlandıran iki kutuplu bir boyuttan ziyade, iki ayrı, tek kutuplu boyut olarak daha iyi değerlendirilebileceğini savunmuştur. Hofstede (2001: 216), değişkenlerin birey ve toplum düzeylerinde farklı davranışlar sergileyebileceğini kabul eder ve bireyci ve toplulukçu toplumlarda, bireylerin hem öz-merkezli hem de sosyal bağlam-merkezli tutum ve davranışları sergileyebileceğini kabul eder. Bununla birlikte, genel olarak, toplumlar düzeyinde, bireycilik ve toplulukçuluğun, iki ayrı boyuttan ziyade, tek bir boyutun karşıt kutupları olarak kabul edilmesi gerektiği iddia edilmektedir (Medd, 2010:17). Smith, Dugan ve Trompenaars (1998:17) 43 ülkede 8,841 katılımcıyı temsil eden veriler üzerinde çok boyutlu ölçekleme analizi gerçekleştirdiler. Ülke düzeyinde analizleri, bireycilik-toplulukçuluk ve güç mesafesi ile yakından ilişkili iki boyut ortaya koydu ve bireycilik- toplulukçuluğu “bireyin grup ve örgütlere olan yükümlülüklerinin niteliği” ile ilgili olarak tanımlamışlardır.

Hem bireyciler hem de toplulukçular bireysel ve topluluk hedeflerine sahip olabilirler, ancak hedef türlerine yerleştirilen göreceli öncelik bakımından farklılık gösterebilirler. Akılda tutulması gereken bir diğer nokta, bireycilik-toplulukçuluğun özelliklerinin kültürel farklılıklara dayandığıdır. Bireysel değer farklılıkları için, Triandis, Leung, Villareal ve Clark (1985:395-415) "ideocentrism-allocentrism" teriminin kişilik boyutunun kültürel düzeyde bireycilik-kolektivizme tekabül eden bireysel bir yapı olarak öne sürülmüştür ve kişiliğin bu boyutu, bir bireyin kendi kendine veya grup odaklı olduğunu gösterir. Bireycilik-toplulukçuluk ile uyumlu olarak, 'idocentrism-allocentrism'in kişilik boyutu, bir bireyin öz tanımlarını, hedeflerin yapısını, bireyin ne tür ilişkilere vurgu yaptığını ve kişisel tutumların veya grup normlarının daha önemli algılanıp algılanmadığını araştırmaktadır. Medd (2010:16), bir toplumun kültürünün bireycilik-toplulukçuluk boyutu üzerindeki indeksini, bireyler ve bu toplumdaki gruplar arasındaki ilişkinin bir ölçütü olarak yorumlamıştır. Kendilik kavramı ve benliğin daha büyük bir grubun parçası ya da bağımsız olarak algılanan boyutu, bireycilik-toplulukçuluk boyutunun altında yatan temel unsur olduğunu ifade etmiştir.

Hofstede (2001:248), farklı etnik, dilbilimci ya da dini grupların genellikle daha geniş ulusal toplumlarda yer aldığı ya da belirli bir ülkenin sınırları içinde bulunduğunu ve dünyanın çeşitli milletlerinin ulusal kültürlerinin farklı derecelerde homojenlik sergilediğini belirtmiştir. Ayrıca, baskın bireyci orta sınıf bir yapıya

sahip olan ülkelerde, bölgesel ve kırsal alt kültürlerin zaman zaman çok daha fazla toplulukçu özellikler taşıdığını da belirtmiştir (Khoury, 2006:3). Bu nedenle Hofstede, örneğin Kanada gibi bireysel bir toplumda, Aborijin toplumların ulusal toplumdan daha fazla toplulukçu özellik sergileyebilme olasılığına izin vermektedir (Hofstede, 1991:77). Bu nedenle, ülke endeksleri arasındaki yakınsama kanıtı, ulusal zenginlik ve bireycilik arasındaki güçlü ilişki nedeniyle bireycilik-kolektivizm boyutu boyunca gözlenebilir (Medd, 2010:22).

Taras, Kirkman ve Steel'in (2010:2) belirttiği gibi, “*bireycilik-toplulukçuluk, kültürlerarası araştırmacıların ilgisini çekmiştir*”. Brewer ve Chen (2007:133-151), literatürde çok sık olarak bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarının ölçüldüğünü ve bunun için pek çok ölçeğin geliştirildiğini tespit etmişlerdir. Bu amaçla bu boyutu ölçmek için 21 farklı ölçek olduğunu, bunlarda tekrarlanan öğeler silindiğinde 14 ölçeğin ve 408.2 öğenin bulunduğu saptamışlardır (2006:135). (Triandis vd., 1986, 1988, 1994, 1995, 1998- 87 madde; Singeles,1994-24 madde; Hui ,1988-60 madde; Hui ve Yee, 1994-34 madde; Matsumoto vd.,1997-25 madde; Oyserman, 1993-15 madde; Wagner, 1995-20 madde; Gaines vd., 1997-20 madde; Verma ,1992-31 madde Earley, 1987, 1989, 1993-14 madde; Rhee vd., 2002-30 madde; Kashima ve Hardie, 2000-30 madde, Yamaguchi, 1994-10 madde; Chen vd., 2002-8 maddeden oluşmaktadır) (2006:136). Örneğin Eisenburg (1999:252), bireycilik ve kolektivizmde performans ve motivasyonu ölçmek için şirket içinde araştırma yapmıştır. Son zamanlarda, birçok bilim adamı, örgütler içindeki insani model etkileşimleri daha iyi anlamak için bireycilik ve kolektivizm kavramlarını birleştirmiştir. Diğer bir çalışmada Parsons ve Shils (1951:80-81, akt. Earley ve Gibson, 1998:268) teorilerinde, eylemi üç temel sistemde ‘kişilik, sosyal ve kültürel’ olarak tanımlamışlardır. Kişilik düzeyinde, kişisel yönelim, bireyin kendi kendisinin belirli bir hedefini veya ilgisini izlemesine izin vermesi için bir tarafa ihtiyaç duyulduğunu ifade eder. Topluluğa olan etkilerinden bağımsız olarak bir kişisel çıkar takip edilir. Bir topluluk oryantasyonu, bireyin ihtiyaç planının, bireyin eylemlerini, kendi toplumunun amaçlarına veya çıkarlarına göre yönlendirdiğini ileri sürer (Earley ve Gibson, 1998:268).

Hofstede, (1980) tarafından türetilen, bireycilik-toplulukçuluk araştırmalarında, bireyci kültürlerde benzer şekilde kendi işlerine benzer işleri yapanlarla karşılaştırma yapılırken, toplulukçu kültürlerde ise grup üyelerine adil

davranılması ile ilgilenip, örgüt içi ve dışı benzer gruplarla karşılaştırma yoluna gitmişlerdir (Bolino ve Turnley, 20018:29-50). Yine Jackson'a (2004:131, akt. Aycan vd., 2014:219) göre, bireyci kültürlerde performans değerlendirme kişisel düzeyde bir başarı kriteri olarak değerlendirilirken, toplulukçu kültürlerde grubun başarısı ya da başarısızlığı olarak görürler. Toplulukçu kişiler tanımadıkları ya da hoşlanmadıkları kişilerle çalışmaktan kaçınırlar. Eğer takım üyelerini kendi seçme şansı verilse teknik yeterliliğe bağlı olarak değil, kişiler arası ilişkilerin niteliğine bağlı olarak yaparlar. Takım uyumu, takım üyelerinin seçiminde daha ağır basmaktadır. Grubun bir üyesi başarılı ise ve diğerleri de çok çaba harcıyorsa performansın artması toplulukçu kültürlerde gözlenen bir çıktıdır. Bu yüzden bu kültürlerde tek bir kişiyi ödüllendirmek, grubun diğer üyelerinde kırgınlığa sebep olabilir. Ödüllendirme ve cezalandırmalarda da bireyci ve toplulukçu kültürler, değerler göz önünde bulundurulurken kuşaksal farklılıkların da göz önünde bulundurulması gerekir (Aycan vd., 2014:219).

Hofstede (1980), 66 ülkenin cevaplarını inceledikten sonra, bireycilik-toplulukçuğun etiketlediği bir faktörü tanımlamış olmasına karşın, bu teorinin ardındaki mantık Triandis (1993) ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Bu yayınlardan önce Triandis ve arkadaşları (1986:261), daha fazla öge ile araştırmak ve özel yapıya daha fazla odaklanmak için, bireycilik-toplulukçuluk ile ilgili dört faktör bulmuştur. Bunlar; toplulukçuğun yönlerini temsil eden aile, bütünlük ve karşılıklı bağımlılık, bireyciliğin yönlerini temsil eden gruplar arası güven ve ayrılıktır. Bireysel düzeyde, Triandis (1994:169-173) bireycilik- toplulukçuluğu sendrom olarak tanımlamaktadır. Kültürel düzey ve bireysel düzey kavramsal ve ampirik amaçlarla ayrılrsa da, işlevsel olarak birbirleriyle ilişkilidirler. Hofstede'nin (1980) çalışmasının eleştirisinin çoğu, bireysel düzeyde tek boyutluluk varsayımına odaklanmasıdır. Bununla birlikte, bu boyut bireysel düzey fenomenlerini açıklamak için tasarlanmamıştır. Kültüre yönelik çeşitli yaklaşımların farklılık gösterdiği bir diğer önemli boyut, kültürün kişinin içinde, başka bir deyişle psikolojik süreçlerle bağlantılı olarak veya kişinin dışında olduğu gibi algılanmasıdır (Triandis, 2000: 185-195). Bireye odaklanan kültürün en iyi örnek tanımlarından biri Earley ve Randel (1997:64) tarafından önerilmekte olup kültürün, bireylerin psikolojik deneyimi olarak değil, kolektif bir olgu, grup karakteristiği veya benzerleri olarak en iyi düşünce olduğunu savunmaktadır. Yazarlara göre bu görüş, kültür unsurlarını

anlamak için bazı benzersiz anlayışlara katkıda bulunurken, kültürün bir kolektif veya bağlamsal olgu olarak kabul edilmesi kadar yaygın değildir.

Hofstede, araştırmanın bulgularının IBM kültürüyle ilgili olarak anlamlı olduğunu iddia etmektedir. Hofstede'nin modeline göre ilgili ortamlarda çalışmalar sürdürülüyor. Bireyciliğe karşı toplulukçuluk, yalnızca bir kişiye bağlanmış bir boyut değildir (McFeeters, 2003: 11). Her ne kadar sosyal sınıf ve bireysel değişkenlik tarafından yönetilse de, bireycilik-toplulukçuluk boyutu, Avrupalı Amerikalıların daha yüksek derecede bireyselci olma eğiliminde olduğunu gösterirken, Birleşik Devletler'deki baskın ırksal ve etnik azınlık gruplarının üyeleri (yani, Asyalı Amerikan, Afrikalı Amerikan, İspanyol Amerikan ve Kızılderili) daha toplulukçu olma eğilimindedir. Genel olarak, Amerika Birleşik Devletleri'nin çok yüksek düzeyde bir bireyciliğe sahip olduğu belirtilir (Hartung vd., 2010:35).

Tablo 10: Toplulukçu ve Bireyci Toplumlar Arasındaki Temel Farklılıklar: Genel Normlar ve Aile

Toplulukçu Toplumlar	Bireyci Toplumlar
İnsanlar sadakat karşılığında korunmaya devam eden genişletilmiş aileler veya diğer gruplar içinde doğarlar.	Herkes sadece kendi başına ve çekirdek ailesine bakmak için yetişir.
Çocuklar "biz" olarak düşünmeyi öğrenirler.	Çocuklar "Ben" açısından düşünmeyi öğrenirler.
Uyum her zaman korunmalı ve doğrudan çatışmalardan kaçınılmalıdır.	Fikrini söylemek dürüst bir kişinin karakteristiğidir.
Haneye tecavüz, kendisi ve grubu için utanç ve yüz kaybına yol açar.	Birinin aklını konuşmak, dürüst bir kişinin özelliğidir.
Öğrenciler grup tarafından seçildiğinde sadece sınıfta konuşurlar.	Öğrencilerin derste bireysel olarak konuşmaları beklenir.
Eğitimin amacı nasıl yapılacağını öğrenmektir.	Eğitimin amacı öğrenmeyi öğrenmektir.
Diplomalar daha yüksek durum gruplarına giriş sağlar.	Diplomalar ekonomik değeri ve / veya öz saygıyı artırır.
İlişkili işveren-çalışan, aile bağı gibi ahlaki açıdan algılanır.	İlişkili işveren-çalışan, karşılıklı faydaya dayalı olması gereken bir sözleşmedir.
İlişki görev üzerinde hüküm sürer.	Görev ilişki üzerinde hakimdir.

Kaynak: Hofstede vd., 2010:113

Toplumlar birçok kültürel boyutta farklılık gösterse de, iş davranışının önemli bir ayırt edici özelliği, üyelerinin birbirleriyle grup olarak ilişki kurma biçimleridir. Bireylerin kendi gruplarıyla ilişkisi olan tepkilerin örüntüleri, bireycilik veya toplulukçuluk derecelerini yansıtır. Evrimsel bir bakış açısından toplulukçu bir

yönelim, insanlara bilgiyi toplama, paylaşılan bir tarih geliştirme ve evrimsel adaptasyonları koruma kapasitesine izin vermiştir (Earley ve Gibson, 1998:266)

Hofstede ve arkadaşları (2010:320) hem coğrafi hem de tarihsel olarak bireyciliğin piyasa kapitalizmi ve politik demokrasi ile ilişkili olduğunu iddia eder. Onun analizi, bir toplumun sergilediği bireyciliğin derecesini, ülkenin kişi başına gayri safi yurtiçi hasılaya göre ölçülen ulusal milli serveti ile kuvvetle pozitif bir şekilde ilişkilendirdiğini göstermiştir (2010:127). Hofstede'nin yoksulluk ile toplulukçuluğun ilişkili olma nedenin temelinde, yoksul üyelerin destek için gruplarına bağımlı olma eğiliminde olmaları olarak belirtilmiştir (2010:86). Ancak ülke genelindeki kişi başına düşen gayri safi yurtiçi hâsıla arttıkça, üyelerin istedikleri gibi yapabilmeleri ve hayatın kolektif yönlerinin bireycilik tarafından üstlenilmesi daha iyi hale gelmektedir. Bu mantığın ardından, Hofstede, çeşitli ülkelerin bireycilik-toplulukçuluk endekslerinde bulunduğu farklılıkların öncelikle ekonomik gelişme düzeylerindeki farklılıklara dayandığını açıklamaktadır (Hofstede, 1991:54).

Bireycilik-toplulukçuluk ve ekonomik kalkınma arasındaki bağ, kısmen, bireysel çıkarlara dayanan ekonomik teorilerin, bireyci kültürlerde, toplulukçu kültürlerden daha geçerli olduğunu bulmasından kaynaklanabilir (Tang ve Koveos, 2008:1048). Ancak araştırmacılar, kültürel bireyciliğin nihai olarak bir sorumluluk haline gelebileceğine dikkat çekiyor, çünkü uyumlu gruplarda çalışma eğilimi giderek ekonomik performans için bir varlık haline geliyor. Bireycilik-toplulukçuluğunun, gayri safi milli hasıla, firma performansı, girişimcilik faaliyeti ve sendika faaliyeti ile ilgili nedensel açıklamalarla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Earley ve Gibson, 1998:276). Zengin ülkelerin kuzeyde yer aldıkları ve daha büyük şirketlere sahip oldukları göz önüne alındığında, ulusal refahın yine kültürel değerlerin çok önemli bir belirleyicisi olduğu teyit edilir. Nedenselliğin yönü istatistiksel olarak korelasyon kurulamasa da Hofstede ulusal varlığın bireyciliğe, bireyciliğin servete neden olduğundan daha fazla mantıklı olduğunu düşünmektedir (Medd, 2010:21).

Hofstede (1980:233), Batı'da "*kapitalist piyasa ekonomisinin bireyciliği güçlendirdiğini ve buna bağlı olduğunu*" ve "*çeşitli sosyalist ekonomik düzen türlerinin kolektivizmi beslediğini ve buna bağlı olduğunu*" belirtmiştir.

Kolektivizmden bireyciliğe geçişin ekonomik kalkınmaya bağlı olduğu konusunda bazı kanıtlar vardır (Hofstede, 2001:245). Ancak, gelişimin bu döneminin bir öncülü mü yoksa bir sonucu mu olduğu hala belirsizdir. Ulusal servetin değişimi, büyük ölçüde ülkeler arasında değişmektedir. Hofstede'nin kültürel puanlarına ve GSYİH göre kişi başı geliri 2000 dolar olan 48 ülkenin sıralamasında, 1970'lerden 1990'lara kadar değişim olduğu görülmüştür. Bu ülkelerden Arjantin, İran ve Peru gibi ülkeler hem gerçek gelir hem de göreceli sıralamasında bir düşüş yaşamasına rağmen, çoğu ülkede kişi başına düşen GSYH önemli ölçüde artmış, Çin, Hong Kong, Singapur ve Güney Kore'de 1970'lerden 1990'lara kadar artışın yüksek olduğu görülmüştür. Bu sıralamada Türkiye aynı yıllar arasında çok düşük bir artış göstermiştir (48 ülke sıralamasında 39. sıradan 37. sıraya yükselmiştir). Ulusal kültürel değerler gerçekte ulusal servet ile ilişkiliyse, Hofstede'nin kültürel boyutlarının en azından bazılarının mutlak ve göreceli terimlerle zaman içinde değiştiğini söylemek mantıklıdır. Ekonomik gelişmenin özellikle gelirdeki büyümenin temsil ettiği gibi sistematik ve öngörülebilir kültürel sonuçlara sahip olduğuna işaret etmektedir. Buna ek olarak, farklı kültürel mirasa sahip ülkeler, din, dil ve coğrafi konum bakımından, aynı ekonomik gelişme güçlerine maruz kaldıklarında bile, kültürel değişimlerdeki farklı yörüngeleri göstermektedir (Tang ve Koveos, 2008:1047).

Bireyci ve toplulukçu toplumlarda farklı temsiller nedeniyle hedefler farklı olabilir. Bireyci kültürlerde insanlar bireysel olarak hedefler geliştirir ve toplulukçu kültürlerde ise insanlar başkalarının hedeflerini desteklemeye çalışırlar (Aktu ve İlhan, 2016:1267). Toplulukçu kültürlerde bireylerin gruptaki diğer bireylerle bağımlı olması, aynı kaynakları kullanması ve çözümlene biriminin grup olması önemlidir. Bu kültürlerde amaçlar iç grubun amaçları ile aynıdır ve çakışmaktadır. İlişkilerde koşulsuz olmaları, yarar sağlamasa da öncelikle ilişkiler ve başkalarının gereksinmelerinin geldiği, yöneticiler açısından değerlendirilmelidir (Triandis ve Bhawuk, 1997:15). Duygusal iletişimdeki kültürler arası farklılıklar da bireycilik-toplulukçuluk ile bağlantılı görünmektedir. İletişim konusunda kültürlerarası araştırmalar, bireycilik-toplulukçuluğun iletişim stilindeki farklılıklar, sessizliğin kullanımı ve sözsüz iletişimin gösterilmesi ile ilgilidir. Bireyciler, toplulukçulardan daha fazla öfkelerini ifade ederler. Örneğin Endonezyalı birinin (toplulukçu) patronuna kızgın olduğunda sessiz ve gizli hislerini korurken, Avustralyalıların (bireyselci) aynı durumda öfkeyi ifade ettikleri bilinmektedir. Toplulukçuların

toplantılarda daha fazla sevinçlerini ifade ettiği, bireycilerin ise daha fazla vokal olmayan reaksiyonlar (örneğin, vücudun kullanımını içeren reaksiyonlar) gösterdiği ve sözel olmayan göstergelerin toplulukçu kültürlerin üyelerinden daha fazla olduğu da ileri sürülmektedir. Toplulukçular, grup üyeleriyle dış grup üyelerinden çok farklı iletişim kalıpları gösterebilirken; bireyci olanlar bu ayrımı yapmazlar. Toplulukçular birbirine bağımlı bir yönelimi kullanır, bağlam ve örtük olarak daha fazla vurgu yapar ve bireyci olmaktan çok sessizlik, sentez ve belirsizlikten daha fazla yararlanırlar. Buna karşılık, bireyciler sessizliği bir zayıflık, utangaçlık veya sorunlu olma göstergesi olarak görürler, daha fazla öfke ve sıkıntı ifade ederler ve kolektivistlerden daha fazla sözsüz iletişim kullanırlar (Earley ve Gibson, 1998:288).

Meindl, Hunt ve Lee (1989:44-70) tarafından yapılan bir değer çalışması, bireycilik ve toplulukçuluğu dikey ve yatay boyutlarda ayırt etmenin geçerliliği ve yararına ilişkin ön kanıtlar sunmaktadır. Aynı zamanda bireycilik ve toplulukçuluk ile ilgili iş değerlerini incelemişler ve ulusal "kültür" ile sınırlı olmayan bireycilik ve toplulukçuluk ile ilgili bir dizi iş değerinde belirgin farklılıklar olduğunu bulmuşlardır. Chen, Chen ve Meindl (1998:285-304), işbirliği ile ilgili olarak bireycilik ve toplulukçuluk rolünü incelemişlerdir. Yapının son derece çok yönlü olduğunu ve bu nedenle belirli bir durum için belirli yönlerin kullanılmasını gerektirdiğini ileri sürmüşlerdir. Bireyciliğin ve toplulukçuluğun yönlerinin belirli durumlarla eşleştirilmesine yönelik bir yaklaşıma ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir (Örneğin grup performansına bireysel katkıların çalışılmasında karşılıklı bağımlılık).

Chun ve Miller (2003:23-41) araştırmalarında, daha yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin daha bireysel olma eğiliminde olduklarını, yüksek öz saygıya sahip olduklarını ve iş özerkliğini tercih ettiklerini göstermektedir.

Chiu (1999:19-28) toplulukçu ve bireyci toplumlardan gelen 626 (Singapurlu ve Hong Kong, Avustralya ve Amerikalı) hemşirenin olduğu bir örnekleminde, Singapurlu ve Hong Konglu hemşirelerin, Avustralya ve Amerikalı hemşirelere göre toplulukçuluk konusunda yüksek, bireycilik konusunda düşük puan aldığını bulmuşlardır. Ancak Singapurlu ve Hong Konglu hemşireleri kendi içlerinde incelediklerinde bireysellerin toplulukçulara göre iyi hissetme ve iş tatminine daha fazla önem verme ve iş gerginliği konusunda daha düşük puan aldığını bulmuşlardır.

McFeeters (2003:15)'a göre, belirtildiği gibi bireycilik ve toplulukçuluk, özellik olarak sadece bir kişiye bağlanmış boyutlar değildir. Bu kısmen, bireyin dışsal ipuçlarına ve istemlere dayalı toplulukçuluk veya bireyciliğe doğru hareket edebilmesidir. Triandis (1995:11-13), bireyin bakış açısını toplulukçuluktan bireyciliğe ve tersine çevirebilecek kişisel koşulların bir listesini verir. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir;

- a) Evlilik - kolektivizme doğru kayma
- b) Grup üyelikleri - kolektivizme doğru kayma
- c) Yaş – 50 yaşından sonra kolektivizme doğru kayma
- d) Seyahat - bireyciliğe doğru kayma
- e) İkamet değişikliği - bireyciliğe doğru kayma
- f) Topluluğun büyüklüğü - kolektivizme doğru kayma
- g) Akrabaların etkisi - her iki şekilde
- h) Ekonomik durumda dayanışma - kolektivizme doğru kayma
- i) Geleneksel eğitim - kolektivizme doğru kayma
- j) Yurt dışında yaşamak - bireyciliğe doğru kayma
- k) Büyük bir ailede büyüyerek kolektivizme doğru küçük kayma
- l) Haftalık TV izleme saatleri - bireyciliğe doğru kayma
- m) Meslek - her iki şekilde (mesleğe bağlı olarak)
- n) Sporda ya grup halinde ya da tek başına - her iki şekilde de kayma
- o) Kendi kendine oyun - bireyciliğe doğru kayma
- p) Gizliliğin tadını çıkarmak - bireyciliğe doğru kayma

2.2.7.4.1. Bireycilik

Birleşik Devletlerin bireyciliğe değer vermesi için eşsiz bir özelliktir. Diğer kültürlerin çoğunda bireycilik, bencillik, vatansever duygular ya da toplumla olan uyumu baltalayan yıkıcı davranışlarla eşdeğer bir ters faktördür (Victor, 1992:101-

102). Adından da anlaşılacağı gibi, bireyci bir kültür, bağımsızlığı vurgulayan ve günümüzde çoğu geleneksel Amerikan örgütlerinde görülen bir kültürdür. Stamps'a (1996) göre, "*Bireysellik sadece bir Amerikan özelliğidir, bizim en belirgin kültürel özelliğimizdir. Her birimizin içine düşmüş olan fikir, her şey söylendiğinde ve bittiğinde, kendi başınasımızdır*" (akt. Hartung, 2000: 19).

Schwartz (1994:104) bireyciliğin sosyal sorumluluk ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. "*Otonom benlik olarak, bireylerin doğal olarak diğerlerinden ayrıldığını ve umursamadığını hisseder*" ve bu nedenle "*sosyal ilişkilerin sorunsuz bir şekilde işleyen otonom bireylerin kendilerini başkalarının refahına vermenin önemini içselleştirmelerini ve endişelerini dile getirerek olumlu davranışı ifade etmelerini gerektirir.*" şeklinde ifade etmiştir. Spence ise (1985:1288) "*Her birimizin birbirinden ve gruptan ayrı bir varlık olduğu inancı vardır*" ifadesi ile bireyselliği yorumlamıştır. Markus ve Kitayama'ya göre (1991:226), "*kişinin kendi cildinde durup keskin bir sınırla kendini hissetmesine yol açabilir ve kendini açıkça kendinden ayırır. Düşüncelere, duygulara ve başkalarının eylemlerine atıfta bulunmak yerine, kendi içsel düşünce, duygu ve eylem repertuarına gönderme*" şeklinde tanımlar. Triandis (1983:10)'e göre bireyciliğin tanımı, (a) Kişinin kendi görüşlerini, amaçlarını ve ihtiyaçlarını başkalarından üstün tutması, (b) Başkaları tarafından tanımlanan sosyal normlardan veya görevlerden ziyade zevk, eğlence, kişisel keyif alması, (c) Kişinin inançlarının eşsizliği ve (d) Kişinin kendi sonuçlarını maksimize etmesidir.

Bireycilik, bireysel olarak yapılan eylemin özerkliğini ifade eder (Earley ve Gibson, 1998:268). Bu boyut benliğin sınırları ve bilişsel süreçler gibi birçok yapı ve işleyişi belirleyerek ulaşılmak istenen hedefleri şekillendirir. Bireyci kültürlerde kişi kendi seçimlerini yapabildiği, kendi belirlediği hedeflere varabildiği ve hayatının kontrolünü elinde tutabildiği kadar kendini iyi hisseder. Toplulukçu bir kültürde ise, kişinin kendisi için önemli olan başka kişilerin beklentilerini karşılama da önemlidir. Toplulukçularda bu beklentiler, daha bireyin benlik kavramı oluşurken yer edinmiştir ve bireyin kendi önemli hedefleriyle diğerlerinin beklentileri iç içe geçmiştir. Önemli diğerlerinin beklentileri içselleşmiş, benliğin bir parçası haline gelmiştir. Bu beklenti ve arzuların karşılanması, bireyin kendi mutluluğunun bir şartı haline gelmiştir (Baltaş, 2016:19).

Bireyci bir kültürde bireylerin hedefleri, belirli dikey veya yatay grupların hedefleri üzerinde önceliğe sahiptir. Bir teminat yönelimi, genişletilmiş grubun bireylerinkilere karşı hedef ve refah önceliği anlamına gelir. Referans grubu tipik olarak diğer benzer gruplardan bağımsızdır ve genişletilmiş grup için hedeflerin takibi genellikle diğer gruplarla etkileşime girmez (Earley ve Gibson, 1998:268). Grubun sürekliliği ve sıralı bir pozisyon merkezi vardır. Bireyci kültürlerde, insanlar kendi ihtiyaçlarını kendi gruplarına göre yerleştirirler. Dahil olduğu bir grup, kişisel uğraşlara müdahale ederse, o zaman bireyci bağları koparır ve yeni gruplara dönüşür (Earley ve Gibson, 1998:271). Bireyci kültürler, çevremizdekilerin çıkarlarına olan ilgileri için harekete geçmeyi normalleştirmeye devam etse de, kolektivist kültürler, çevremizdekilerin ihtiyaçlarını kendisinin üstünde önceliklendirerek normalleştirme eğilimindedir (Whalen, 2016:21). Başka bir deyişle, bireyci kültürde olumlu yönleri güçlendirip özerk olmak, başkalarından farklı ve önde olmak, kişiyi motive eden en önemli hedeflerdir (Baltaş, 2016:20).

Hofstede'nin görüşüne göre, dünya nüfusunun bir azınlığı bireylerin çıkarlarının grubun çıkarları üzerinde hâkim olduğu bireyci toplumlarda doğar (Hofstede, 2001:225-226). Bireyci toplumdaki çocuklar genişletilmiş ailelerden ziyade çekirdek ailede doğarlar. Hatta bu çocuklar yetişkinliklerinde tek ebeveynli aileler olabilirler. Genç üyeler, ergenlik dönemindeki aile evlerinden sık sık bağımsız bir şekilde yaşamak için yetişkinlerden uzaklaşır ve çekirdek aileleri ile iletişimini azaltır. Yaşlılıkta üyeler, ihtiyaçlarının aile üyelerinden ziyade uzman bakım verenler tarafından yerine getirildiği kurumlara taşınırlar. Bireyci toplum üyeleri, toplulukçu toplumların üyelerinden daha fazla kişisel mahremiyet yaşama eğilimindedirler. Örneğin, bir toplulukçu toplumdaki çocuklar, nadiren tek başına ya da grup dışı üyelerin bakımında bırakılırlar. Hofstede (2001:228), çoğu toplulukçu kültürde, çocukların grup tarafından benimsenen görüş ve fikirleri aldığını ve diğer kişilerle doğrudan çatışmaların kaba olduğu düşüncesini ileri sürmektedir, diğer taraftan daha bireyselci toplumlarda, çocuklar teşvik edilmektedir. Kendi fikirlerini geliştirmek ve düşüncesini belirtmek, olumlu düşünülebilir ve kaba olarak kabul edilmeyebilir (Medd, 2010:19).

Bireyci kültürlerde insanlar diğer insanlara ve gruplara çok daha gevşek bağlanmışlardır. Grup hedeflerine ulaşmayı azaltsa bile, kendi çıkarlarının yerine getirilmesini bekler ve talep ederler (Ward vd., 2001:13). Öncelik kendileri ve

yakın ailelerininidir. İşbirliği yerine rekabet, genellikle kendi başına bir sonuç olarak değerlendirilir. Bireyciler birçok gruba aittir, ancak üyelikleri yüzeysel ve çoğu durumda geçicidir. Kendilerini nasıl ifade ettikleri konusunda çok daha doğrudan yolu kullanırlar. Açık iletişime daha fazla önem verirler ve bunu baş ağrısına neden olsa bile olduğu gibi anlatırlar. Bireysel kültürlerde, benlik değeri, bağımsızlığı ve tekliği açısından değerlendirilir. Benlik saygısı bireysel yetenek, kişisel başarı, etki ve tanınmaya dayanır. Bu, toplumsal düzeyde otorite ve yasa ile çok daha kırılgan bir ilişkiye dönüşür. Sosyal bütünlüğe daha az önem verilmektedir. Değerler, davranışlar ve uygulamalardaki çeşitlilik kabul edilmekte ve çoğu zaman açıkça savunulmaktadır (Ward vd., 2001:15)

Zorlayıcı bir ilişki ile birlikte tutulabilir ve bu ilişki, tarafları birbirine bağlamak için tehdit veya güç kullanımını da gerektirir. Aktörler, sömürülecek nesnelere olarak birbirlerini memnun ederler ve taahhütler rasyoneldir veya değildir, ancak ilişkiler genellikle istikrarsızdır (Earley ve Gibson, 1998:266). Pek çok ilişkiye sahiptir, çoğu gerçek bir mahremiyetten yoksundur. İlişkiler bir amaç için bir araçtır ve maliyetler çok yükselirse terkedilir (Ward vd., 2001:15). Bir grubun üyeleri bağımsız ve ilgisiz kişiler olarak düşünülür ve hiç kimse özel ayrıcalıklara sahip değildir. Kararlar, çoğunluk onayına göre eşit olarak yapılır. Kaynaklar, hak ve performansa dayalı olarak eşit olarak paylaşılır. Bireyler grubu temsil etmek, şikâyetleri hak etmek, kaynakların adil dağıtımını denetlemek ve grup adına politika ve programları uygulamak için “demokratik” olarak seçilmiştir. (Kim, 1995:20)

Bireysel kültürler, kolektif bir gruba değil, belirli bir kişiye atfedilebilen başarıya odaklanma ve ödüllendirme eğilimi gösterir (Markus ve Kitayama, 1991:224). Bireyciler, ödüllerin münferit katkılarla orantılı olduğu öz sermaye ilkesini tercih ederler, çünkü ortak bir katılımın katılımcılarının her biri ile orantılı olarak faydalanabileceği durumlarda performansın ve üretkenliğin artacağına olan inancı vardır (Hartung, 2000: 37).

Bireyci kültürlerde, kişinin düşüncesini konuşmak bir erdemdir. Birinin, samimi ve dürüst bir insanın karakteristiği hakkında doğruyu söylemesi normal kabul edilir. Yüzleşme, sağlıklı olabilir. Bir fikir çatışmasının daha yüksek bir gerçekliğe yol açtığına inanılmaktadır. İletişimin diğer insanlar üzerindeki etkisi dikkate alınmalıdır, ancak kural olarak, gerçekleri değiştirmeyi haklı göstermez. Yetişkin

bireyler yapıcı olarak doğrudan geri bildirim alabilmelidir. Ailede, çocuklara, her ne kadar zor olsa bile, gerçeği söylemesi gerektiği konusunda talimat verilir. Aileler çocuklarının kendi fikirlerini geliştirmelerini bekler, teşvik eder ve her zaman sadece başkalarının görüşlerini yansıtan bir çocuğun zayıf bir karaktere sahip olduğu düşünülür (Hofstede vd., 2010:106). Düşük-bağlamlı bir iletişim, bilginin açık kodla verildiği bir iletişim şeklidir ve bireyselciler için önemli bir tercihtir. Bireyselciler, işin yapılması için iletişimin verimliliğiyle, yani zamandan tasarruf etmek ve güçlüklerden kaçınmak için daha fazla ilgilenirler ve genel olarak iletişimde daha sözlü olarak doğrudan ve gönderici merkezlidirler (Ting ve Toomey, 1988:112). Bireyciler, aradıkları kanallar aracılığıyla arzuları, endişeleri ve tercihleri ile ilgili bilgileri doğrudan dile getirerek ve rahatlatırken kendilerini rahat hissederler. Mesajın kodlanmış, açık, iletilen kısmı çok az olduğu yöntem kolektivistler tarafından tercih edilir, çünkü tatmin edici ilişki ihtiyaçlarıyla daha çok ilgilenirler ve bu nedenle sözlü iletişimin duyuşsal tarzlarına katılma eğilimi gösterirler (Ting-Toomey, 1988:112).

Hofstede'ye göre (1991:65, 2001:241) bireyci toplumlarda ve kurumlarda yönetim, bireylerin yönetimini ifade eder. Bir kuruluş içindeki bireyler örneğin, teşvikler veya ikramiye nedeniyle ayrılmış olabilir veya bireylerin performansına uygun şekilde kuruma bağlanabilirken toplulukçu toplumlarda ve örgütlerde yönetim, grupların ve teşviklerin ve ikramiyelerin yönetimini gerektirir. Örneğin, yüksek performanslı bireyler yerine çalışma gruplarına daha uygun bir şekilde sunulabilir.

ABD kültürünün aşırı bireyciliği, liderlik teorilerini de etkilemektedir. Bu konuda Smith ve Peterson (1988:97), "*ABD'nin, liderlik teorilerini inşa etmek için sağlam bir temelden ziyade, çok uluslu liderlik teorisinin bireyci doğasının ABD kültürünün bir yüzü olduğu ihtimalini uyandırması gerektiğine ve evrensel uygulanabilirliğine*" dikkat çekmiştir. Örneğin, karizmatik liderlik, bugün Amerikalılar tarafından değerlendirilmekte ve çalışılmakta olsa da, Almanlar tarafından kötülenmektedir (Boyacıgiller ve Adler, 1991:275).

Ampirik bir bakış açısından Hofstede'nin bu boyutu, bireylerin altı iş hedefinin algıladığı önemine göre bireycilik ve toplulukçu olarak tanımlanmıştır. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir:

- Zorlu ve kişisel bir başarı hissi veren iş, bireycilik derecesine pozitif olarak bağlıdır,
- Yeni becerilerin geliştirilmesi veya öğrenilmesi için eğitim fırsatlarının olması, bireycilik ile negatif ilişkilidir,
- İyi fiziksel çalışma koşullarına (örneğin, bir fabrikada iyi havalandırma ve aydınlatma) sahip olmak, bireycilik ile negatif ilişkilidir,
- Kendi yaklaşımınızı işinize adapte etme özgürlüğüne sahip olmak, bireycilikle pozitif ilişkilidir,
- İşinizde beceri ve yeteneklerinizi tam olarak kullanan bir işe sahip olmak, bireycilikle olumsuz ilişkilidir ve
- Kişisel ya da aile yaşamı için size yeterli zamanı bırakan bir işe sahip olmak, bireycilikle pozitif ilişkilidir (Earley ve Gibson, 1998:289).

Bireyci toplumların doğrudan, özlü, dar, kişisel ve araçsal iletişim kurma biçimleri ile Türk toplumundaki dolaylı, çaba gerektiren, bağlamsal ve duygusal iletişim biçimleri arasındaki fark önemlidir. Batılı, bireyci kişilerden oluşmuş gruplarda kişiler genellikle belirli konulara odaklanmış, kısa, 'ben' sözcüğünü çok kullanan ve belirgin amaçları vurgulayan bir konuşma biçimini yeğlerler. Türk toplumunda ise genellikle 'belki', 'olabilir' benzeri tanımlar içeren konuşma biçimi yürürlüktedir. Konuşma karşıdaki kişinin statüsüne göre uyumlanır (Sargut, 2015:149-150). Bu durum toplulukçu değerleri yüksek olan Asya kültürleri ile benzerlik göstermektedir. Statü olarak yüksek bir kişiyle konuşurken 'ben' dili tercih edilmemektedir. Bireyci kültürlerde kurumla ilişki hesapçıdır. Çalışan kuruma kalbiyle değil, beyniyle bağlıdır; kendi yararına olduğuna inandığı sürece kurumda kalır. Türk kültürü gibi toplulukçu bir kültürde ise çalışan yöneticisi ile arasında gönül bağı geliştirir. Kurum ve yönetici bu bağı kurabildiğinde çalışanlar kurumu sahiplenir, kurumun başarısı ya da başarısızlığını da kendisininmiş gibi benimser. Kriz dönemleri, bu bağın sınanması için bir fırsattır (Baltaş, 2016:191). Bu bağın günümüz kuşaklarında daha da azalmaya başlamış olabileceği söylenebilir.

2.2.7.4.2. Toplulukçuluk

Markus ve Kitayama (1991:229) toplulukçuluğu, *“Başkalarının duygu ve düşüncelerini hissetme ve düşünme, bu bilgiyi anlatılmadan özümseme ve*

başkalarının kendi isteklerini yerine getirme ve hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olma istek ve kabiliyeti” olarak tanımlamıştır. Toplulukçuların sosyal davranışları, sosyal normlar, görevler ve yükümlülükler tarafından yönlendirilmeye daha yatkındır, oysa bireyciler kendi inançları, değerleri ve tutumları tarafından yönlendirilmektedir (Chen vd., 1998:289). Triandis (1988:74) ise toplulukçuluğu şu şekilde vurgulamaktadır: a) içsel grubun ihtiyaçları ve hedefleri kendisinininkinden üstün, b) zevk alma davranışından ziyade grup tarafından tanımlanan sosyal normlar ve görevler, c) gruptan ayrılan inançlardan ziyade grup üyeleriyle paylaşılan inançlar ve d) grup üyeleriyle işbirliği yapmaya hazır olma.

Toplulukçu kültürlerde, grubun çıkarları bireysel üyelerin ihtiyaçlarına göre öncelik kazanır. Bireysel özellikler veya katkıların salt bir miktarından daha fazlası olarak kabul edilir (Kim, 1995:21). Özel hedefler ile ortak iyilik arasında bir çelişki varsa, bireylerin kişisel fedakârlığı içerse bile grup hedefine katkıda bulunmaları beklenir (Earley, 1989:567). Toplulukçu toplumlar, hem bireyler hem de bireylerin ait oldukları gruplar arasında birbirine bağlı, işbirlikçi ilişkiler ve sıkı sosyal ağlar ile karakterize edilir. Kişinin sadakati, üyelerinin genişletilmiş bir aile, işveren, kilise veya sosyal dernek olup olmadığına bakılmaksızın üyelerini koruyan ve onlara bakan grup tarafından ödüllendirilir (Ward vd., 2001:13). Kollektif bir kültür, grup hedeflerine ulaşmak ve refahı korumak için işbirliği yapmaktır (Moorman ve Blakely, 1995:129). Toplulukçu kültürlerde yer alan kişilerin kendilerini grupların bir parçası olarak tanımlamaları, grup içi hedeflere öncelik vermeleri, atıflarda daha çok içeriğe odaklanmaları ve iletişim kurmaları daha muhtemeldir (Triandis, 2001:907–924). Kişisel kimliğini grup içi başarılarından alır ve grup üyeliğini bireycilerden daha uzun vadeli ve kalıcı olarak görürler. Organizasyonlar, bireyin hayatına da son derece uyumludur. Örneğin, Japonya gibi bir toplulukçu kültürde çalışanlar, genellikle bir organizasyonla yaşamlarının bir uzantısı olarak birlikte tatile çıkar ve birlikte akşam yemeği yemeyi tercih ederler (Earley ve Gibson, 1998:274).

Toplulukçular, nispeten az sayıda grup içinde yer alırlar, ancak sıklıkla yaşam boyu bir temelde, son derece sadık ve onlara bağlıdırlar. Sınırlı sayıda ilişkiye sahip olma eğilimindedir, ancak bunlar yakın ve samimi olacaktır (Ward vd., 2001:14). Toplulukçu toplumlarda kendine olan “birbirine bağımlı” anlayışına göre, uygun sosyal ilişkiler ağı içinde yer aldığı anda benlik en anlamlı ve eksiksiz hale gelir (Markus ve Kitayama, 1991:227). Bu kültürlerde yer alan insanlar benliğin tanımı

grup üyeliği içinde olduğu şeklinde yorumlanmakta olduğunda daha bağımlı ve sosyal bir kimliğe sahiptirler (Bochner, 1994:274). Kişinin kendisi için önemli olan başkalarına (ailesine, yöneticisine gibi) karşı sorumlulukları yerine getirmek, kendisine güvenenlerin yüzünü kara çıkarmamak ve onları gururlandırmak önemlidir (Baltaş, 2016:20). Bu kültürde kişinin hedeflerine ulaşması, kendisi için önemli olanın başkaları için, özellikle ailesinin beklentilerini de karşılamayı kapsar.

Toplulukçu kültürlerin niteliklerini tanımlarken hiyerarşi ve uyum önemlidir. Bu kültürlerde gruplararası ve bireysel hedefler arasında çatışmalar meydana gelirse, çatışmalar bireysel hedeflerin aksine grup içi hedeflerin lehine çözülmeye eğilimlidir (Triandis vd., 1990:1006-1020). Davranış, büyük ölçüde sosyal davranışların önemli belirleyicileri olan grup içi normlar tarafından yönetilir. Grup içi uyumun sağlanması son derece değerlidir ve doğrudan çatışmadan kaçınılır. Gizli kişilerarası mesajlar okuma konusunda uzmanlıklar ve iletişim tarzını ve içeriğini yorumlamak için dolaylı ipuçlarına güvenirlir (Ward vd., 2001:15).

Toplulukçular, ödüllerin grup üyeleri arasında eşit olarak dağıtıldığı eşitlik ilkesini tercih ederler. Leung ve Bond (1984:794)'a göre grupların birbirine bağlılığı ve karşılıklı tatminin daha değerli olduğu ekonomik olmayan sosyal ilişkilerde, eşitlikten ziyade ihtiyaç, ödül tahsisinde daha etkili olacaktır. Örneğin, toplulukçu, uzun vadeli bir ilişki beklemedikleri yabancılarla etkileşim kurduğunda, en önemli düşüncesi, eşitlik temelli adil paylaşım elde etmektir. Ancak, ödüllerdeki farklılıkları arttırmanın bireyleri, grup ya da topluluk çıkarı pahasına kişisel çıkarlar için çalışmaya motive etmesinden korkmaktadırlar. Kişiler arası uyumu yaratma ve sürdürme konusunda çok endişeli olmaları nedeniyle eşitlikçi paylaşımları tercih ederler (Triandis, 1989: 506-520). Bununla birlikte, bazı çalışmalar, toplulukçuların eşitlikçi tahsisatı tercih etmediği bazı durumların olduğunu göstermiştir. Örneğin, Leung ve Bond'a (1984:794) göre toplulukçular, kendi aralarında ve grup dışı bir üye arasında ödülleri bölüştüklerinde, eşitlik normundan ayrılırlar. Böyle bir bağlamda, toplulukçuluğun ilgisinin, uyumu ve adaleti artırma yönünde daha az yönlendiğini ifade etmişlerdir. Bond, Leung ve Wan'a göre, (1984:186-200) kolektivizm, görev girdileri için daha adil bir ödül tahsisıyla ilişkilendirilmiştir, ancak bakım girdileri için daha adil bir ödül tahsisi ile ilişkilendirilmemiştir (Hartung, 2000: 38).

Bireyleri topluluk hedeflerine tabi kılmanın yanı sıra, toplulukçular, kendi gruplarının üyeleri üzerindeki eylemlerinin sonuçları hakkında endişe duymaya eğilimlidirler, grup üyeleriyle kaynakları paylaşma eğilimi gösterirler, grup üyeleriyle karşılıklı ilişkilerini hissetme eğilimi gösterirler ve grup üyelerinin yaşamlarına karışırlar (Hui ve Triandis, 1986:226-228). Toplulukçu ailenin önemli bir unsuru olan gruba sadakat, aynı zamanda kaynakların paylaşıldığı anlamına da gelir (Hofstede vd., 2010:107-108).

Yoğun ve sürekli bir sosyal ilişki durumunda, bireyin sosyal ortamıyla uyumunun sürdürülmesi, ailenin ötesindeki diğer alanlara uzanan önemli bir erdem haline gelir. Çoğu toplulukçu kültürde, başka bir kişinin doğrudan çatışması kaba ve istenmeyen olarak kabul edilir. Hayır kelimesi nadiren kullanılır, çünkü hayır demek bir çatışmadır. “Haklı olabilirsin” ve “bunu düşünceğiz” bir talebi reddetmenin kibar yollarından örneklerdir. Aynı şekilde, evet sözcüğü, iletişim hattını korumak için kullanıldığından dolayı, onay anlamı çıkarılmamalıdır: “evet, seni duydum”, Japonya’da sahip olduğu anlamdır. Kişisel görüşler mevcut değildir, görüşler grup tarafından önceden belirlenir (Hofstede vd., 2010:106). Kısmi iletişimi daha büyük ölçüde tercih ederler. Kısmi iletişim kısıtlanmış yöntemler yoluyla paylaşılan bilgileri ifade eder. Yüz yüze etkileşimler örtüldür (Hartung, 2000: 35). Sosyal ipuçları ve yüz yüze iletişimde geri bildirimleri, toplulukçular için birçok nedenden ötürü bireycilere göre daha önemlidir. Toplulukçuların ilişkileri kurmak veya ifade etmek için daha fazla sosyal ve duygusal ipuçlarına ihtiyaçları vardır. Bağlam, kendi anlamlarını taşıyabilir ve başkalarının anlamlarını çıkartabilirler. Daha az sözel, daha dolaylı ve daha fazla alıcı merkezlidir. İstekler, endişeler ve tercihleri iletmek ve ayırt etmek için yüz yüze etkileşimlerde sözel olmayan ipuçlarına daha çok güvenirlir (Hartung, 2000: 36).

Grup üyeleriyle iletişim kurarken, “biz” i “ben” den daha fazlasını kullanarak, birbirine bağımlı bir yönelimi kullanma eğiliminde oldukları belirtilmiştir (Hofstede vd., 2010:112). İçeriğe daha çok vurgu yaparlar, açıktan ziyade örtük olana daha fazla vurgu yaparlar ve ne söylendiğine göre neyin daha iyi anlaşıldığına daha fazla vurgu yaparlar. Ayrıca sessizlik, sentez ve muğlaklıktan daha fazla yararlanırlar (Earley ve Gibson, 1998:287). Çatışma çözümünde olduğu gibi, toplulukçu kültürlerde, grup içi üyeler arasındaki iletişim, bir dış grubun üyeleriyle iletişimden oldukça farklıdır. Grup üyeleriyle olan iletişimi, iletişimin daha büyük bir yakınlığı

ve dış grup üyeleriyle olan iletişimden daha fazla iletişim koordinasyonu ile karakterize edilir (Earley ve Gibson, 1998:287-288).

Kültürlerarası öğretim tasarımcıları için bir başka önemli nokta da “yüz” kavramıdır. Güçlü toplulukçu toplumlar (Çin gibi), “bireyin üzerine yerleştirdiği eylemleri, işgal ettiği toplumsal konumdan dolayı” değerlendirir (Hofstede, 2001:230). Bu yüz kavramının bireyci kültürlerde eşdeğeri yoktur. Bireyci toplumlar ‘suçluluk kültürleri’ olarak tanımlanmıştır. Toplumun kurallarını ihlal eden kişiler, özel bir iç pilot olarak işlev gören, bireysel olarak geliştirilmiş bir vicdan tarafından sık sık suçlu hissederler. Aksine, toplulukçu toplumlar ise utanç kültürleridir. Bir üyesinin, toplumun kurallarını ihlal ettiği bir gruba mensup kişiler, kolektif bir yükümlülük duygusu temelinde utanacaklardır. Utancın boyutu, utancın kişi tarafından hissedilip hissedilmediği, ihlalin başkaları tarafından bilinip bilinmediğine bağlıdır. Bu hale gelmek, ihlalin kendisinden daha fazla utanç kaynağıdır. Suçluluğun başkaları tarafından bilinip bilinmediğini fark eden suçluluk için böyle bir durum söz konusu değildir. Temel olarak yüz, bir kişinin sosyal çevresi ile doğru ilişkiyi açıklar, bu kişi (ve o kişinin ailesi) için başının ön kısmı kadar önemlidir (Hofstede vd., 2010: 110). Yüzün önemi, sosyal bağlamın çok bilinçli olduğu bir toplumda yaşamın sonucudur (McFeeters, 2003: 18) .

Hofstede (2001:237) diplomaların, “bireyciler için ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırdığını” belirtirken, toplulukçular diplomaları namus ve daha yüksek statü gruplarına girme yöntemi olarak kullanabilirler. Grup çıkarlarını giderme, böyle bir toplumda normal beklentidir (Hofstede vd., 2010:119). Daha toplulukçu toplumlarda, mesleki hareketlilik daha düşüktür. Bir çalışanın bu ilişkideki kötü performansı, işten çıkarılma için bir sebep değildir, çünkü kişinin çocuğunu reddetmeyeceği düşüncesi hâkimdir. Bu ilişki modeli en çok Japon örgütlerinden bilinir (Hofstede vd., 2010:120).

Toplulukçu kültürler, farklı çalışma ortamları ile ilgili farklı stratejilere sahiptir. Odak, ortak amaçlar, birbiriyle değiştirilebilir çıkarlar ve üyeler arasındaki ortak kararlardır. Triandis'e göre (1995:52), bir toplulukçu kültürün üyeleri, doğru eylemi neyin oluşturduğuna, kültürün normlarına göre hareket ettiğine ve normdan gelen ufak sapmalar için bile şiddetli eleştirilere maruz kaldığı konusunda mutabıktırlar. Sonuç olarak, organizasyonel üyelik sosyal kategorizasyon için bir

temel olarak kullanılabilir. Bir örgütün üyesi olmakla, bir "grup içi" üye olarak nitelendirilebilir (Hartung, 2000:20).

Toplulukçu değerleri olan çalışanlar, öncelikle yöneticiler, mal sahipleri, iş arkadaşları ile olan bağları nedeniyle işe bağlı kalırlar, işin kendisi ya da belirli bir tazminat programı (bireysel teşvikler) gibi nedenlerle çok daha az bağlı kalmaktadır (Boyacıgiller ve Adler, 1991:274). Toplulukçuların kendi çıkarlarını bozma ve takip etme eğilimi çok zayıftır. Bu nokta özellikle önemlidir çünkü paylaşılan değerlerin derecesi kolektiflerin istikrarı ile pozitif ilişkilidir (Earley ve Gibson, 1998:266).

Toplulukçu bir toplumda yönetim, grupların yönetimidir. İnsanların bir çalışma grubuna gerçekte duygusal olarak bütünleşmiş hissetme dereceleri bir durumdan diğerine değişebilir. Çalışma grubundaki etnik ve diğer grup içi farklılıklar, uyum sürecinde rol oynamaktadır ve bir toplulukçu kültür içindeki yöneticiler bu faktörlere son derece özen gösterecektir. Her ne kadar bireyci olarak programlanmış yöneticiler bu uygulamayı tehlikeli olarak değerlendirse ve tam tersini yapmak isterse de, aynı etnik gruptaki kişileri tek bir gruba çevirmek çoğu zaman mantıklı gelecektir (Hofstede vd., 2010:121). Bir kişinin performansını kendisi ile açık bir şekilde tartışmak, toplumun uyum normuna kafa yormakta ve itaatsizlik olacağından bir yüz kaybı olarak hissedilebilir. Bu tür toplumlar, örneğin normal bir iyiliğin geri çekilmesiyle veya bir aracı yoluyla sözlü olarak geri çekilmeleriyle, geri bildirim sağlama konusunda daha ince, dolaylı yollara sahiptir (Hofstede vd., 2010:122).

Pek çok örgüt teorisinin ABD’de tanımlandığı düşünüldüğünde, yönetim teorilerinde bireysel eğilimi görmek mümkündür. Örneğin örgütsel bağlılık kavramı toplulukçu toplumlarda, bireyci toplumlardan çok farklı çağrışımlar taşır. ABD gibi bireyci kültürlerde, bireysel başarı, kendini geliştirmek ve yaptığı işten zevk almak da, kişinin işinde yaşadığı doyumun temelini oluşturur. ‘İş zenginleştirme’, ‘iş genişletme’, ‘iş rotasyonu’ gibi Amerikan iş hayatına ait terimler de işi daha kapsamlı, ilginç ve zorlayıcı hale getirerek çalışanın motivasyonunu artırma yöntemleri olarak hayata geçmiştir (Baltaş, 2016:20). Benzer şekilde, çoğu motivasyon teorileri kesin olarak bireyci bir bakış açısını yansıtır. Motivasyon literatürünün gözden geçirilmesinde, Staw (1984:650-651), "*itici gücün önceden desteklendiği, yerine getirilmesi gerektiği veya gelecekteki kazanım beklentileri*

olduğu düşünülürse, bireyin kişisel fayda için rasyonel bir maksimize edici olduğu varsayılır" şeklinde ifade etmiştir. Yine Staw (1984:651), motivasyonun bu bireysel veya hesaplayıcı bakış açısının kültürler arasında nasıl uygulandığını sorgulamaktadır ve “motivasyon teorilerimizde temel bir ihmal olabileceğini” öne sürmektedir. Moorman ve Blakely (1995:127-142) örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak, bireyin toplulukçu değerler veya normlara sahip olması durumunda vatandaşlık davranışlarını gerçekleştirme olasılığının daha yüksek olacağını tespit etmişlerdir. Ayrıca, bu ilişkinin genel yöntem etkilerine ve prosedür adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye olan etkisinin güçlü olduğu bulunmuştur. Eşitlik teorisi, bir noktayı ifade eder ve bu teoride Sampson'a (1977:777) göre, sosyal psikologlar, kişisel eşitlik taleplerini açıklamak için grup veya daha az bireysel topluluktan ziyade bireyin psikolojisi içinde aramaya devam etmektedir (akt. Şeker, 2014:14).

Türk toplumu toplulukçu davranmayı önde tutan bir kültürdür. Hemşerilik ve adam kayırmanın kökeninde toplulukçu davranış kültürü vardır. Türk kültüründe kişinin ilginç bir işi kotarmaktan aldığı tatminden çok, iş arkadaşlarının ve özellikle de saygı duyduğu yöneticisinin takdirini kazanmaktan dolayı duyduğu gurur, motive edici olacaktır. İş doyumunu artırmada, kişinin kendini ait hissettiği gruptan aldığı ‘aferin’ ile gelen itibar, kritik önemdedir (Baltaş, 2016:20). Türk insanı, kendi ya da üstlerinin başarısını yetenek gibi kalıcı kişisel özelliklere dayandırırken, başarısızlığı çaba gibi değişken özelliklere dayandırmaktadır. Konu astları olduğunda başarıyı çabayla, başarısızlığı yetenekle ilişkilendirmektedir (Sargut, 2015:193).

Toplulukçuların birey gruplarından daha çok grup normlarına uyduğu, bireylerden daha fazla ortak gruba sahip oldukları ve gruplarla çalışırken, ortak sorumluluk verildiğinde, ekip hedefleri geliştirildiğinde ve grup odaklı eğitim verildiğinde en iyi şekilde çalıştıkları söylenebilir (Kirkman, 1996:191-201). Örgütsel araştırmalar, bireycilerin gruplardan çok daha iyi çalıştığını, toplulukçulardan çok daha rekabetçi gruplara sahip olduklarını ve bireysel sorumluluk, bireysel hedefler ve bireysel eğitim verildiğinde en iyi tepkiyi verdiklerini göstermiştir (Earley ve Gibson, 1998:282). Wagner ve Moch (1986:280-304), bireycilik-toplulukçuluğu sistematik olarak değerlendiren ilk örgütsel araştırmacılar arasındadır. Ölçütü, inançları, değerleri ve normları üç kategoriye ayıran bireysellik ve toplulukçuluk boyutu için deneysel bir ölçüm sunmuşlardır.

Grup çıkarları kavramı üzerinde inançlar arasındaki kavramsal farklılıkların, değerlerin ve normların, bireyciliğin ve toplulukçuluğun odaklanmasının farklı değerlendirmelerine yol açmıştır. Tutumları, değerleri ve inançları içeren üç tür ölçüyü ayırmışlar ve bu üç alanın genelinde bir yapının ölçülmesinin sorunlu olabileceğini öne sürmüşlerdir.

Huff ve Kelley (2003:81-90), Japonya, Kore, Hong Kong, Tayvan, Çin, Malezya ve ABD'deki büyük bankalardan, 1282 orta düzey yöneticiden topladığı verilerde, bireyci ve toplulukçu toplumlarda, bireylerin gruplar arası güvenlerinin nasıl olduğunu ve aradaki farklılıkları incelemişlerdir. Sonuçta, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki güven ve örgütsel dış güvenin, Asya'ya göre daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir.

İlişkisel demografi, bireysel demografik özelliklerin ve sosyal bağlamın nasıl etkileşimde bulunduğunu tahmin etmenin temelini oluşturan bir teoridir (Riordan ve Shore,1997:342). Chatman ve arkadaşları (1998:749–780) bireyci-toplulukçu örgüt kültürünün ilişkisel demografi ile sosyal etkileşim, çatışma, üretkenlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi yönettiğini, toplulukçu kültürlerde demografik heterojenliğin iletişim ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ve bireycilikte toplulukçu kültürlerden daha fazla çatışma olduğunu bulmuştur. Ancak toplulukçular çatışmayı daha yararlı görmüş ve demografik benzerlik azaldıkça, toplulukçu kültürlerdeki denekler kendilerini bireyci kültürlerden daha yaratıcı olarak algılamışlardır. Benzer insanlar bireycilikte toplulukçu kültürlerden daha üretken iken, birbirine benzemeyen insanlar iki kültürde eşit derecede üretken olduğunu belirtmişlerdir.

Earley (1989:565-581), bireycilik-toplulukçuluğun, dış gruplara karşı grup içi yönetsel görevlerin performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çin Halk Cumhuriyeti, İsrail ve ABD'den örneklem seçmiştir. Bireylerin veya grup dışı bir bağlamda çalışmanın aksine, bireylerin performansı tek başına çalışırken en yüksek olduğunu, toplulukçuların performansının bir grup dışında çalışırken, tek başına çalışmaktan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Earley (1994:89-117) bireycilik-toplulukçuluğun eğitim yöntemi ile bireysel öz-yeterlilik ve performans arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini ele almıştır. Toplulukçuların, grup odaklı eğitimden daha fazla etkilendiğini, çünkü dikkatlerini grupsal normatif işaretlere yoğunlaştırdıklarını buldu. Bireycilerin etkinlik inançları bireysel odaklı eğitimden daha fazla etkilenmiştir, çünkü dikkatlerini bireysel düzeydeki normatif işaretlere

odaklamışlardır. 23 ülkede yapılan bir çalışmada, Smith ve arkadaşları (1998:351-367), güç mesafesinin, grup dışı anlaşmazlıkların sıklığı ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Toplulukçular içinde, anlaşmazlıklar kişisel deneyimlerden ya da eğitimlerden ziyade kurallara dayanarak ele alınmış, bireysel ülkeler için tersi bulunmuştur.

Gibson ve Heartfield'in (1996:189-193) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmaya göre, grup etkinliğinin yüksek olduğu hemşirelik ekiplerinin, düşük grup etkinliğine sahip olan takımlardan daha kötü performans gösterme eğiliminde olduğunu bulmuşlardır. Bu durum, (ABD'de ağırlıklı olarak bulunan) bireysel ekiplerin etkinliklerinde gerçekçi olmayan inançlara sahip olduğunu göstermiştir. Bunun gruba ilişkin geribildirime, grupla ilgili bilgiler için daha fazla belleğe ve toplulukçu ekipleri arasında grupla ilgili bilgilerin daha fazla paylaşılmasına bağlı olduğunu açıklamışlardır. Bu sonuçlar, çok uluslu takımlarda kültürel bağlamda çalışan ekipler için çok sayıda etkinlik incelemesinde sunulan önerilerle birleştiğinde, bireycilik-toplulukçuluğun, takımlarda sosyo-bilişsel süreçler üzerindeki etkisini anlamının, başarı için kritik olduğunu öne sürmektedir.

Meindl, Hunt ve Lee (1989:59-77) tarafından yapılan bir değer çalışması, bireyci ve toplulukçuların iş değerlerini incelemiştir. Ulusal kültür ile sınırlı olmayan bireycilik ve kolektivizm ile ilgili bir dizi iş değerinde belirgin farklılıklar olduğunu bulmuşlardır. Matsui, Kakuyama ve Onglatco (1987:407-415) tarafından gruplarda bireyciler ve toplulukçular için farklı hedeflerin ve geri bildirimlerin önemi gösterilmiştir. Japonya'da, bireysel hedeflerden ziyade takım hedefleri olan ekiplerin daha iyi performans gösterdiklerini görmüşlerdir.

Smith ve Peterson (1994:33-43) bireycilik ve toplulukçuluğun, liderlerin karar vermede kullandıkları kılavuz türleriyle ilgili olduğunu göstermiştir. Orta düzey yöneticilerin çeşitli organizasyonel etkinliklere verdiği cevaplar, geniş bir çapta incelenmiştir. Bireyci ülkelerde yöneticiler kendi deneyimlerine ve astlarına daha fazla güven duyduklarını toplulukçu ülkelerdeki yöneticiler resmi kurallara daha fazla güven duyduklarını bildirmişlerdir. Chen, Chen ve Meindl (1998:285-304), işbirliği ile ilgili olarak bireycilik ve kolektivizm rolünü incelemişler, yapının son derece çok yönlü olduğunu ve bu nedenle belirli bir durum için belirli yönlerin kullanılmasını gerektirdiğini ileri sürmüşlerdir. Başka bir deyişle bireysellik ve

kolektivizm yönlerini belirli durumlarla eşleştirmeye yönelik bir beklenmedik yaklaşım gerekmektedir. Yine Chen, Meindl ve Hunt(1997:44-70), bireycilik ve toplulukçuluğun farklı boyutlar olduğunu, her ikisinin de yatay ve dikey boyutları olduğunu ileri sürmüşlerdir.

2.2.7.5.Zaman Yönelimi Boyutu

2.2.7.5.1. Konfüçyüs Felsefesi

Zaman yönelimi boyutu farklı kültürel özelliklerin bir birleşimini temsil etmesi nedeniyle orijinal olarak “Konfüçyüs Dinamizmi” olarak adlandırılmaktadır. Bu yüzden Konfüçyüsçülüğün etkisinin tartışılması da yaygın olmuştur. Asya kültüründe değerlere yön veren ve Konfüçyüs'ün öğretilmesine dayanan Konfüçyüsçülük, ahlaki bir sistem ve politik bir ideolojidir.

Konfüçyüs Çin'de doğmuş ve M.Ö. 551'den 479'a kadar yaşamıştır. Öğretileri temel olarak dinsel düşünceler eklenmeden günlük yaşamın pratik etiği ile ilgilidir (Chen ve Chung, 1994:95-97). Büyük ölçüde, Konfüçyüsçülük yüzyıllar boyunca Çin felsefesinin ana akımını kaplamıştır. Kore, Japonya, Vietnam, Hong Kong, Singapur ve Tayvan'ın da dahil olduğu Çin'in etkilediği toplumlarda en önemli kültürel etkidir (Kim ve Park, 2003:37-38). Ancak, Konfüçyüsçülüğün bu ülkeler arasında aynı statüye, işlevlere veya değere sahip olmadığı söylenebilmektedir. Aynı ülke içinde, bazı bölgelerde farklılıklar olduğu ve ve bu felsefeye farklı düzeylerde saygı gösterilmekte olduğu ifade edilmektedir (Hahm, 2003:266). Ülkeler ve bölgeler arasındaki bu farklılıklara rağmen, felsefe bugün hala Doğu Asya halkını birleştirmektedir. Halk hem Konfüçyüs kültür geleneğinden, hem de iş ve sosyal etkileşimler için etik ve ahlaki temel olarak hizmet eden temel değerlerinden, insanların ahlaki düşünce tarzlarından önemli ölçüde etkilenmiştir (Kim ve Park, 2003:38). İnanç sisteminin bu kısmının, Çin'in bu ruhuna derinden gömülü kaldığı görülmektedir (Child ve Warner, 2003:8).

Konfüçyüs'ün Çin dünyasındaki öğretileri çoğu zaman eski Yunan'daki Socrates'in bilgeliği ile karşılaştırılmıştır. Her ikisi de yaklaşık M.Ö.500'lü yıllarda yaşamış ve her ikisi de din dersleri olmaksızın pratik etik alanında dersler vermiştir.

Hayattaki görevlerine ilişkin erdemleri, beceri ve eğitim alma, sıkı çalışma, gereğinden fazla harcama yapmama, sabırlı olma ve sebat etmekten ibarettir. Her şey, Sokrates tarafından da formüle edilen bir kural olan ılımlılıkla yapılmalıdır. Değerleri olan “kalıcılık” ve “tasarruf”, bu ilkeye çok yakındır (Hofstede vd., 2010: 237).

Konfüçyüs, Ren'in ya da iyiliğin, takipçinin ulaşabileceği yüce erdem olduğunu ortaya koymuştur. Tamamen doğal ve hümanist bir aşk olarak, eğitim yoluyla gelişen doğal hislere dayanır. Ren'e ulaşmak için, ilk olarak sosyal normları temsil eden Li'yi uygulamanız gerekir. İkinci olarak ayin, usul veya görgü kuralları olarak yorumlanabilir ve tüm ahlaki kodları ve sosyal kurumları içerir. Li, ahlaki kurallar ve sosyal kurumlar için bir terim olduğu için birçok kişi, Li uygulamasının, bireyin pahasına toplumsal uygunluğu sağlamak olduğunu kabul eder (Child ve Warner, 2003:7). Bununla birlikte, bireysel bir kişilik, gruptan kopan bir varlık değildir. Konfüçyüs bu konuda şöyle ifade etmiştir: *“Kendini yetiştirmek için, başkalarını yetiştirmek zorunda. Bu bir kişinin, Ren'in yoludur”* (McGreal, 1995: 5). Konfüçyüs'e göre, yönetmenin en iyi yolu mevzuatla değil, ahlaki eğitim ile ve örnek olarak mümkündür. İdeal yönetim, bu nedenle, ahlaki eğitimin sağlam bir temeli ile bir hareket etmiş olmalıdır. Konfüçyüs yönetim ve Li hakkında, *“Eğer halkı politik güçle yönetiyor ve onları yasa ve cezalarla kısıtlıyorsanız, yasa ihlalinden kaçınacaklar, ancak onur ve utanç duymayacaklar. Onları ahlakla yönetir ve onları Li ile yönlendirirseniz, onlar bir onur ve utanç duygusu geliştirecekler ve kendi anlaşmalarıyla iyi olanı yapacaklardır”* demiştir (McGreal, 1995: 7). Bu mesaj insan kalbinin çekiciliğidir, barışçıl bir dünyaya ve bu inanç sisteminin nihai hedefi olarak düzenli bir topluma dünya barışına (uyum) doğru kendini gerçekleştirmenin yolunu göstermektedir. İş ilişkilerini kişisel ilişkilerin kalitesine dayandırmak, anlaşmazlıklara ve hukuki süreçlere dayanmak yerine arabuluculuk yoluyla çözüm bulmak için güçlü Çin kültürel tercihinin, bu felsefeden kaynaklandığını düşündürmüştür (McGreal, 1995:5).

Konfüçyüsçülük, Konfüçyüs'ün öğretilmesine dayanmaktadır ve günlük yaşamda insan ilişkilerinde ahlaki yükümlülükleri veya pratik ahlakı öneren merkezi bir figürdür (Park vd., 2005:388). Konfüçyüsçülükte insanların sosyal varlıklar olarak görüldüğü iddia edilir ve Konfüçyüsçülerin insan merkezli felsefesinde, insan

tek başına var olamaz; tüm eylemler, insan ve insan arasındaki bir etkileşim biçiminde olmalıdır (King, 1985:57).

Chen ve Chung'a (1994:97-99) göre, Konfüçyüs öğretiminin ilkeleri, toplumsal düzen, eğitim, aile sistemi, hiyerarşik ilişkiler ve yardımseverlik olarak özetlenebilir. Konfüçyüsçülüğün makro kültürel unsuru daha sonra küçük bileşenlerle birleştirilebilir. Konfüçyüsçülük tipik olarak, siyasi kalkınma için temel olarak ahlaki gelişimi gerektirir. Doğal olarak bu gelişmeyi gören, bunu ancak kendini vicdani olarak yetiştirme ve geliştirilmesi sürecini motive etmesi ile gerçekleştireceğini öngörür (Cheng, 2011:654). Konfüçyüsçülüğün bu değerlerin birçoğunun en önemli tarihsel temeli olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Bu değerler aşağıda açıklanmaktadır:

a. Toplumsal düzen. Bu, Çin medeniyetinin, açıkça tanımlanmış rollere sahip bireyler tarafından öğrenme ve pratiğe dayalı olduğunu yansıtır. Bunların hepsi, düzeni koruyacak bir hükmü olan egemen bir devlet yapısındadır ve herkesin çıkarları doğrultusunda uygun davranışa olan gereksinime uyum inancına dönüşür (Redding, 2002:234; Child ve Warner, 2003:9).

b. Hiyerarşi. Çoğunlukla Konfüçyüs ahlakından yola çıkarak, bu değerler aile ve örgüt düzeyindeki meşru paternalizmi, devlet düzeyindeki paternalizmi ve karşılıklı dikey yükümlülükleri vurgulayarak hiyerarşi için ahlaki bir gerekçe sunar (Redding, 2002:235; Child ve Warner, 2003:10). '*Geleneksel toplumlarda görülen ve yönetici erkek ile yönettiği ev halkı arasındaki iktidar-itaat ilişkisinin nitelik olarak değiştirilmeden geniş toplumsal kesimlerin yönetilmesi amacıyla kullanılmasına yarayan bir yönetim tarzıdır*' (Aslan, 2003:246). Konfüçyüs, karşılıklı dikey yükümlülükleri vurgulayarak hiyerarşi için ahlaki bir gerekçe sağlamayı amaçlar (Hofstede vd., 2010: 495).

c. Karşılıklılık ve kişiselcilik. Bu, yatay değişimin değeri ve işlemlerin özel yapısını koruyan sınırlı fakat yeterli güvenin garantörüdür (Redding, 2002:235; Child ve Warner, 2003:10).

d. Kontrol. Rekabet eden aileler, kıt kaynaklar ve müdahaleci bir devlet koşulları altında, bir kişinin kaderinin kontrolü, özellikle işletme sahipleri olmak üzere pek çok kişi için bir çekirdek ideal haline gelir ve denetime tabi tutulan

hassasiyetler yüksek düzeyde ayarlanmış hale gelir (Redding, 2002:235; Child ve Warner, 2003:10).

e. Emniyetsizlik. Bu, endemik temel olarak totaliter bir devlette, zayıf mülkiyet haklarına sahip ve rekabet edebilirlik ve iş ahlakı ile ilişkilidir. Savunma ve rezerv oluşturma, pratik bir zorunluluğun yanı sıra bağımlılara karşı ahlaki bir görev haline gelir (Child ve Warner, 2003:10; Redding, 2002: 234-235).

f. Aile temelli kolektivizm. Çin toplumunda yatay düzen mimarisi, temel sosyal birim olarak aile ile kimliğe dayanmaktadır (Redding, 2002: 234-235; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 237-238).

g. Bilgi. Çin'in öğrenmeye duyduğu saygı Kültürel Devrimin ve entellektüellerin zulmüne rağmen kurumsal yapısındaki desteğinin İmparatorluk dönemine kıyasla daha az güçlü olmasına rağmen hayatta kaldığını göstermektedir. Bununla birlikte, öğrenmenin değeri hala yüksek düzeydedir ve temel bir ideal olarak tutulması konusunda sosyal hareketlilikle bir bağlantı kurulmuştur (Redding, 2002: 234-235; Child ve Warner, 2003:10)

Modern yöneticiler için organizasyonlar, çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar ve toplum gibi tüm paydaşlar için uyumlu bir kalkınma sonucunun nasıl elde edileceğini anlamak ve rekabette barışçıl bir çözümü ve “kazan-kazan” durumunu vurgulamak önemlidir. Konfüçyüs kültüründe savunulan “nezaket, dürüstlük ve temizlik”, “yasallaştırılmış ve düzenlenmiş operasyon” ilkesini ve “onurlu adamın kazanç için etik sevgi” ilkesini temsil edebilir (Zhu ve Yao, 2008:59).

Kurumsal sadakat ile ilgili olarak işe alım ve çıkarma konusunda Konfüçyüs ve Mencius gibi temsilcileriyle, insan sermayesine, kişilerarası ilişkiye ve uyumlu gelişime önem vermenin geleneksel kültürel değerine atıfta bulunur. Ancak, kurumsal yönetim perspektifinden bakıldığında, “insanlık, doğruluk, uyum, sadakat, nezaket, dürüstlük ve temizlik” gibi Konfüçyüs kültürünün savunduğu tüm temel düşünceler, modern yönetim felsefesi ve işletme davranışları ile yakından bağlantılı olabilir (Zhu ve Yao, 2008: 58). Kişiler ve örgütler, davranış kurallarına ve yönetim kavramlarına uymalı, sözde menfaatleri tüm grup veya halkın çıkarları için değerlendirmelidirler. Bireysel çıkarlar genel çıkarlar ve kamu çıkarlarına zarar vermemelidir (Low ve Ang, 2013:89).

Konfüçyüs'ün yönetimin planlama fonksiyonu kapsamında şu sözleri vardır: *“İyi bir hazırlık başarıyı garanti eder. Kötü hazırlık başarısızlığa yol açar.”* (Zhou, 2005:184). *“Bir zanaatkar iyi iş yapmak için araçlarını önceden hazırlamalıdır.”* (Zhou, 2005:186). Bu, bir kişinin işinde iyi olması için etkili planlama sağlamak, stratejik konumlandırma gibi görevleri dikkatlice hazırlaması, dinamik ve yetenekli bir insan sermayesi yetiştirmek gerektiği anlamına gelir.

İyi hükümetin sırrının ne olduğu sorulan Konfüçyüs, *“İyi hükümet, kaynaklarla korunmaktan ibarettir”* demiştir (Kelen,1983:44). Bu, O’nu bir sürdürülebilirlik kahramanı yapar ve uzun vadeli oryantasyonun bir toplumun doğal çevresini işleme biçimini de etkilediğini öne sürer. Konfüçyüs iyi yönetim hakkında, *“Asla pozisyonunuzda gevşek kalmayın ve sorumluluğunuzu yerine getirin.”* demiştir (Confucius XII'nin analizleri: 14). Bu organizasyonun üyeleri arasında saygı ve güven inşa edecektir. Aynı zamanda disiplinli liderler ve yöneticiler iyi yöneteceklerdir. Bu uygulama, organizasyonların tüm düzeylerine genişletilebilir, böylece kişiler veya işe atanmalar, işverenlerin nitelikleri, becerileri ve yetenekleri ile tekrar eşleşmeli veya uymalıdır (Low ve Ang, 2013;83). Konfüçyüs'e göre, iyi ve sorumlu bir lider, yönetici, sosyal ya da örgütsel çatışmayı, dindarlık pratiği aracılığıyla üç tür uygun ilişkiye odaklanarak çözebilir. Birincisi, insan doğası üzerine çalışarak, bireyin erdemlerini bilinçli bir şekilde geliştirmeyi isteyerek, kendisi ve diğerleri arasında barış ve uyum arayışındadır. Konfüçyüs için, *“Erdem uygulandığı zaman, kişi açık bir vicdanın, böylece barış ve uyumun tadını çıkarır”*. İkinci olarak, aile, akraba, arkadaş ve meslektaş ilişkilerini aralarındaki karşılıklı sorumluluklar duygusu uyumlu hale getirmeye çalışır. Üçüncüsü, insancıl bir örgütlenme kurarak erdemleri bozan bencil tartışma ve şiddetli çatışma olasılığını azaltmak için bir yol arar (Low, 2008:33). Utanç verici olduğunun farkında olmak ve dikkatli olmak, rollerinde ve sorumluluklarında yüksek bütünlükle dik durmak bir yönetici için, kendisi ya da izleyenlerin ve onların iş ilişkilerini taklit etmesi için iyi bir örnek oluşturacaktır (Low ve Ang, 2013;84). Utanç, alçaklık, rezillik veya şerefsizlik, şeref ve saygınlığın kaybı olarak alınabilir (Zi, 2009:191).

Konfüçyüs'ün yönetimi, Batı yönetiminden bazı konularda fark yaratmaktadır. Batılı şirketler yönetimi onlara üstün teknik gelişmeler ve avantajlar sağlaması ve hızlı sonuç almak için teknik uzmanları işe almaktadır. Ancak, çoğu şirket, piyasada mevcut kişileri işe almayı ve yetenek geliştirmeye yatırım yapmayı

beklemek istememektedir. Bu durumun sonucu olarak, çoğu zaman yetenekler yanlış kullanılır, kötüye kullanılır veya yanlış anlaşılır ve sonuçta çalışanların motivasyonu azalır, moral bozulur veya şirketten ayrılırlar (Low, 2011:12-13). Öte yandan, Konfüçyüs yönetimi, işgücünün yeteneklerini bir bütün olarak inşa etmenin altını çizmektedir, oryantasyonda daha katıdır. Bu bağlamda, Konfüçyüsçü liderler ve yöneticiler, yetenekli veya beşeri sermayeyi, başarılı bir şirketin birincil itici gücü olarak görmektedir. Daha iyi yeteneklerin şirket için daha yüksek performansa neden olacağına dair inançları ve hatta değerleri olduğunu düşünürler; iş yönetimi ve başarısı söz konusu olduğunda yetenek yönetimi kritik öneme sahiptir (Low ve Ang, 2013;88).

Konfüçyüs'e göre bir yöneticide olması gereken özellikler şu şekilde kategorize edilmiştir:

a-Önerilen ve arzu edilen bir vizyona teşvik etmek. Bir lider, böyle bir vizyon zeminine insanları ikna etmelidir. Konfüçyüs bunun çok derin insanlık bilgisi ile ilişkisi olduğunu, bunun derin bir ren (yardımseverlik) anlayışı olduğunu belirtmiştir.

b-Böyle bir vizyon için inanç ve bilgisini gösterir ve daha az arzu edilen alternatif görüş ve vizyonlardan daha üstün olduğunun nedenlerini ve nasıl olduğunun bilgisini verir. Konfüçyüs için bunun anlamı, arzu edilen sonuca ulaşmak için güç ve arzuyu sürdürmek gerektiğidir.

c-Konfüçyüs için erdem, başkalarını etkileyen kişinin inançlarını gerçekleştirmek için kullandığı güç anlamına gelir. Bir kişinin kendini dürüst bir insan olarak kanıtlaması, kurduğu vizyonu erdem ve iyi niyetle yapması, uygulaması da adalet ve yardımseverlikle mümkün olur.

d-Bireysel ve toplumun ihtiyaçları ve değerleri bakımından inanç durumu böyle bir durumu haklı çıkarabilir, dolayısıyla içten iyi niyeti uygulamak ve diğer devletlere göre erdemli bir uygulamayla ulus ve devlet iktidarının kurulması için planlar yapılmalıdır.

e-İnsanlar tarafından bilindiği ve paylaşıldığı anlayışını gösterir. Burada Konfüçyüsün karşılıklılık ilkesi ve diğer insanlarla karşılıklı etkileşim, kendini iç

gözleme dayalı ve diğerlerine bakma ilkesi vardır: Hileler ve entrikalar kendini ve diğerlerini aldatma anlamındadır.

f-Kuruluşa güven ve saygı ilham verir. Konfüçyüse göre bu bir liderin insan olarak güven ve doğruluğunu gösterir. Aynı zamanda her yerde erdemli bir karakteri olduğunu ve insanlar için endişe ettiğini gösterir.

g-Adil ve dürüst olmak gerektiğinde, insanların temel ve bazen özel durumlarına göre değerlendirmesi gerekir.

h- Mevcut çatışmaları çözme ve yeni duruma uyarlama yeteneği olmalıdır. Yeni ve acil durumlarda ayarlama, önceden konuları tespit etmek ve devam etme yeteneğine sahip olmakla mümkündür.

ı-Sınırlamaları tanımak, mevcut kriz ve zorluklara karşı direnmek, mütevazı, cesarete sahip, sebatlı ve potansiyel halef eğitmek ile mümkündür.

i-Düzenleme için akıllı bir halef seçilip emekliliğe hazırlanmak önemlidir. Klasik Konfüçyüsçülük, iktidarın (yönetimin) bu uygulama devrini çok ciddiye almaktadır. Konfüçyüsçülük en çok bu konuda tavsiyede bulunur ve bunu meşru bir yöntem olarak görmektedir (Cheng, 2011:653).

Konfüçyüsçülüğe göre eğitim, bir liderin teknik yeterlilik veya mesleki uzmanlıktan daha önemli bir kalitedir. Bu anlamda eğitim, erdemlerin önemli bir bileşenidir (Chan, 1999:294-295). Konfüçyüs eğitimi, klasiklerin gelişmişlik yerine ezberlenecek bir şey olarak çoğunlukla soyut değerlerine önem vermiştir. Buna ek olarak, Konfüçyüs eğitim felsefesi etik öğretime öncelik vermektedir. Klasiklerin çoğunlukla soyut değerlerini, geliştirmek yerine ezberlenecek bir şey olarak değerlendirilmektedir (Kim, 2007:31; Chen ve Chung, 1994:99).

Doğu Asya eğitim felsefesi, öğrenmeye güçlü bir iş etiği ve bağlılığı nihayetinde, çalışmanın, doğuştan yetenekli bir zihne göre başarıya daha elverişli olduğunu öğretir. Doğu Asya velileri, iyi notların, sıkı çalışma, çaba, özen, dayanıklılık, azim ve sebatan geldiğine inanmaktadır (Park ve Kim, 1999:95-96). Yaratıcılığa ya da çocukluğun oyuna ya da eğlenmeye zaman ayırması kabul edilmez (Rudowicz ve Hui, 1997:139). Ayrıca, ebeveynler çocukluğun bir oyun dönemi olduğunu düşünmezler ve çocukları çok genç yaşlarda resmi bir eğitim yapısına zorlarlar (Kim, 2007:33). Konfüçyüs kültürlerindeki çocukların çoğu, eğitimlerine,

sadece 2 yaşlarında, çoğu zaman örgün eğitime başlamadan önce okuyabilecek ve yazabilecek kadar genç yaşlardan başlar (Chan, 1999:295). Ancak okuduğunu anlama üzerine odaklanmadan sadece harf isimlerini, harf seslerini, resim yazışmasını ve yazı düzenini öğretmek için egzersizlere odaklanan çalışma sayfalarının kullanımı yaygındır. Buna ek olarak, Japon halkı için de başarıda en iyi sonucu almak için gerekli olanın sıkı çabalamak olduğuna inanılmaktadır. Dahası, sıkı çalışma soyut bir kural değil, Japonya ve Çin'in günlük yaşamlarında pratik bir rehberdir (Lee, Park ve Kim, 2000:347).

Konfüçyüsçülükte, eğitimin amacı insanların ideal kişilikleri geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Konfüçyüsçü bir beyefendi, bilinçli olarak kendi kendini geliştiren, uygulayan ve erdemlerini sergileyen bir kişidir (Zhang, 2000:306). Bir insanın bütünsel ve idealist modeli, topluma pozitif bir katkı yapan mükemmel bir kişiliğe sahip, kendini tamamlamış bir kişidir. Bu özellikler eğitim sisteminde vatandaşlık içinde teşvik edilmeli ve yaşamdaki rolüyle ilgili tek tip erdemler aşılmalıdır (Kim, 2007:29-30).

Konfüçyüsçülük değerleri ile eğitim veren kültürlerdeki öğrencilerin soyut düşünme yeteneklerinden yoksun olduğu, somut örneklerin aşırı vurgulandığı, özgünlük ve yaratıcılığın eksik olduğu konusunda eleştiriler de vardır. Çünkü eski Çin toplumu havai fişekler ve kağıtlar da dahil olmak üzere gelişmiş icatları ile biliniyordu. Daha sonra, Konfüçyüs toplumu yaratıcı üretime değer vermediğinden, eğer varsa, az sayıda insan yaratıcı olmaya teşvik edilmiştir (Chan, 1999:294-295). Bu yüzden toplum, okullaşma hedefinin öğrencileri sınavlardan geçmek üzere hazırladığı söylenebilen bir sınav sistemine dayanır. Eğitim değerlendirmesine yönelik standartlaştırılmış testlere olan bu türden bir bağımlılık, yöneticileri ve öğretmenleri yaratıcılığı sınırlayan ezberci öğrenme ve ezberlemeyi vurgulamaya zorlar (Jeon, 2000:278). Öğrencilerden, genellikle Japonya ve Kore'de Sınav Cehennemi olarak adlandırılan ve yaratıcı büyümeye yer bırakmayan aylık sınavlar için ders kitabı bilgilerini tekrarlamaları, ezberlemeleri ve hatırlamaları istenir. Ezber ve ustalığın karşılaştırmalı değerleri, belirli mesleklerdeki toplumun değerlerinde görülebilir. Eski Konfüçyüs toplumlarında, sıkı çalışma ahlakının son derece vurgulanmış olmasına rağmen, ticaret ve el emeği, en fakir bir iş olarak görülmüştür (Kim ve Park, 2003:38-39).

Konfüçyüsçülükte, aile tüm ilişkilerin ilk örneği olarak kabul edilir. Toplum, ailenin bir uzantısı olarak görülür. Bir kişi esas olarak bir birey değildir; daha doğrusu, o bir ailenin üyesidir. Çocuklar, ailede resmi uyumu sürdürmek için bireyselliklerinin üstesinden gelmek için kendilerini dizginlemeyi öğrenmelidirler. Utanç duygusuna sahip olmak, aile içindeki uyuma katkıda bulunur (Hofstede vd., 2010: 495). Konfüçyüs öğretilerine göre, aile içinde baba önce gelir ve oğul ikinci gelir. Oğulun babanın otoritesine karşı tartışmasız itaati şarttır (Fah, 2002:35). Doğu Asya ebeveynlik uygulamaları orta derecede samimidir, ancak kabul edilebilir davranışlarda oldukça kısıtlayıcıdır. Konfüçyüs kültürünün, her zaman kişisel saygınlık ve sosyal otoritenin bir işareti olduğu, katı, yaşa göre hiyerarşik bir toplum olma öyküsü vardır. Hiyerarşik kodun olumlu bir yönü, yaşlılara tanınan saygılı muameledir. Eski nesil, disiplini ve gençleri kontrol edebilir (Hwang, 2001:168-169). Çocuklar sorgulamadan ebeveynlerden tüm tavsiye ve talepleri kabul etmelidir. Ebeveynler, çocuklarına itaatkarlığı uygulayan yetkili kişilerdir (Kim, 2007:35).

Bir baba gibi, ideal bir yönetici, kendi çıkarları için değil, halkın refahı ve ortak iyiliği için otoritesini kullanan bir kişidir. Bir baba gibi bir yönetici, hem Li hem de Ren'in erdemleri tarafından yönetilmelidir. Konfüçyüs politik felsefesi, paternalizmi ve yasal ahlakçılığı kabul eder. Diğer bir deyişle, bir devletin amacı mevcut toplumsal yapıyı, bir yaşam tarzını, ahlakı veya ataerkil otoriteyi korumak ve halkının refahını korumak olduğunda otoriter paternalizm vardır (Kim, 1995:37). Paternalistik bir ilişkide ise, paternalist lidere uyum, gönüllülük esasına dayanır. Singh ve Bhandarker (1990:134) paternalist ilişkiyi şu şekilde özetlemiştir: *“Bir kişi, güçlendirmek, korumak, bakmak ve gelişmek için iş yerinde bir baba figürü arar. Buna karşılık birey, üstünlüğe saygı gösterir ve otoritesini kabul etme isteğini gösterir. Bu ancak bu felsefeyi yaşayan toplumlar tarafından kabul edilebilen bir ilişkidir”*. Benzer şekilde, Kao, Sek-Hong ve Kwan (1990:105), *“liderlerin kişisel yükümlülükleri ve sadakati”* ve *“bağlılıklarının itaatine uyma ve itaat etme istekliliğine giden liderlik”* in bağlı olduğu Konfüçyüs mantığına dayalı paternalist lider-bağımlı ilişkisini özetlemektedir. *“Liderlik rollerinde ebeveynleri”* temsil eder. Otorite ile uyum ve uygunluk, gönüllü olarak yapılacak bir şey olarak algılandığından, Batıda paternalizm her zaman otoriterlik ile eşitlenmiştir.

Hiyerarşik sosyal ilişkilerin ilkesi, erkek ve kadınlar arasındaki biçimsel eşitsizlikler ve sessiz sınıflarda tasvir edildiği gibi yaratıcılığın teşvik edilmesi

bağlamında bazı olumsuz durumları beraberinde getirmiştir. Bir kadının çocukluğunda ebeveynlerine, evlilikte kocasına ve yaşlılıkta oğluna itaatkâr olması beklenir (Chung, 1994:487-488; Johnsrud, 1995:18-20). Sonuç olarak, eşin kötüye kullanımı geleneksel olarak ataerkil Doğu Asya toplumlarında yaygın bir uygulamadır (Bui ve Morash, 1999:770-771). Kim ve Sund (2000:331-345), erkek egemen evliliklerde kocaların şiddet oranlarının, Koreli Amerikalılar arasında bile eşitlikçi evliliklerden dört kat fazla olduğunu bulmuştur. Son yirmi yılda, kadınların hanedeki rolüne ilişkin tutumlarda ince ve ilerici bir değişim Kore'de yaşanmış ve bu da işgücüne katılımın daha yüksek seviyelere çıkmasına neden olmuştur. Ancak, Konfüçyüs prensiplerine bağlılık, alternatif bir davranış tarzından habersiz olan kadınların bilinç eksikliğine yol açmıştır. Geleneksel olmayan cinsiyet rollerine açık olan ebeveynler, daha katı bir şekilde cinsellikle yazılan görüşlere sahip olan ebeveynlerden daha fazla yaratıcılık ifade eden çocuk sahibi olma eğilimindedir (Kim, 2007:38). Aileler ve okullar Konfüçyüs felsefesini güçlendirir, kadınları itaatkâr olmaya ve erkekleri lider olmaya teşvik eder. Yeni fikirler üreten ve bunları uygulamaya teşebbüs eden bir alt grup, inatçı ve yaratıcı davranış olarak görülmeyecektir. Erkek egemenliği, erkek öğrenciler için liderlik ve becerilerin gelişimini vurgular, ancak kadınları itaatli olmaya teşvik eder (Chung, 1994:488-490). Kadınların eğitimi uzun zamandır Konfüçyüsçülük ile karşı karşıya kalmıştır, ancak kadınlar için daha yüksek eğitim seviyeleri genellikle potansiyel eş olarak değerlerini artırmanın bir aracı olarak görülmektedir (Chung, 1994:488-490). Kore'deki birçok feminist bilgin, Konfüçyüs felsefesini eleştirmiştir (Callahan, 1999:330). Çalışmaya ek olarak, bir kadın kendi iç görevlerine devam etmelidir. Bu nedenle, yetenekli kadınlar potansiyellerine ulaşamamışlar ve akademik kadınların profesyonel kariyerleri, eş, anne ve kızlarının rolleri gibi beklentilerinden dolayı sınırlı kalmıştır (Johnsrud, 1995:18-20).

Hiyerarşi, bu toplumsal yapıdaki belirli bir yeryüzünden, insanlara özellikle de kadınları isteklerini sınırlamaları gerektiği konusunda baskılar. Konfüçyüsçülüğe göre, bütün kadınlar itaatkar olmalıdır (Kim, 2007:37). Kadınlar, boğucu bir katılığa ve adaletsiz bir yükümlülükler sistemine de maruz kalmaktadır, bu da insan potansiyelini engellemektedir. Çağdaş Konfüçyüsçüler, Geleneksel Konfüçyüsçülüğün utandırdığını düşünmektedir (Li, 2000). Her ne kadar bazı çağdaş Konfüçyüsçüler en azından Konfüçyüs'ün kadınları küçümsemediğini iddia etseler de, tarihsel Konfüçyanizmin kesinlikle cinsiyetçi olduğu düşünülmektedir.

Konfüçyüs'ün kadına karşı önyargıları, eşlerinin ailesine bir hizmetçi olarak itaatkâr bir rol oynamaya zorlanan kadınlar için eşitsiz bir statüyü belirler (Fah, 2002:34-36).

Konfüçyüsçülük, özellikle erkekler için sözel etkileşimleri kısıtlar. Konuşkan bir adam olmanın uygunsuz olduğu düşünüldüğü bu kültürlerde, bir erkeğin sözleri kadınlardan daha fazla otoriteye sahiptir. Bu yüzden erkekler için kısıtlama öğretilir çünkü çok fazla konuşmanın adamın gücünü azaltabileceğini düşündürür. Sözlü etkileşim biçimlerinin en aza indirgenmesi, Konfüçyüs kültüründeki insanların aileleri dışındaki insanlarla sözel olarak engellenmesi, onların sözel zeka testlerinde daha düşük performans göstermesine neden olmaktadır (Kim, 2007:41). Konfüçyüsçülük uyumluluğu vurgular ve durumsal bir bağlam içinde tahmin edilebilir şekilde hareket eder. Uyum elde etmek uğruna grup çıkarlarına bağlılık genellikle bireysel çıkarların pahasına haklıdır (Chung, 1994: 487-505). Örneğin, yavaş konuşmacılar hızlı konuşmacılardan daha yetkin olarak algılanmaktadır, çünkü diğer insanların ihtiyaçlarını daha çok göz önünde bulundurmaktadırlar (Kim, 2007:42).

Konfüçyüs, diğer faktörlerden bağımsız olarak, yaşın akıl ile doğrudan bir ilişkisi olduğunu öğretmiştir; *'15 yaşında kendimi öğrenmeye verdim, 30 yaşında irademe sahip olabildim, 40 yaşında şüphelerden uzaklaştım, 50 yaşında göğün emrini öğrendim. 60 yaşında sezgi yoluyla her şeyi kavradım. 70 yaşında doğru olan şeylere zarar vermeden kalbimin isteklerini yerine getirebildim.'* (Hwang, 2001:168-169).

Doğu Asya halkının zihnindeki en önemli değerlerden biri de 'Filial Dindarlık'tır. Bu kavram, Konfüçyüs kültürüne o kadar özgüdür ki, başka kültürlerde benzer kavramlar bulunamaz (Hwang, 1999:163-164). Daha genel olarak ifade etmek gerekirse filial dindarlık aile ya da akraba sevgisi, yalnızca temel değil aynı zamanda insan yaşamının en üst prensibidir (Liu, 2003:239-241) ve filial dindarlığa göre, ebeveynlere itaat çok önemlidir (Fah, 2002:34-36). Ebeveynlerin çoğunu çocuklarını eğitmek ve çocuklarına bakmakla görevli olarak görürken, çoğu çocuk filial dindarlık yükümlülüğünü üstlenir ve yaşlanan anne-babalarına geri ödeme yapmaya ve ilgilenmeye hazırdır (Hwang, 1999:165). Ayrıca, ailede uygulanmakta olan filial dindarlık, itaat ve sadakat gibi kavramlar, disiplinli bağlılığın ve yetkilerin kabul görmesinin yaygınlaştığı sosyal organizasyonlara da aktarılmaktadır. Filial dindarlık (aile ya da akaraba sevgisi), doğrudan Konfüçyüs'ün düşüncesine kadar izlenebilir ve

'Beş Kardinal İlişkiler'de bahsedilir. Bu değer günümüzde de hala ebeveynlerin saygısını ve geleneğe saygı duymasını, atalarının onurunu ve ebeveynlerin maddi desteğini kazanmasını sağlayan önemli bir çağdaş yapıdır. Karşılıklı ilişkilerin iç çekirdeğinden, daha sıradan ama yine de önemli kişisel bağlantılarla kuşatılmış bir toplumda selamlaşma, iyilik ve 'yüz'ün korunması' hala çok önemlidir (Matthews, 2000:120). Filial dindarlık ve itaat üzerindeki aşırı vurgu, çocukların yetiştirilmesi ve eğitiminde öğrencilerin özgün ve yaratıcı düşüncelerinden kaçınmasına, ebeveynlerinin ya da yaşlılarının geleneksel düşünceyi otomatik olarak kabul etmelerine ve yaratıcılıklarını engellemelerine neden olmaktadır (Kim, 2007:34-35).

Sosyal örgütlere uygulanan bu aile yapısı, Doğu Asya Beşli Ejderhaların ekonomik başarısının temel nedenlerinden biridir (Chen ve Chung, 1994:96). Örneğin, ulusal ve bir bütün olarak topluma karşı görevi teşvik eden Konfüçyüs felsefesi, Güney Korelilerin ülkenin ekonomik kalkınması uğruna baskıyı kabul etmesini kolaylaştırmıştır (Kim, 2007:34; Kim ve Park, 2003:98). Filial dindarlığa bağlı olması vurgusunun ebeveynler için topluma karşı bir zorunluluk haline gelmesiyle birlikte, Konfüçyüsçülük de işçileri işlerine ömür boyu bağlılık göstermeye teşvik etmiştir (Chung, 1994:490). Filial dindarlık, kurum sadakatine dönüştürülmüş; kendine olan gayret, kişinin iş yeri için çalışmasına dönüşmüş ve modern endüstriyel koşullardaki çalışanları kontrol etmek için ailevi paternalizm kullanılmıştır (Kim ve Park, 2003:98). Ancak, günümüzün organizasyonlarının değişen ihtiyaçları ve dinamik çalışma ortamlarında artan esneklik talebi göz önüne alındığında, yaratıcı problem çözme ve karar vermenin sadakat ve itaatten daha önemli olduğu da görülmektedir (Williams ve Yang, 1999:375).

Konfüçyüsçülüğün bir prensibi de hayırseverliktir. Yardımseverlik, kendini koruma, öz disiplin, filial dindarlık, büyüklere karşı saygı, sadakat, kişisel görev ve toplum üyeleri arasındaki olumlu kişilerarası davranışlar gibi özellikleri içerir (Chen ve Chung, 1994:99-101; Hwang,1999:169-170). Yardımseverlik ilkesi, aynı zamanda, duygulanımın bastırılması, sözel etkileşim ve uygunluğun en aza indirilmesi nedeniyle yaratıcılığa karşı birkaç olumsuz sonuç doğurmuştur. Konfüçyüsçülükte insan ilişkileri için yol gösterici ilkelerden biri olan bu prensip, tüm insan ilişkilerinde duygusal ifadelerin kendi kendini kontrol etmesini sağlamıştır. Sevdiklerine sevgi ifadesi uygunsuz kabul edilir ve toplulukçu ideallere uymak için bu ilke içselleştirilmelidir (Kim, 2007:40).

Konfüçyüsçülüğün insanları eylemlerinden ziyade kimlikleri temelinde yargıladığı iddiasına rağmen, bireyin eylemleri kendi ana araçları olduğu için, Konfüçyüs devletinde kişisel özgürlüğe hâlâ çok mesafe vardır. Doğu Asya'da, grup uyumu ve refahı savunan ideolojinin, Konfüçyüsçülüğün, önde geleneksel dinin, siyasetin ve ekonominin alanları dahil olmak üzere sosyal etkileşimleri yöneten felsefi sistem olduğu görülmektedir. “Konfüçyüsçülük”, diğer değer sistemleriyle olan bağlantılarının analizinde vurgulanan spesifik sosyolojik faktörlere göre analiz edilmeli ve yorumlanmalıdır (Śleziaak, 2013:28).

Doğu Asya'nın ekonomik dinamizmi, “Konfüçyüs kapitalizmi” olarak adlandırılır. Konfüçyüs kapitalizmi, Doğu Asya'nın toplulukçu kurumsal kültürlerini, Amerika'nın bireyselleriyle birleştirmiştir. Geçtiğimiz 40 yıl içerisinde Uzakdoğu ülkelerinde ekonomik yönden büyük gelişme yaşanmıştır. Özellikle ‘Beş Ejderha’ olarak anılan bu ülkelerdeki yönetim biçimlerinin pek çok özelliği Batılı ülkelerden farklıdır. Ekonomik başarı, hükümet geliri, yükselen gelir ve halkın onayı gibi teşviklerin Konfüçyüs'ün etik yükümlülüklerinin bilincinin en büyük göstergesi olduğunu düşündüğü aileye karşı olan sorumluluğa ağır bastığına inanılıyordu. Ayrıca, Konfüçyüs etiği, yerel kimlik ve inisiyatif için güçlü bir cesaretlendirmeye sahiptir, çünkü merkezi devlet, eğitim, girişimcilik ve bilgi temelli başarı için bireysel ve aile stratejilerinin önündeki engelleri ortadan kaldırmaktadır (Usman, 2016:178). Konfüçyüzümün genel ilkeleri tarafından yönlendirilen bu ülkelerde iletişim şebekesi, çalışma biçimi, aile yapıları ve çocuk yetiştirme biçimleri, eğitim sistemi gibi kavramlar Konfüçyüs ilkeleri çerçevesinde yönetim anlayışlarını da etkilemiştir (Şişman, 2011:56).

2.2.7.5.1.1.Güney Kore ve Konfüçyüs Felsefesi

Kore dünyada resmi olarak bölünmüş tek ülkedir ve 27 Nisan 2018 yılında imzalanan deklarasyona kadar Kuzey Kore ile Güney Kore savaş halinde olmuştur (<https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-43919190>). Politik olarak yapıları farklı olan komünist Kuzey ile kapitalist Güney yaşam şekilleri farklı olmalarına rağmen kültürleri ortaktır. Temel inançları kibun (yüz ve itibar), hahn (yabancıardan hoşlanmama), Konfüçyanizm, kararlılık, dayanıklılık ve yaşam tutkuları, onları Japonya ve Çin'den farklı kılar (Barutçugil, 2011:69-70).

Koreliler kendilerini dünyanın en Konfüçyüsçü ülkesi ve “Konfüçyüs mirasının varisleri” olarak görmektedirler (Deuchler, 1992:24; Nah, 1996:59). Konfüçyüsçülük Kore’de kendini sürekli olarak tarihsel bir anlatı olarak konuşturdu. Koreliler Konfüçyanizmi Çin Medeniyetinin bir türeği olarak değil, bu tür tarihsel anlatımlarda bağımsız olarak gelişen bir fenomen olarak konumlandırmaya çalıştıkları için özdeşleştirilmiştir (Callahan, 1999:336). Koreliler, kendine özgü Hangul harflerinin gururunu göstermek istemelerine rağmen, üç Doğu Asya ülkesi Çince karakterler kullanarak birleşmektedir. Ortak kullanılan Çin’ce yüzünden 'ortak bir kültür' vardır. Bu, sadece 'ortak dil' değil, 'ortak Medeniyet'e dayanan geleneksel Konfüçyüs Uygarlığı kavramını yansıtır (Howland, 1996:54-57). Konfüçyüsçülüğün Çin’de başlamış olmasına rağmen, Koreliler felsefeyi en gelişmiş haline getirdiklerini söylemektedir (Yun, 1996:113): *‘Kavramların kendileri orijinal olmasa da, [Koreli filozof Yi Hwang] onları geliştirdi, Çin Konfüçyüslerinin geride bıraktığı felsefi meseleleri topladı ve düzenledi. Tartışmanın bizzat kendisinin çalışma düzeyini yükselttiği söylenebilir. Konfüçyüsçülük genel olarak ve bir bakıma Konfüçyüsçülükle Koreleştirmeyi sembolize etti’* (Nah, 1996:64).

Konfüçyüs idealleri, ailevi yaşam tarzını, sosyal bağların güçlendirilmesinde etkili ve ülke çapında yönetimin kurulmasını desteklemektedir (Barutçugil, 2011:70). Geçmişte, merkezi hükümet, bu ideolojiyi kırsal nüfus arasında teşvik etmek için derin çaba sarf etmiştir. Konfüçyüs eğitimi ve sosyal ağların oluşturulması amacıyla köylerde topluluklar oluşturulmuştur (Śleziaak, 2013:29). Kore Konfüçyüsçülüğü, ulusal benlik duygusunun oluşumu ve bir egemenlik duygusunun kurulması ile yakından ilişkilidir. Başka bir deyişle, Konfüçyüsçülük başlangıçta içe aktarılmış bir düşünce sistemi olmasına rağmen, Kore'nin kendi ulusal geçimine dair görüşlerini ve onların bir insan olarak kendi tarihsel görüşlerini güçlü bir şekilde etkilediği için bir Kore düşünce örgütü haline gelmiştir (Yun, 1996:112).

Kore'deki din, politik güce sıkı sıkıya bağlıdır. Din resmî anlatılara göre, fakat politik üstünlük için tarihsel mücadelelerin bir parçası olarak saf ya da başka bir dünya değildir: Kore, politik ve sosyal nedenlerden dolayı Konfüçyüs ülkesine dönüşmüştür (Hwang, 1996:24). Bunun nedeni, hem Budizm hem de Konfüçyüsçülük, Kore tarihinde çeşitli zamanlarda resmî devlet dinleri olmuştur (Callahan, 1999:338). Yun’a (1996:18-19) göre din ‘Kore’de Hıristiyanlığın yükselişine yol açtı’, Park (1996:18)’a göre ise ‘Hıristiyanlık, ekonomik ve politik

emperyalizmin bir yolu olarak hizmet etmiştir”. Yani bu bir devletin yokluğu anlamına gelir.

Kore Yayın Araştırmaları Akademisi (AKS), Kore Yayıncılık Sistemi (KBS) ve Samsung tarafından desteklenen “Filial Piety ve Future Society” konulu uluslararası konferansı (Callahan, 1999:340) ‘Filial Piety (Hyo) Ödülü’, “modern” bir zincirin geleneksel kültüre nasıl hitap ettiğini göstermiştir. Hyundai ve Samsung Refah Vakfı, otuz yılı aşkın bir süredir Filial Piety Ödüllerini vermektedir (Park Chelsa, 2007:299). Büyük para ödülleri olmasına rağmen, asıl amaç onları parasal olarak ödüllendirmek değil, bu övgüye değer bireyleri tanıtmak, onları cesaretlendirmek ve öykülerini diğer insanlara ilham vermek için model olarak yaymaktır (Park, 1995:585). Geleneksel Konfüçyüs felsefesinin tersine, ödüllerin çoğu yalnızca miras sahibi oğullara değil, geniş ailelerde yaşayan, anne babalara, yaşlı insanlara saygılı ve Filial dindarlık kültürünü gelecek nesillere öğreten kız çocuklarına da gitmiştir (çünkü klasik öğretilerde, miras genellikle babalar ve oğullar arasındadır ve filial dindarlık için Çinli karakterin oğlunu içerir) (Callahan, 1999:345).

Kore'deki büyük kapitalist holdingler (chaebol) yönetsel ve işçi sınıfını düzenlemek için aile metaforlarına başvurmaları ile bilinirler (Callahan, 1999:344). Chaebol’ler, güçlü bir aile tarafından sahip olunan veya aile ile çok güçlü bağları bulunan bir grup şirketin bir araya gelmesi ile oluşan bir yapıdır. Çok sayıda yetişmiş profesyonel yöneticileri barındırır ancak, bu kişilerin de genellikle şirket sahibi aileyle yakın ilişkileri vardır (Barutçugil, 2011:70). Güney Koreli öğrencilerin güçlü ruhunun ve yüksek rekabet gücünün kaynağı da, ulusal sınavların geleneğinde, sonuçların kamuoyuna açıklanması, akademik tanınma amacıyla rekabeti teşvik etmesi ve bununla birlikte, bir yetkili tarafından, Chaebollerin birinde istihdam şansının olmasıdır (Choe, 1974:612-614). Bununla birlikte, bu ahlaki buyruktan bağımsız olarak, genel olarak konuşan eski ve çağdaş Koreliler öncelikle öğrenmenin kişisel olarak yerine getirilmesini değil, sosyal tanınmayı ve özellikle modern Güney Kore'nin ekonomik avantajlarını istemişlerdir. Kişilerarası bağlara güvenmek, bu durumlarda çok yaygındır. En yakın aile tarafından yukarıda bahsedilen kapsamlı finansal ve duygusal desteğin yanı sıra, yakın arkadaşların karşılıklı akademik yardım gruplarını oluşturması popülerdir ve bu da günlük hayatta sosyal temasla ilgili Konfüçyüs değerlerinin bir başka örneğini teşkil edebilir (Śleziak, 2013:32).

Günümüzde Kore'nin ekonomik olarak gelişmiş bir toplum olmasının altında yatan bir diğer neden de, Korelilerin grup çalışmalarında başarılı olmalarıdır. Bu toplulukçuluk boyutu ile Konfüçyüsçülüğün birleşiminin bir başarısıdır ve Konfüçyüsçülüğün bireyciliğin zıttı olduğu kadar basit bir bakış açısı sunmaktadır (Callahan, 1999:344). Korelilerde belirli bir gruba ve ulusa ait olma düşünceleri, toplulukçuluk ve konfüçyüscük değerlerine önem vermeleri, günümüzde pek çok alanda başarı kazanmalarını sağlamıştır. Çünkü Kore'nin büyümesindeki nedenlerinden biri sadece ekonomik başarısından değil, aynı zamanda “K-pop”(Kore Pop müziği) ve rekabetçi oyunlar (özellikle bilgisayar oyunlarında takım başarıları oldukça fazladır) gibi alanları da içeren canlı popüler kültüründen de kaynaklanmaktadır. Kore Savaşı ve müteakip otoriter militarist dönem nedeniyle Konfüçyüs kültürü Kore'deki popüler kültür üzerindeki etkisini yitirmiş gibi görünse de, durum böyle değildir. 1980'lerin sonlarında generallerin egemenliğini (1963-1988) deviren büyük çaplı protestolar, ağırlıklı olarak toplumdaki sıkı kontrol düzeyine kızan ve otoriterciliğe alternatif olarak demokratik değerlerle birleştirilen Konfüçyüs çözümünü arayan hayal kırıklığına uğramış öğrencilerden esinlenmiştir (Ślezak, 2013:31).

Kore'deki Konfüçyüsçülüğün diğer ana teması da küreselleşmenin baskılarına bir cevaptır. Popüler hareketler haline gelen Konfüçyüsçülüğü akademik olarak inceleyebilmek için iki kuruluş kurulmuştur: ‘Sung Kyun Kwan Konfüçyüs Vakfı’ ve ‘Gelenek ve Modernlik’. Her iki akademiye ve sosyal reform projelerini harmanladığı için, bu örgütler Konfüçyüsçü akademisyenlerin karakteristik faaliyetlerinin örnekleridir (Callahan, 1999:348). Sung Kyun Kwan Konfüçyüs Akademisi, beşeri bilimlere ve sosyal bilimlere ek olarak doğal bilimler ve mühendislik programlarını içeren Sung Kyun Kwan Üniversitesi (1895'te kuruldu) haline gelmiştir. Üniversite, Konfüçyüs'ün kutsal kitaplarını ve öğrencileri içeren eski tören binalarının yanında bulunan Konfüçyüs felsefesi Enstitüsü de dâhil olmak üzere Kore'deki en yüksek sayıda Konfüçyüsçü akademisyenlere sahiptir. Her yıl Konfüçyüsçü rahipler hala uygun ritüelleri uygulamaktadırlar (Nah, 1996:67). 1995 yılında Sung Kyun Kwan Vakfı tarafından Konfüçyüsçülük resmen bir “din” ilan edilmiştir. Konfüçyüs Vakfı, örgütlenmenin nasıl modernleştirileceğini ve gençlerin arasında Konfüçyüs öğretilerinin nasıl popülerleştirileceğini tartışmak için 1991'de toplanmış ve bu konular üzerinde çözüm önerilerini Konfüçyüsçülük temelinde

aramaktadır. Konfüçyüsçülüğü 1995'te bir 'din' ilan etmenin yanı sıra, bu yeniden canlanma, Konfüçyüs ahlakını gençlere öğretmek için yaz kamplarını, halka açık dersleri ve öğretmen yetiştirme kurslarını kullanmayı içermektedir (Kim ,1996:202-204).

Konfüçyüsçülüğün akademideki yeniden canlandırılmasının ikinci örneği Gelenek ve Modernlik tarafından, Haziran 1997'de yayınlanan ilk sayı olan Chontonggwa Hyondae dergisidir (Hahm, 1997:1-3). Bu dergi, eski muhafazakâr erkeklerin öncülüğünü yaptığı Konfüçyüsçülüğü canlanmalarından önemli bir sapma göstermiştir. Gelenek ve Modernlik, modern eğitimi kullanan, çoğu Birleşik Devletler'de doktora yapan genç akademisyenleri bir araya getirerek, Kore geleneğinin değerini yeniden gözden geçirmiştir (Callahan, 1999:349). Dergiyi finanse eden Daewoo Vakfı'nın cömert bir yardımı ile ilk sayı yaklaşık 3000 kopya satmış ve ikinci sayının 5000 kopyası basılmıştır. Akademisyenler tarafından yönetilmekte ve yazılmakta olsa da, hedef kitleleri Kore'deki aydınlar, özellikle ortaokul ve lise öğretmenleridir (Callahan, 1999:350). Amaç, Konfüçyüsçülüğü kamusal söylem ve sosyal bilime yeniden tanıtmak olduğundan, "iyi" Konfüçyüsçülüğün nasıl olduğunu göstermeye çalışmıştır (Callahan, 1999:351).

Kore'de liderlik de Konfüçyüs anlayışına uygundur. Aile ismi, servet ve Chaebollerin gücü liderin statüsünü belirler. Kararlar yukarıdan aşağı doğru alınır, belirli aile tarafından yönetilmenin sorgusuz sualsiz kabul edilmesi beklenir (Barutçugil, 2011:71).

2.2.7.5.1.2. Çin ve Konfüçyüs Felsefesi

Çin dünyanın hem en kalabalık hem de en eski uygarlığıdır. Sağlam kültürünü, binlerce yıldır anakara Çin'in komşu ülkelerine nüfuzunu yaymıştır. Kendi kültürünü asıl ve egemen kültür olarak görmektedir (Barutçugil, 2011:72). Konfüçyüsçülük, Çin kültürünü anlamak için bir anahtar görevi görür (Chen ve Chang, 2004:53). Konfüçyüsçülüğü teşvik etme ve sürdürme çabaları Çin'de açıkça görülmektedir. Bazı geleneksel Konfüçyüs değerleri, küreselleşme çağındaki alternatif değerler kümesinden artan rekabetle karşılaşsa da, Konfüçyüsçülük büyük ölçüde, Çin için büyük bir anlam ifade etmektedir (Yan ve Pan, 2010,109).

Konfüçyüs felsefesi açık siyasi bir sistemdir, insanlar için hümanist bir sistem kurmuştur ve liderlerin bireysel olarak kendini geliştirmesi için ahlaki bir temel sunmuştur (Cheng, 2011:649). Orijinal Konfüçyanizm, Çin Konfüçyüscülüğü ve Çin felsefesinin kaynağı olarak kabul edilir. Konfüçyüs'ün yanı sıra, ana temsilcisi Mencius ve Xunzi gibi eski bilgeleri içerir. “Cennet ve insan arasındaki telepati” sistemi olarak adlandırılır (Yan ve Pan, 2010:108).

Konfüçyüs anlayışına göre Çin toplumundaki düzen ve kararlılık, insanlar arasındaki ilişkilerin ‘eşitsizliğine’ dayanır. Aksini düşünmek çoğu kişinin aklından bile geçmez. Efendi-kul, baba-oğul, ağabey-kardeş, koca-eş ve eski-yeni arkadaş olmak üzere beş farklı türdeki eşitsizliğe dayanan Konfüçyüs değerleri, Çin’de etik davranış olarak görülür ve toplumsal düzenin temelidir (Barutçugil, 2011:72-73)

Kapitalizm, pazar, özel mülkiyet, bireycilik, kendini ifade etme, moda, bilgi, profesyonellik, Konfüçyüs geleneği, kaliteli üniversite eğitimi, akademik dereceler, hatta piyano ve Batının her şeyi bir dönem Çin’in lideri Mao'nun Kültür Devrimi'nde kötülük olarak etiketlenmiş ve kınanmıştır. Fakat bu kavramlar, değerler ve yaşam tarzları, bugün tanık olduğumuz Çin'in ‘Yeni Kültür Devrimi’nin itici güçleri arasındadır (Fang, 2010:163). Çin’in Mao’dan Pazar’a geçişi, Rokeach’in (1973) hiçbir değerın zaman kaybı olmadığı yönündeki iddiasına destek veren, Çin değerlerinin hayatının yükselişini ve inişlerini de göstermektedir (Leung, 2006: 236).

Birçok akademisyen Doğu Asya toplumlarını Konfüçyüsçülükte kökleşmiş yüksek-bağlamlı ve toplulukçu olarak tanımlamıştır (Hofstede, 1980 gibi). Bond'un (1996) birçok kültürlerarası değer araştırmasının gözden geçirilmesi, bazı Doğu Asya toplumlarında değişen derecelerde desteklenmiştir. Konfüçyüsçülük Çin’de 1960'larda Kültür Devrimi sırasında saldırıya uğramış olmasına rağmen, temel ilkeler güçlü kalmıştır. Buna ek olarak, Çin 1978’de küresel ekonomiye katılacak bir “açık kapı” politikasını benimsemiş, ancak yerli kültür değerlerini diğer Asya ülkelerine göre daha fazla korumuştur (Zhang vd., 2005:108). Faure ve Fang (2008:194-207), “Açık Kapı” reformunun, pazar yöneliminin ve küresel ekonomiyle bütünleşmenin Çin’de temel bir değer değişimi yarattığını göstermiştir. Bununla birlikte, “değer değişimi” ile Çin’in eski değer sisteminin yerini yeni bir değer sistemi ile değiştirdiği, aksine değer yönelimlerinin bugünün Çin toplumunda daha görünür şekilde bir arada var olduğu anlamına gelmediğini belirtmiştir. Çin kültürü,

genellikle, guanxi, yüzün önemi, tasarruf, aile ve grup yönelimi, huzursuzluk, görgü kurallarına saygı, yaş ve hiyerarşi, uzun vadeli yönelim ve geleneksel inanç gibi geleneksel değer yönelimleriyle tartışılmaktadır. İş hayatı ile yakından bağlantılı olan quanxi, iki kişinin karşılıklı bağlılık ilkesiyle birbirleri ile koşulsuz yakınlık kurması olarak ifade edilen bir değerdir. ‘Karşılıklı hediyeleşme ve iyilikte bulunma durumu’, bazen kişisel bir jest ya da hizmet talebi ile de karşılanması gibi tehlikeli bir boyuta da dönüşmekte, etik veya ahlaki ikileme sokabilmektedir (Barutçugil, 2011:74).

Ralston ve arkadaşları (1996:79-109), Çin'deki altı şehirde bulunan 704 yöneticinin değerlerini araştırmıştır. “Bireyci” tutumların (bireycilik, açıklık, değiş-tokuş ve kendini geliştirme), “yerel” Çince'den ziyade, yabancı nüfusa maruz kalan bölgelerde bulunan “kozmpolit Çin” arasında daha yaygın olduğunu bulmuşlardır. Öte yandan, altı bölgedeki yöneticiler, “Konfüçyüsçülük” (sosyal uyum, erdemli kişilerarası davranış, kişisel ve kişilerarası uyum) ile aynı güçlü bağlılığı sürdürdüler. Bireycilik bileşenlerine bağlılıktaki farklılıklar, kıyı ve iç bölgeler arasında en fazla olma eğilimindedir. Çinli yöneticilerin nispeten kozmpolit bir şehir olan Guangzhou'dan daha geleneksel Chengdu şehri ile karşılaştırması bu sonucu doğrulamıştır. Guangzhou yöneticileri bireyciliğe, değişime açıklığa ve kendini geliştirmeye daha fazla önem vermişlerdir. Bu değer farklılıklarının öncelikle (1) coğrafi konumun tarihi etkisinden, (2) sanayileşme düzeyinden ve (3) eğitim gelişim düzeyinden kaynaklandığı sonucuna varmışlardır. Bu durum, Çin'in farklı bölgelerinde farklı inanışların, farklı dillerin olması, seyahat özgürlüğünün olmaması, farklı kültürlere alışkın olmaması ile açıklanabilir (Barutçugil, 2011:73).

Ralston ve arkadaşları (1999:415-428) ayrıca 869 Çinli yöneticinin ve KİT'lerde çalışan profesyonellerin çalışma değerlerini karşılaştırmıştır. Bunlar sistematik olarak üç kuşak grubu arasında değişmiştir: 40 yaşında veya daha küçük olan yöneticiler ‘Yeni Kuşak’, 41 ile 51 yaş arasında ‘Mevcut Kuşak’ ve 52 yaş ve üzeri yöneticiler ise ‘Eski Kuşak’. Şirketlerinde buldukları bölge, cinsiyet ve çalışma pozisyonu gibi diğer demografik faktörleri kontrol ederken bile, kuşak faktörleri, değer farklılıklarının önemli yordayıcıları olarak ortaya çıkmıştır. Yeni Kuşak yöneticiler bireycilik üzerine daha fazla puan toplamış, toplulukçuluk ve Konfüçyüsçülük konusunda daha düşük puanlar almıştır. Ralston ve meslektaşları, Çin'i 21. yüzyıla yönlendirecek olan Yeni Kuşak Çin yöneticilerinin ve profesyonellerin ortaya çıkan profiline değerleri açıkça Konfüçyüs felsefesine göre

daha bireysel, daha az toplulukçu ve daha az kararlı bir kuşaktan biri olduğu sonucuna varmıştır. Özellikle bireysel davranışlarla ilgili olarak, Batılı yöneticilere bir önceki kuşağa göre daha fazla benzediğini bulmuşlardır (1999:425). Bununla birlikte, geleneksel Konfüçyüs değerlerinin ne ölçüde seyreltiği veya terk edildiği araştırılmasına açık bir konudur (Child ve Warner, 2003:23-24).

2004-2011 yılları arasında Çin, “Çin dilini geliştirmeyi” amaçlayan ve Konfüçyüs kültürünü öğretme, kaynakları ve hizmetlerinin dünya çapında sunulması, küresel kültürel çeşitliliğe ve uyuma katkıda bulunmak amacıyla, 104 ülke ve bölgede toplam 353 Konfüçyüs Enstitüsü ve 473 ilgili Konfüçyüs sınıfı kurmuştur. Ancak, Konfüçyüs Enstitülerinin çok hızlı büyümesi, kamu vizyonunun ardındaki amaç, işlev ve gizli gündem ile ilgili tartışmalar yaratmıştır (Pan, 2013:22-23). Konfüçyüs Enstitüsü projesinin gerekçesi, Çin'in dil öğretimini, ilişki kurma, sosyo-kültürel anlayışı geliştirme ve ticaret ve yabancı yatırımı teşvik etme aracı olarak tanınmasını yansıtmaktadır. Ekonomik reformlarını ve Batıya açılmasının ardından Çin, ekonomik fırsatları artırmak ve çok ihtiyaç duyulan yabancı yatırımı çekmek için çalışmıştır. Bu yönetim yapısı altında Konfüçyüs Enstitüleri bağımsız kurumlar değil, devletin temsilcileridir. Eğitim Bakanlığı (2012) aracılığıyla devlet, Konfüçyüs Enstitülerinin harcamalarını dünya çapında karşılamak için, her bir enstitü için başlangıç sermayesi olarak 150.000 ABD Doları ve işletme ve geliştirme maliyetlerinin% 50'si dahil olmak üzere büyük mali destek sağlamaktadır; kalan yüzde 50, ev sahibi kurumlar tarafından karşılanmaktadır (Pan, 2013:26-27).

2.2.7.5.1.3. Japonya ve Konfüçyüs Felsefesi

Japonlar pek çok konuda olduğu gibi kültürel olarak da diğer toplumlardan farklıdır. Bu kültürel farklılıklarının kökeninde tarihte uzun bir dönem dış dünyadan soyutlanmış olarak yaşamış olmaları (1603-1853), onların grup işbirliği anlamında özgün bir toplum olmaları, yaşadıkları coğrafyanın zorluğu ve bu sebeple kalabalık yaşam koşullarının onları karşılıklı ahlak kuralları konusunda eşsiz düzenli bir toplum haline getirmesi, Japonca dilinin aile ve toplum içindeki yapıyı saygıyı ve desteği vurgulayan terminolojisi yatmaktadır (Barutçugil, 2011:67-68).

Japonya'da Konfüçyüsçülüğün, Budizm ile birlikte, Japon tarihinde medeniyetin başlangıcında, kabaca altıncı yüzyılın ortalarında, daha büyük Asya kültür arenasından başlatılan büyük bir din-felsefi öğreti olarak durduğu söylenebilir. Japonya'da Neo-Konfüçyüsçülüğün, Fujiwara Seika ile başladığı düşünülmektedir (Boot, 2013:2). Huang'a (2003:237)göre, Japon ve Çinli Konfüçyüsçüğü arasındaki yorumlar arasında bir eşitsizlik vardır ve bu eşitsizlik anlayışını çözmek, Doğu Asya düşüncesinin tarihini ve Doğu Asya kültürü özgünlüğünü anlamada büyük yardım sağlayacaktır. Konfüçyüsçülüğün, 6.yüzyılda Çin'den Kore'ye yayıldığı ve daha sonra, Japonya'ya girdiği belirtilmektedir (Levi, 2013:10).

Durlabhji (1993:62, akt.Liu, 2010:68) gibi akademisyenler, Japon ve Japon olmayan Japonya'daki öğrenciler, Japon sosyal ilişkileri üzerindeki en güçlü etkilerden birinin Konfüçyüsçülükten geldiğini kabul ederler. Tokugawa döneminde (1600-1858) Konfüçyüsçü akademisyenlerin, kabul edilme ve benimsenmeleri, askeri iktidara verilen vurgudan ötürü, diğer ülkelerdeki gibi sosyal statüleri yüksek değildi. Buna ek olarak, Kore, Çin ve Japonya'daki Konfüçyüsçü akademisyenler arasındaki başlıca fark, "Çinli ve Koreliler akademisyenler" iken, Japon akademisyen Konfüçyüsçülerinin, Bushido 'savaşçılarının yolu' kurallarına göre her zaman kılıç takan ve onurlu bir ölüm için hazır bulunmuş erkeklerle savaşan birer bilgin olmasıdır). Japonca "savaşçı" anlamına gelen Samuray, bu dönemde en yüksek sosyal sınıfı oluşturuyordu. Çoğu Konfüçyüs öğretisinden asimile edilen katı ahlak kuralları samuray tarafından yerine getirilmiştir. Bunlar "şiddetli sadakat", "güçlü bir benlik saygısı" ve "yüksek ahlak standartları" ile karakterize bushido olarak adlandırılır (Hayashi, 1988:174, akt. Liu, 2010:72).

Konfüçyüsçülük Japonya'da "kılık değiştirmiş" ve Japon kültürünün diğer biçimlerinin arkasında gizlidir. Budizm ve Şintoizm ile birlikte bushidoya tam olarak asimile edilmiştir. Bushido Japonya'da daha ayrıcalıklı ve benzersiz bir özellik olduğundan, özellikle yönetimde Batılı bilim adamları tarafından Konfüçyüsçülükten daha fazla incelenir. Zen Budizmi ile çok iyi karışmıştır, çünkü birçok Konfüçyüs klasiği aslında antik çağlardaki Budist tapınaklarında öğretilmiştir. Konfüçyüsçülük, Budizm ve Bushido ruhunun birleşimi, eşsiz bir melez düşünce üretmiştir. Böylelikle, yönetim tartışmaları içinde, özellikle Konfüçyüsçülüğe daha az literatür ayrılmıştır. Çoğunlukla "Japon kültürü" olarak incelenir. Farklı Japon dini perspektifini tanımlamak için "Japanizm" kullanır ve onu Japonya için Budizm ve

Konfüçyanizm'in yanı sıra, Japon İmparatorluğu'nun farklı yönlerini tanımlamak ve onu Japonya için Budizm ve Konfüçyüsçülük yanında bir temel inanç sistemi olarak değerlendirmek için temel bir inanç sistemi olarak düşünülür. Bu düşünce Japonların zaman yönelimini araştırırken göze çarpmaktadır (Hayashi, 1988:25, akt. Liu, 2010:74-75). Japon Konfüçyüsçülüğü Çin Konfüçyüsçülüğünü tamamen miras almaz; bunun yerine, düşünce tarzını ve Japonya'yı benimsiyor ve Çin Konfüçyüsçülüğünün ulaşamadığı ileri fikirler üretiyor. Yabancı kültürü seçici olarak ya da yabancı kültürü yerelleştirirken, Japon milleti her zaman kendi ihtiyaçları ve ulusal çıkarları ile başlar ve Japonya'daki gerçekliği ve Japon ulusunun faydacı aklını her zaman dikkate alır (Yan ve Pan, 2010:111).

Ouchi, Japon (J) ve Amerikan (A) yönetim biçimlerini karşılaştırıp her ikisinin sentezi ile yeni bir yönetim biçimi (Z) ortaya koymuştur. "Z Tipi" organizasyonu tanımlamak için, kültürel temele çok fazla değinmemiştir. Ancak, "uzun vadeli istihdam", "toplu karar verme", "bireysel sorumluluk", "sık olmayan değerlendirme ve terfi", "örtük, gayri resmi değerlendirme", "uzman olmayan kariyer yolları", "insanlar için bütünsel bir endişe" gibi özellikler, potansiyel Konfüçyüs etkisinin araştırılması için genel bir rehber olarak hizmet edebilir (Ouchi ve Johnson, 1998: 98). Bazı araştırmacılar, Japon firmalarının Konfüçyüs'ün özelliklerinden etkilendiğini ileri sürmüşlerdir: “uzun vadeli planlama ufku, ömür boyu istihdam ve Japon kolektif sorumluluk duygusu” gibidir (Dollinger, 1988:579).

Budizm ve Şintoizm, Konfüçyüsçülük ile birlikte Japon toplumundaki iki büyük dindir. Bazı akademisyenler, üçünün de Japon yönetim uygulamaları üzerinde “şirket sadakati, çalışan ilişkileri, grup uyumu, yaşlılara saygı ve uygun sosyal normlar” gibi felsefi etkileri olduğunu ileri sürmüşlerdir (Rarick, 1994:222).

Çin, Konfüçyüsçülüğün “iyiliğini” sürdürmenin manevi özünü miras alırken, Japon Konfüçyüsçülüğü “hakikat” peşinde görkemli kültürünü yaratır. Feodal toplumun direği olarak, bir yandan Konfüçyüsçülük, bir yandan sosyal düzeni ve insan ilişkilerini sürdürmede olumlu bir rol oynar, diğer yandan da bireyselliği sınırlar ve insan duygularını görmezden gelir. Japon milleti özünde bireysel duygulara saygı duyma kültürel geleneğine sahiptir ve insanların iç dünyasının gerçekliğine ve saflığına büyük önem vermektedir. Özünde çileciliği dışlar. “Gerçeği” vurgulayan Japon Konfüçyüsçülüğü, insanın gerçek duygularına büyük

önem vermektedir. Bireylerin duygularını doğal olarak açığa çıkarabilecekleri bir ortam yaratılmasını savunur. Ancak bu şekilde her birey kendi inisiyatifi ve yaratıcılığını tam oyuna taşıyabilir. Japon Konfüçyüsçülüğü de pratik bilimin gelişimini savunur ve bilime ve teknolojiye büyük ilgi gösterir (Yan ve Pan, 2010,111).

Konfüçyüs'ün belirttiği ilişkilerde geleneksel toplumsal düzenlerden biri, kadınlardan daha fazla statüye sahip olan erkeklerle toplumsal cinsiyet rolüdür. Araştırmalar ayrıca Japonya'nın, diğer Doğu Asya ülkelerinden çok daha fazla tanınan, ilerleyen ve rekabeti vurgulayan kadın rolleri ile farklı toplumsal cinsiyet rolleri olan çok erkeksi bir toplum olduğunu göstermiştir (Zhang vd,2005:109).

2.2.7.5.1.4. Vietnam ve Konfüçyüs Felsefesi

Vietnam, 900 yıl boyunca Çin egemenliği altında yaşadı (Thang, 2013:11). Konfüçyüsçülük, bu Çin egemenliği sırasında Vietnam'a tanıtılmıştır. Ralston, Tong, Maignan, Napier ve Nguyen (2006:90) bu tarihsel dönem için: “Çin Vietnam'a teknoloji ve bilgi sağlamıştır. Ayrıca Çin eğitim kurumları ve sistemleri, eğitimin önemini ve içeriğini de içermektedir. Ancak, belki de daha önemlisi, Çin Davranış Kuralları ve Konfüçyüsçülük de Vietnam'a ihraç edilmiştir. *Hán hoc* (Çin dili çalışması) teşvik edildikten sonra ve resmi bir dil haline geldiğinde Konfüçyüsçülük daha fazla etki kazanmıştır. Çince dil okulları açılmış ve Çin dilini kullananların sayısı giderek artmıştır. Dil, Çin kültürünü Vietnam kültürüyle birleştirmek için köprü görevi görmüştür. Konfüçyüsçülüğü Vietnam toplumunda yaymak için bir araç işlevi görmüştür (Truong vd. ,2016:79-80).

Modern Vietnam toplumunda yeni toplumsal değerlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Konfüçyüs değerleri hala güçlü bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda yeni toplumsal değerler ile birlikte var olmaktadır. Vietnam toplumundaki Konfüçyüsçülük, pek çok hanedanın bir diğeriyle değiştirilmesi, birçok politik değişimlerin yaşanmasına rağmen, toplumun ihtiyaçlarını karşıladığı ve yaşam biçimi olarak kabul edilen kendi disiplinlerini yarattığı için varlığını sürdürmüş ve hayatta kalmıştır (Thang, 2013:8). Bu konuda Bary (1988:110), Konfüçyanizmin değiştiğini ve yeni politik ve sosyal taleplere uyacak şekilde uyarlandığını: “... *Konfüçyüsçülük, hayatta kalmak için, devlete devletten daha az bağımlıydı.*

Hanedanların yükselişi ve çöküşünden etkilense de, Konfüçyüsçülük hayatta kalmanın yollarını buldu” sözleriyle ifade etmiştir.

Vietnam, 1945'te Fransız sömürgeciliğinden sonra bağımsızlığını kazanmıştır. Ancak bazı yaşam tarzlarını da öğrenmişlerdir. İnsanlar eski toplumda “temel değerler” olarak kabul edilen bazı Konfüçyüsçülük kavramlarından olan kadınlara kendilerini “gençken, anne babasına teslim etmesi gerektiğini, evliliğinde kocasına, dul olduğu zaman, oğluna teslim etmelidir ” gibi değerler yavaş yavaş ortadan kaybolmuştur. Vietnamlı kadınlar günümüzde cinsiyet eşitliği ve fırsatlardan yararlanmaktadırlar. Bununla birlikte, Vietnam Konfüçyüsçülüğün uzun süredir devam eden etkileri nedeniyle hâlâ ataerkil bir toplumdur (Thang, 2013:17). Bütün Konfüçyüs toplumlarında olduğu gibi, hiyerarşik yapı modeli, aile, örgüt ve toplum yapısında derinden damgalanmıştır. İnsanlar kendi kültürlerini kabul etmişlerdir. Kişinin aile, okul, iş ve toplumdaki yerini ve rolünü bilmesi hayati öneme sahiptir ve bu birey için önceliğe sahiptir (Truong vd., 2016:81).

Konfüçyüsçülük bir ulus devleti büyük bir aile olarak görmektedir. Ailenin emirleri, kişinin kendi ailesini ya da topluluğundan faydalanmak amacıyla sorumluluklarını yerine getirecek şekilde pozisyonunu ve rolünü bilmesi gereken toplumun emirleri olarak anlaşılmaktadır (Tamons ve Chiang, 2002:89). Jamieson (1993:31), “geleneksel Vietnam, sosyal hiyerarşi ilkesini kabul etmiş ve yüz ve göreceli statü hakkında tutkuyla yaklaşmıştır”. Vietnamlılar, topluluk bağlamında utançla ilgili suçluğun hem mevcut nesil hem de geniş ailelerini ve gelecek nesiller için ailenin refahını etkilediğini düşünmektedir. Utanç duygusunun, yalnızca uygunsuz davranışlara karşı güçlü bir caydırıcı olmakla kalmayıp, toplumu bir arada tutan bir yapıştırıcı ve bir bağ maddesi olduğu düşünülmektedir (Slote (1998:325). Borton (2000:24), yüz kaybının tüm toplulukçu kültürlerde önemli olduğunu , “yüz kaybının herhangi bir toplumda acı verici olduğunu, ancak Vietnam'da dayanılmaz olduğunu” vurgulamaktadır. Hofstede (1980)'ye göre toplulukçu olan Vietnam'ın bu kültürel özelliği, Konfüçyüs değerlerinin etkisi açısından açıklanabilir (Borton,2000:21; Truong vd., 2016:81-82).

Vietnam lideri Ho Viet Minh, 1945'de Vietnam'ın bağımsızlığını ve Vietnam Demokratik Cumhuriyeti'ni ilan etmiştir (Tignor, 2002:409). 1955-1975 yılları arasında Kuzey ve Güney Vietnam Savaşında Güney'e askeri ve maddi destek

sağlayan ABD'nin (Kennedy'nin suikaste uğramasından sonra) de savaşa girmesi ile dünya tarihinde unutulmayacak yüzbinlerce Vietnamlının ve ABD askerinin yaşamlarını yitirdikleri savaşı yaşamışlardır. Bu savaşı ABD kaybettiğini kabul ederek çekilmiştir. Ancak bunda asıl etkili olan Vietnam savaşında çekilen görüntülerin, televizyon haberlerinde izlenmesi sonucunda ABD halkının ayaklanmasıdır. Ayaklanmayı başlatan ve protestolarını sürdürenin 'Bebek Patlaması Kuşağı' mensubu kişiler olduğu bilinmektedir. Savaşta Vietnam halkının değerlerinin çok güçlü toplulukçu özellikleri olması, hiyerarşiye önem vermesi ve Konfüçyüs değerlerinin (Nguyen, 2016:34) etkisi sebebi ile güçlü silahlara sahip olmamalarına rağmen uzun yıllar örgütlü bir şekilde ülkelerinin bağımsızlığı için savaşmaları ve direnmelerinin payı oldukça büyüktür.

2.2.7.5.2.Hofstede'nin Beşinci Boyutu: Zaman Yönelimi

Konfüçyüs İş Dinamizmi olarak adlandırılan bu boyut, Hofstede taksonomisinde bir eşdeğeri bulunmadığı için bu modele yeni bir boyut olarak eklenmiştir (Fang, 2003:351). "Konfüçyüs" sözcüğü, yeni boyutun sadece Konfüçyüs geçmişi olan ülkeler için geçerli olduğu anlamına gelmemektedir (Hofstede vd., 1990:288). Bu yüzden Hofstede (1991:166) boyutu yeniden adlandırmayı tercih etmiştir. Hofstede'ye göre, beşinci boyut "zaman yönelimi" ile ilgilenmektedir ve iki karşı kutuptan oluşur: "uzun vadeli zaman yönelimi"ne karşı "kısa vadeli zaman yönelimi". Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010:239), uzun vadeli yönelimi, Konfüçyüs'ün fikirlerinden bir seçimle uğraştığı ve pozitif kutbunun dinamik, geleceğe yönelik bir zihniyeti yansıttığı, geleceğe yönelik ödüller, özellikle de azim ve tasarruflara yönelik erdemlerin teşvik edilmesi anlamına geldiğini açıklamıştır. Karşı kutup ya da negatif kutbunun kısa dönemli yönelimi daha durağan, geleneğe odaklı bir zihniyeti yansıttığı, geçmişe ve bugüne, özellikle de geleneğe saygı, "yüz" ün korunması ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle ilgili değerlerin teşvik edilmesini temsil etmektedir (Hofstede ve Bond, 1988: 16; Hofstede, 2001:359). Bir kutup üzerindeki değerler geleceğe yöneliktir (özellikle azim ve tasarruf), daha dinamiklerdir. Karşı kutuptaki değerler geçmişe ve günümüze doğru daha odaklıdır, daha statiktir (Hofstede, 1991:166).

Hong Kong Çin Üniversitesi'nde uzun yıllar boyunca çalışmış olan Michael H. Bond, yedi Çinli akademisyen arkadaşı ile 1983-1985 yılları arasında, 40

geleneksel Çin değerinin yer aldığı "Çinliler için temel değerlerin" bir listesini hazırlamıştır. Bu liste, farklı dillere çevrilen ve beş kıtanın her birindeki 23 ülkeden 50 erkek ve 50 kız öğrencinin cevap verdiği Çin Değer Araştırması (CVS) anketine dönüştürülmüştür (Hofstede, 1994:10). 9 puanlık likert ölçeğinde, her bir değerin kendileri için ne kadar önemli olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Öğrencilerin puanlarına dayalı faktör analizi yoluyla, 40 Çin değeri daha sonra dört değer gruplaması veya boyutuna dahil edilmiştir. CVS'deki 23 ülkenin 20'sinin Hofstede'nin (1983) çalışmasındakilerle örtüştüğü için, dört Çin değer boyutunun her birinin puanları korelasyon testi ile hesaplanmıştır. Hofstede'nin güç mesafesi ve bireysellik, birlik ve bütünleşme (CVS I) ve ahlaki disiplin (CVS IV) ile önemli ölçüde korele bulunmuş ve Hofstede'nin erkeksilik boyutu, insan kalbiyle (CVS III) önemli ölçüde korele olduğu bulunmuştur (Fang, 2003:353). CVS III boyutunda geçen 'insan kalbi' açıklaması için Çince'de, "Akıl" ya da "kalp" kelimesi, hem zihinlerin hem de bilişsel olarak işlevine değinmek için tek bir kelime kullanılmıştır. Kalp / zihin rasyonel düşünür, duygusal olarak hisseder, düşünce ve duyguların tüm nesnelere değer yargılarını iletir ve bu yargılara uygun olarak aktif cevaplar başlatır. Bazen, kalp / zihin, temel arzular ve içgüdüsel tepkiler gibi insanların "düşünmeyen" yönleriyle zıttır, ancak diğer zamanlarda kalp / aklın bir parçası olarak resmedilir. Bununla birlikte, belirsizlikten kaçınma, CVS boyutlarının hiçbirisiyle ilişkili bulunmamıştır (Eno, 2015:117). Konfüçyüs iş dinamizmi (CVS II) boyutu, Hofstede'nin boyutlarının herhangi biriyle ilişkili çıkmamıştır, ancak 1965-1984 yıllarındaki 20 yıllık süre boyunca bazı ülkelerin ekonomik büyümesi ile güçlü bir korelasyon göstermiştir. Daha sonra ortaya çıktığı gibi, gelecekteki ekonomik büyümeyi de öngördüğü tespit edilmiştir. Bu keşfi Hofstede, boyutlarına yeni boyutu beşinci olarak eklemek için yeterli sebep olarak görmüştür (Hofstede vd., 2010:236). Bond buna "Konfüçyüs Dinamizmi" adını vermiştir, çünkü hem olumlu hem de olumsuz tarafta onunla ilgili değerler Konfüçyüs'ün öğretilerini hatırlatmıştır. "Dinamik" tarafta, tasarruf ve azim gibi geleceğe yönelik değerler bulunur. Karşı tarafta, geleneğe saygı duymak ve sosyal yükümlülükleri yerine getirmek gibi geçmişe ve günümüze yönelik değerler bulmaktadır (Hofstede, 1994:10). Nitekim, 40 ülkeden oluşan orijinal veri toplama aracını güncellemeyi amaçlayan Değer Araştırması Modülü'nde Hofstede (1994), 1990–1993 Dünya Değerleri Anketinde, katılımcılardan aşağıda yer verilen iki ifade arasında seçim yapmasını istemiştir:

a. İyi ve kötünün ne olduğu konusunda kesinlikle net kurallar vardır. Koşullar ne olursa olsun, bunlar her zaman herkes için geçerlidir.

b. İyi ve kötünün ne olduğu konusunda kesinlikle net bir şekilde bir yönerge olamaz. İyi ve kötünün ne olduğu tamamen zamanın koşullarına bağlıdır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010:247)

Yüksek uzun vadeli oryantasyon ülkelerindeki katılımcılar, neyin iyi neyin kötü olduğu ile ilgili şartların dikkate alınmasında evrensel kurallara daha az inanmaktadırlar. Ortalama olarak, daha fakir ülkeler mutlak kurallara daha fazla inanmaktadır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010:269). Bu ayrımlar, yapının kullanımı ile ilgili bazı kafa karışıklığına neden olmuştur (Bearden vd., 2006a:457).

Konfüçyüs dinamikmi, hiyerarşinin meşruluğunun kabul edilmesinin, azim ve tutumun değerlendirilmesinin kabulünün bir ölçütüdür. Bütünleşme, bir toplumun rekabet gücü pahasına onayladığı hoşgörü, uyum ve arkadaşlık derecesinin bir göstergesidir. İyi kalpli olmak sabır, nezaket ve hoşgörünün bir ölçüsüdür ve ahlaki disiplin, dünya meselelerine katı bir mesafenin ölçüsüdür (Medd, 2010:26). Tayvan, Hong Kong, Japonya, Güney Kore ve Singapur'un da dahil olduğu 1980'lerin ekonomik güçleri, Konfüçyüs dinamizm faktörünün en üst noktasında yer almıştır (Medd, 2010:28). Uzun vade yönelimi, ekonomik ve sosyal şartlardaki geniş farklılıkların istenmeyen kabul edildiği bir toplum anlamına gelir. Kısa vade yönelimi ise, meritokrasinin (yönetim gücünün, yetenek ve kişilerin bireysel üstünlüğüne yani liyakata dayandığı yönetim biçimi) yeteneklere göre farklılaşmanın kısaltmasıdır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010:246).

Uzun Vadeli Oryantasyonun bir ülkenin son 25 yıldaki ekonomik büyümesi ile güçlü bir şekilde ilişkili olması şaşırtıcı değildir. Doğu Asya için Batı ülkelerinden çok daha yüksektir (Hofstede ve Bond, 1988:16). Gerçekte, Uzun Dönemli Oryantasyonun kültürel boyutu, şu ana kadar, ekonomistleri şaşırtmış olan Doğu Asya ekonomik mucizesi için bir açıklama sunan tek bağımsız endeksi sağlamıştır. IBM Çalışması'nda Uzun Vadeli Yönelim boyutu bulunmama ile birlikte, Çin Değer Araştırması ile yapılan çalışmada Belirsizlikten Kaçınma Boyutu eksiktir. IBM anketini geliştiren Batılı araştırmacıların “Belirsizlikten Kaçınma” boyutunu belirleyen soruları içermesi gerçeği, kesinlik konusundaki endişelerini göstermektedir. Bu kaygı, Batı'nın ‘Hakikat’ için felsefi arayışı ve Batı

insanın mutlak ‘Hakikatler’ bulma girişimi üzerine kuruludur (Hofstede, 1991:170). Çin Değer Anketi’ni tasarlayan Çinli alimler, ‘Hakikat’ hakkındaki bu endişeyi paylaşmamıştır. İnsanın mutlak ‘Hakikatler’e sahip olabileceği kavramı Doğu felsefelerinde eksiktir. Aksine, Çinliler, Batılı araştırmacıların düşünmediği ‘Fazilet’ hakkındaki düşüncelerle ilgili soruları içermektedir (Hofstede,1993:90). Batı’da, ‘Hakikat’, ‘Fazilet’den daha önemli sayılmakta iken Doğu’da durum tam tersidir. Doğu dinleri (Hinduizm, Budizm, Şintoizm ve Taoizm), Batı dinlerinden (Yahudilik, Hristiyanlık ve İslam) derin bir felsefi yarıkla ayrılmaktadır. Üç Batı dini aynı düşünce ailesine aittir ve tarihsel olarak aynı köklerden büyümüşlerdir. Üçü de gerçek inananların erişebileceği bir Hakikatın varlığını kabul etmektedir. Üçünün de bir kitabı vardır. Doğu’da, dini olmayan Konfüçyüsçülük, bundan başka, büyük/semavi dinlerin insanların kucaklayabileceği tek bir doğrunun var olduğu varsayımına dayanmamaktadır. bir insan topluluğunun kucaklayabileceği tek bir Gerçeğin olduğu varsayımına dayanmaz. Bir insanın kendisini geliştirebileceği çeşitli yollar sunar, ancak bunlar bir Hakikat’e inanmak değil, ritüel, meditasyon veya yaşam biçimlerine inanmaktan ibarettir. Bu sebeple, Batılı zihinler tarafından icat edilen bir anket, ‘Hakikat’ ile ilgilenen beşinci bir boyutun belirlenmesine yol açmıştır. Doğu akılları tarafından icat edilen bir anket ‘Fazilet’ ile ilgilenen bir boyut bulmuştur. Böyle felsefi bir geçmişe sahip ülkelerde, Konfüçyüsçülük gibi pratik dindar olmayan bir etik sistemi, toplumun bir parçası olabilir. Batı’da etik kurallar dinden kaynaklanma eğilimindedir, o da ‘Hakikatten Erdeme’dir (Hofstede, 1994:11).

Zaman yönelimi birkaç farklı şekilde düşünülebilir. Yaygın olarak geçmiş, bugün ve geleceği tasvir ederken ya da dakiklikle ilgili olabilir. Kültürlerarası yönetimde toplumsal zamana yönelimin ilgi alanı büyük ölçüde geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek açısından dır. Bütün toplumların üç zaman aşamasıyla başa çıkmaları gerekse de, bir kültürü diğerinden ayıran zaman yönelimi bakımından farklılıklardır. Başka bir deyişle, her kültürün “tercih edilen bir zamansal perspektifi” vardır. Geleceği planlamak, bugün ya da geçmişten daha iyi olarak vurgulanmaktadır (Mayfield vd., 1997:79). Ulusal kültürün göze çarpan bir boyutu, insanların zamanlarını nasıl gördükleridir (Spears, Xiaohua ve Mowen, 2001:58). Zaman yönelimi, her birey için yaşamın birçok yönüne nüfuz eden her yerde bulunan bir etki olarak vardır. Zamanın nasıl değerlendirileceği hakkında bir kültür veya alt kültürün

her bir üyesi tarafından karar verilmelidir; geçmişin, bugünün ve geleceğin nasıl değerlendirileceği ve olayların arka arkaya ve süre bakımından nasıl tartışacağı gibi (Bearden vd., 2006a:456).

Bearden ve arkadaşlarına göre (2006a:457), “uzun vadeli oryantasyon değer planlaması, gelenek, gelecekteki faydalar ve azim için sıkı çalışmalarda yüksek puan alan bireyleri” ifade eder. Hofstede'ye (2001:354) göre, “*pratik terimlerle (uzun vadeli oryantasyon) uzun vadede uzun süreli bir yaşam süresine karşılık gelir*”. Uzun vadeli oryantasyon şu dört maddeyle ölçülür; tasarruf, statü ile ilişkilerin sıralanması ve bu düzenin gözlenmesi, sebat ve utanç duygusu. Kısa vadeli oryantasyon kutbu ise şu dört maddeyle ölçülür; kişisel kararlılık ve istikrar, yüzünüzü korumak, geleneğe saygı duymak ve selamlaşma, iyilik ve hediye karşılıklılığı. “Yüz” ve “utanç”ın eşdeğer anlamında olduğu dikkate alınmıştır (Fang, 2003:354).

Hofstede'nin beşinci boyutu, daha önce belirtildiği gibi, iyi karşılanmamıştır. Bunun bir nedeni, kavramın altında yatan Konfüçyüs değerlerinin pek çok Batılı okuyucuya karşı oldukça garip gelmesi ve Çin'e benzemesi olarak düşünülmüştür. Hofstede ve Bond (1988: 17-18), beşinci boyutun, Batı zihninde kayıtlı olmayan boyutsal kültür teorisine oryantal bir katkı olduğunu sıklıkla not eder ve yazarlar: ‘*Bu boyut Batı okuyucularına biraz kafa karıştırıyorsa, şaşırılmamalıdır. Boyut, Batılı araçlarımızın kayıtlı olmadığı unsurlardan tam olarak oluşmaktadır; Bir Batılı, normalde onları önemli bulmazdı.*’ Batılı görüşler, uzun vadeli oryantasyonun bir ilişki sonucu olarak deneyimlerin üzerine kurulduğunu ve üyelerin diğer tarafla olan güvenilirlik, bağımlılık ve memnuniyet algıları tarafından beslendiğini iddia etmişlerdir. Öte yandan, Konfüçyüs temelli ülkelerde ortaya çıkan farklı bir görüş, uzun vadeli oryantasyonun kültürel olarak gömülü olduğunu ve dolayısıyla güven, bağımlılık ve memnuniyeti teşvik eden iş ilişkilerinin başlangıcından beri var olduğunu öne sürmektedir (Hwang vd., 2013:724). Batı’da bilinmeyen bir kavram olan Konfüçyüs dinamizmi, nihayetinde Hofstede'nin ulusal kültür boyutlarına “Doğu” katkısı olarak ortaya çıkmıştır. “Konfüçyüs Bağlantısı: Kültürel Kökenlerden Ekonomik Büyümeye” ortak makalesinde, Hofstede ve Bond (1988:16) şunları yazmıştır: “*Aslında, hem pozitif kutuptaki değerler hem de negatif kutupdakiler, daha önce tarif ettiğimiz gibi Konfüçyüs'ün öğretileriyle uyumludur. Bununla birlikte, pozitif kutuptaki değerler Konfüçyüs'ün geleceğe yönelmiş olan öğretilerini (özellikle de azim ve tasarruf) seçerken, negatif kutupdakiler Konfüçyüsçü değerleri geçmişe ve*

günümüze doğru yönlendirir. Bu boyutu “Konfüçyüs Dinamizmi” olarak adlandırdık”.

Hofstede'nin uzun vadeli oryantasyonunda “pozitif” kutup, Çin değerleri terimleri içinde şöyle açıklanabilir (Fang, 2003:358):

a. Naili (Yili) - Kalıcılık (Azim): Çin'in ısrarlılık kavramının (azim) daha derin sonuçları vardır (Fang, 2003:359). Azim, hedeflere ulaşmak için kararlı ve tutarlı bir çaba anlamına gelir (Ryu ve Moon, 2009:2; Ryu ve Cook, 2015:97).

b. Jian – Tutumluluk: Çin'in ana özelliğidir. Hofstede ve Bond (1988: 18) bu değeri şu şekilde açıklamaktadır: “Tasarrufun” değeri tasarruflara yol açmaktadır; bu da yeniden yatırım için sermayenin kullanılabilirliği anlamına gelir, ekonomik büyümenin bariz bir göstergesidir. Hofstede ayrıca, Doğu ve Batı arasında, özel ulusal tasarrufların payı olarak özel tasarruflar açısından çarpıcı bir karşıtlık bulunduğu söz etmektedir; “*Harcama, tasarrufun tam tersi, ABD'de hem bireysel hem de devlet düzeyinde bir değer gibi görünüyor*” (Hofstede, 1991:168). Hofstede Çin tasarruf davranışını uzun vadeli ve Amerikan harcama davranışlarını kısa vadeli odaklı, birincisi olumlu, ikincisi ekonomik büyümeye olumsuz olarak yorumlamaktadır. Çin'de, örneğin, birçok insan tam tersini düşünmeye eğilimlidir. Batılılar uzak görüşlüdür, harcama yapmak için cesaretleri vardır, çünkü harcamalar da en azından kısmen geleceğe yatırım anlamına gelmektedir. Tasarruf davranışı, otomatik olarak tasarruf yapan kişinin geleceğe yönelik bir yatırım yaptığı anlamına gelmemektedir (Fang, 2003:358).

c. Zun bei you xu - İlişkileri statüye göre sıralamak ve bu emri gözlemlemek: Konfüçyüsçülüğün beş temel ilişkisine dayanır; baba ve oğul, karı ve koca, kardeşler arasındaki ilişkiler, dost ve arkadaşlar, üst ve ast arasındaki ilişki. Her bireyin toplumda görevlerini yerine getirme taahhüdünü vurgulaması açısından olumlu olabilir, böylece sosyal istikrar ve uyumun sağlanmasına katkıda bulunur. Yine de, aynı değer, yenilik ve yaratıcılık için de yıkıcı olabilir. Çin kültüründe herkes konuşmaya yetkili değildir; Konuşulan kişinin statüsü bir ses tonu ile eşitlenir ve genç insanlar konuşabilme şansına sahip olurlar. Bu nedenle, zun bei xu'nun, olumlu etkisine rağmen yaratıcılığı zorlayabileceği söylenebilir (Fang, 2003:359).

d. Utanç duygusuna sahip olmak: Lynd (1958:27) utancı "*kendine özgü hassas, samimi ve savunmasız yönlerle maruz kalma*" olarak tanımlar ve iddia ettiği

gibi, utanç, "tüm benliği" de içeren suçluluktan daha acı ve geri döndürülemezdir (akt.Lebra, 1983:193). Utanç, yani suçluluktan farklı olarak, öz-bilinçli sıkıntı, sosyal bir bağlamda ortaya çıkar ve muhtemelen, kızarma, gülme ya da aptallık duyguları eşlik etmektedir. Utanç, sunulan kişinin kendi içindeki eksikliklerden kaynaklanır. Yüzü tehdit eden utanç, insanların sosyal işlemlerde birbirleriyle ilgili yaptıkları varsayımların bozulmasına neden olmaktadır. Kişinin benliğini ve karşılık gelen yüzünü belirleyen durum değil, kültürdür (Merkin, 2000:7). Kendine dokunan, suçluluk duygusundan daha acı veren bu yoğun utanç duygusu Asya ülkelerinde hakim olan bir duygudur. Özellikle sessizliklerinin altında yatan bu duygudur. Bunun altında yatan, kendisinin gizli, açıklanamayan veya göze çarpmayan olarak kalması gereken mütevazı olma kuralıdır. Bu yüzden, teşhir olduklarında ya da bunun için yaklaşıldığında birinin, utanmış ya da utangaçmış gibi davranması beklenir. Kendini teşhir etmenin, bu kültürlerde bir norm ihlali anlamına geldiği söylenebilir (Lebra, 1983:198).

Hofstede'nin beşinci boyutunda iddia edilen "negatif" ve "kısa vadeli" Çin değeri ise:

e. Li shang wang lai - Selamlaşma, iyilik ve hediye teslimi: Li shang wang lai teriminin Çince anlamı, nezakete nezaketle dönmek ve deyim olarak da 'Uygun davranış, karşılıklılığa dayanır' olarak çevrilmiştir (<https://chinese.yabla.com/chinese-english-pinyin-dictionary.php?define=li+shang+wang+lai>).

'Eğer bana bir adım atarsanız, karşılığında on ayak atmaktan onur duyacağım' düşüncesi Çin'in yaşam tarzıdır. İyi ya da kötü, olumlu ya da olumsuz, uzun zaman ya da kısa zaman odaklı olup olmadığını genelleştirmek imkânsızdır. Fang (2003:355) bu karşılıklılığı bir örnekle açıklamıştır; Batı'da, bir restoranda fatura geldiğinde, insanlar kontrol ediyorlar ve sonra her biri ne sipariş etti ise onun için ödeme yapar. Bununla birlikte, Çin'de, bir restorana nadiren bu şekilde bir kural konulur - birileri her zaman bütün fatura için ödeme yapar. İnsanların öne geçtiği ve ilk önce faturaya ulaşmak için birbirlerini aştığı durumlar nadir değildir. Sonunda faturayı alan kişi, diğerleri tarafından unutulmayacaktır. Bu kişiyi, bir başkasının faturasını herkes için ödeyeceği bir sonraki sefere akşam yemeğine davet ederek bu misafirperverliği geri ödeyeceklerini söyleyecektir. Bu şekilde, Çinliler karşılıklı

olarak karşılıklı ilişkilerini geliştirir ve ilerletir, birbirleriyle ilgilenir ve ilişkilerini geleceğe iterler.

f. Wenzhong - Kişisel Kararlılık ve İstikrar: Kişisel kararlılık ve istikrar (wenzhong), ihtiyat anlamına gelir ve iyi bir planlamaya ihtiyaç duyulduğunu belirtir. Bir kişi karar vermede wenzhong olduğunda, karar sağlam, temelli ve değerli olarak algılanır. Çince'de, Wenzhong, derinlemesine işlenmiş kişisel bütünlüğün bazı ahlaki çağrışımlarını taşımaktadır. Zamanla ilgili belirgin bir anlamı olmadığı için değerlendirmek açısından biraz zor bir kavramdır. Bununla birlikte, zaman yöneliminin geçmiş yönünü öne süren anlamları vardır. Kişisel kararlılık (1) kararlılık, sakinlik veya sabitlik ve (2) Konuşma veya hareket sırasında bir dereceye kadar iyi ayarlanmış bir denge veya ihtiyat derecesi belirtmek. Kararlılıkla ilgili ilk anlam, geçmişte istikrarlı olma veya devam etmenin bir modelini önerebilir. İkincisi, iyi ayarlanmış dengenin özelliği, geçmiş deneyimlere veya mevcut davranış sözleşmelerine dayanarak durumun önceden ölçülmüş bir şekilde hesaplanmasını, dolayısıyla geçmişe odaklanmayı önerir (Venaik vd.,2013:370). Wenzhong, uzun vadeli oryantasyonun pozitif kutbundaki değerlerle ilişkilidir: ısrarcı, düzenli ilişkilere saygı ve tasarruf sağlayan, utanç hissine sahip ve karakterinde Wenzhong olan bir kişi olmalıdır. Örneğin, tasarruf wenzhong olmayan bir kişiden beklenemez. Sağduyulu olma anlamına gelir ve iyi planlama ihtiyacını ifade eder. Wenzhong'un tersi Konfüçyüs kültüründe çok olumsuz. Bu wenzhong tipindeki insanlar güvenilir ve güvenilir değillerdir. Günümüzün değişen iş ortamında hayatta kalmak için önemli nitelikler olan dinamikleri, tutkusu ve girişimci bir ruhu yoktur (Fang, 2003:355).

g. Zunjing chuantong - Geleneğe Saygı: Geleneğe saygı (zunjing chuantong), kuşaktan kuşağa aktarılan toplumsal gelenek ve miras gibi basit bir anlamı vardır (Venaik, 2012:10). Bu tanım, Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961:326, akt.Venaik, 2012:10) "*Bugünü koruma ve geleceği tahmin etmeyi sağlayacak bilgi kaynakları*" geçmişe bakış açısını kavramsallaştırmasıyla uyumludur. Çin, 5000 yıllık bir geçmişi olan dünyanın en eski uygarlığıdır. Çin kültürünün bu kadar kalıcı olmasının bir nedeni de Çinlilerin geleneklerinden gurur duymaları ve onlara derinden saygı duymalarıdır. Konfüçyüsçülük üzerine bir dünya otoritesi olan Profesör Wei-Ming Tu (1984, 1990) "Konfüçyüsçülük" terimini kullanmak yerine, "Konfüçyüs geleneği", "Konfüçyüs felsefesi" veya "Konfüçyüs düşüncesi" olarak

adlandırmayı tercih etmektedir. Bu eğilim aynı zamanda insanların çocukluk ve eğitim sırasındaki erken şartlandırılmasıyla da güçlendirilir ve Konfüçyüs geleneğinde derinlemesine yerleşmiş olan otorite figürüne saygı, yaşam boyunca korunma eğilimindedir (Fang, 2003:357). Geleneğe saygı, zaman yöneliminin geçmiş yönünü de temsil etmektedir. Bununla birlikte, uzun vadeli bir çağrışım vardır ve tarihsel ritüeller ve gelenekler gibi geleneğe saygı duyan toplumlar geleneklerini gururla sürdürme ve geleneklerinin uzun süre devam etmesini isteme eğiliminde olduklarından, kısa zaman yönelimi olarak görülmemelidir (Venaik, 2012:19). 40 ülkeden oluşan orijinal veri toplama aracını güncellemeyi amaçlayan Değer Araştırması Modülü 94 (Hofstede, 1994), “geleneğe saygı”nın kısa vadeli bir değer olduğu ve ancak “sürekliliğin” uzun vadeli bir değer olduğu belirtilmiştir (Bearden vd., 2006a:456-467;).

h. Yao mianzi - Yüzünü Korumak: Yüz, kişinin kamusal imajını ve itibarını korumak ve utanç, kötü ya da yetersiz (ya da yüzünü kaybetmek) bir şeye karşı suçluluk hissidir (Vernaik, 2012:8). Ting-Toomey’e (2007:3) göre yüz kaybı, kimlik iddialarımızın ya doğrudan ya da dolaylı olarak sorgulanması ya da yok sayılması şeklinde ele alındığımızda ortaya çıkar. Yüz, kişinin kendi kendinin imajı olarak görülebilir. Birinin yüzü, "karşılaşmada olaylar akışı"nda bulunur. Bununla birlikte, yüz sadece başkaları ile ilişkili olarak algılandığında anlamlıdır. Konfüçyüs kültüründe, yao mianzi'den daha büyük bir günah yoktur. Bu kişi sadece utanç duygusuna sahip değildir. Çin atasözünde öne sürüldüğü gibi iddialı davranışlar ve bireysel inisiyatifler teşvik edilmemektedir: “*İlk önce vurulacak olan önde uçan kuştur.*” (Fang, 2010:162). Yüz kaybı, bireysel düzeyde veya kimlik grubu düzeyinde veya her ikisi de olabilir. Çin toplumunda, kendini düzenleyen bir ahlaki mekanizma olarak yüzleşmek, en çok dile getirdiği maruziyeti bulur. Yüze duyulan ihtiyaç, Çin kültüründeki kişisel ve kişilerarası ilişki gelişiminin çeşitli yönlerine özgüdür. Yüz, Çin nezaketinin vazgeçilmez bir unsurudur; “*Nazik olmak yüz bakımındır*” (Gu, 1990:241). Çin kültüründe, yüz yalnızca bir kişinin özel meselesi değil, aynı zamanda daha da önemlisi, kişinin tüm ailesini, sosyal ağlarını ve genel olarak toplumu ilgilendirir. Bir insanın yüzü tehdit edildiğinde, kişi istediği kimliği düzeltmek için çabalar (Merkin, 2000:6). Aileleri için yüzünü kaybetmemek üzere özellikle dikkatli olmakta, bunun yerine aileye zenginlik, prestij, statü, güç ve benzeri birikim yoluyla karşı karşıya gelmek için çabalamaktadır (Fang, 2003:356).

Tablo 11: Kısa ve Uzun Vadeli Oryantasyon Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar: İş ve Düşünme Yolları

Kısa Vadeli Oryantasyon	Uzun Vadeli Oryantasyon
Ana çalışma değerleri, özgürlük, haklar, başarı ve kendini düşünmeyi içerir.	Ana çalışma değerleri arasında öğrenme, dürüstlük, uyarlanabilirlik, hesap verebilirlik ve öz disiplin vardır.
Boş zaman önemlidir.	Boş zaman önemli değildir.
Odak, “alt satırda”.	Odak pazar pozisyonunda.
Bu yılki kazancın önemi	Bundan on yıl sonra ki kazancın önemi
Yöneticiler ve işçiler iki kampta psikolojik olarak.	Sahip-yöneticiler ve işçiler aynı istekleri paylaşırlar.
Meritokrasi, yeteneklerle ödül	Geniş sosyal ve ekonomik farklılıklar istenmemektedir.
Kişisel bağlılıklar iş ihtiyaçlarına göre değişir.	Yaşam boyu kişisel ağlara yatırım.
Gerçeğe sahip olma kaygısı.	Fazilet'in taleplerine saygı gösterme endişesi.
İyi ve kötünün ne olduğu hakkında evrensel kurallar vardır.	İyi ve kötülük nedir, şartlara bağlıdır.
Günlük insan ilişkilerini ve adaletsizliği kendi katkılarıyla düzeltmede memnuniyetsizlik.	Günlük insan ilişkilerine kendi katkılarından ve haksızlıkların düzeltilmesinden memnuniyet
Madde ve ruh ayrılır.	Madde ve ruh bütünleştirilmiştir.
Eğer A doğruysa, onun karşıt B'si yanlış olmalıdır.	Eğer A doğruysa, onun tersi B de doğru olabilir.
Öncelik soyut mantığa verilir.	Öncelik sağduyuya verilir.
Bilişsel tutarlılığa ihtiyaç vardır.	Anlaşmazlık incitmez.
Analitik düşünme	Yapay düşünme

Kaynak: Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010:251

Çin’de aile ve iş ayrılmaz ve aile işletmeleri de normal kabul edilir. Uzun vadeli oryantasyon boyutundaki değerler girişimcilik faaliyetlerini desteklemektedir. Kalıcılık (azim) veya belirlediği hedeflerin peşinde koşma, girişimci için başlangıçta vazgeçilmezdir. İlişkileri statüye göre sıralamak ve bu sıraya uymak, eşit olmayan ilişki çiftleri üzerindeki Konfüçyüs etkisini yansıtır. Uyumlu ve istikrarlı bir hiyerarşi ve rollerin tamamlayıcılığı duygusu, girişimci rolün oynanmasını kolaylaştırır. Tasarruf, tasarruflara ve bir başkasının yakınları tarafından yeniden yatırım yapmak için sermaye kullanılabilirliğine yol açar. Utanç duygusuna sahip olmanın değeri, sosyal ilişkilere duyarlılık ve kişinin yükümlülüklerini yerine getirme konusundaki baskı yoluyla karşılıklı ilişkiyi destekler. Bunlar uzun vadeli oryantasyonun, Kültür

Değerleri Ölçeğinin pozitif kutbundaki değerlerdir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010:243-244).

Tablo 12: Kısa ve Uzun Vadeli Oryantasyon Topluları Arasındaki Temel Farklılıklar: Genel Norm ve Aile

Kısa vadeli oryantasyon	Uzun vadeli oryantasyon
Harcamaya yönelik sosyal baskı	Tutumluluk, kaynakları korumak
Çabalar çabuk sonuç vermelidir.	Azim, yavaş sonuçlara yönelik sürekli çabalar
Sosyal ve statü yükümlülükleri ile ilgili endişeler	Bir amaç için kendini yönetme isteği
“Yüz” ile ilgili endişe	Utanc duygusuna sahip olmak
Geleneklere saygı	Şartlara saygı
Kişisel istikrar ile ilgili endişe	Kişisel uyarlanabilirlik ile ilgili endişeler
Evlilik ahlaki bir düzenlemedir.	Evlilik pragmatik bir düzenlemedir.
Yasalarla yaşamak bir sorun kaynağıdır.	Yönetmeliklerle yaşamak normaldir.
Genç kadınlar sevgilisini bir erkek arkadaşıyla ilişkilendirir.	Genç kadınlar bir koca ile sevgiyi birleştirir.
Alçakgönüllülük sadece kadınlar içindir.	Alçakgönüllülük hem erkekler hem de kadınlar içindir.
Yaşlılık mutsuz bir dönemdir, ama geç başlar.	Yaşlılık mutlu bir dönemdir ve erken başlar.
Okul öncesi çocuklar başkaları tarafından bakılabilir.	Annelerin okul öncesi çocukları için zamanları olmalıdır.
Çocuklar eğlence ve sevgi için hediyeler alırlar.	Çocuklar eğitim ve gelişim için hediyeler alırlar.

Kaynak: Hofstede vd., 2010:243

Bu boyutla ilgili tartışmalar literatürde incelenen pek çok araştırmada hala sürmektedir. Özellikle uygulanmasının ve yorumlanmasının oldukça güç olduğu, kültürel farklılıkları tanımlamakta katkı sağlamadığı gibi yorumlarla karşılaşmıştır. Kalé (1996:22) şöyle demektedir: '*Bu kitap (Hofstede, 1980) yayınlandığından sonra, Hofstede beşinci boyutu ekledi. Ancak, bu boyut için kavramsal ve ampirik destek çok kapsamlı değildir*'. Yine Newman ve Nollen (1996:776) şunları yazmıştır: '*Uzun vadeli yönelim en zor olanıdır, çünkü boyutların en yenisidir ve Batılı araştırmacılara en az tanıdık olanlardır*'. Yeh ve Lawrence (1995:655-69) özellikle Konfüçyüs dinamizmine ya da uzun dönemli oryantasyon boyutuna önem vermiştir. Konfüçyüs dinamizm boyutunun bireycilik-toplulukçuluk boyutundan bağımsız olmadığını öne sürmek için ikna edici kanıtlar sunmuştur.

2.3. İŞ GÖRME ANLAYIŞI

Toplumların ihtiyaçları doğrultusunda üretilmiş ve geliştirilmiş olan çoğunluğu Amerika kökenli bilimsel kuramların ve modellerin, sorgulanmadan ithal edilip yerel kültürde uygulanmaya çalışıldığı görülmektedir (Erkenekli, 2012:221). Kültür ve insan üzerine araştırma yapan araştırmacılarda o kültür ve topluma dışardan mı içerden mi bakılması gerektiği konusunda genellikle iki yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Bunlar etik ve emik yaklaşımlardır. Emik ya da içerden bakış açısı olarak tanımlanan yaklaşımın çıkış noktasını, geleneksel inançları araştıran psikologların ve antropologların kullandıkları yöntemler oluşturmaktadır (Sargut, 2015:85). Emik yaklaşım, kültürel göreceliği esas alan bu nedenle de araştırmalarda kültür ya da alt kültürün özelliklerine uygun ve dolayısıyla kullanılacak ölçeklerin araştırmanın yapılacağı bağlam içinde keşfedilmesini esas alan bir yaklaşımdır. Pozitivist paradigmadan kaynaklanan etik yaklaşım, alana ya da davranışa ilişkin kurgulanan ölçeklerin evrensel olduğu ve bu nedenle aynı ölçeğin tüm kültürler için geçerli olduğu kabulüne dayanır. Etik yaklaşım, bir kültürün özelliklerine ilişkin elde edilen sonuçların diğer kültürlerde de aynı biçimde araştırılmasını dayatması bakımından sakıncalar taşımakta, buna karşılık emik yaklaşım ise öznel bir durumu ortaya çıkarmakta ve bu nedenle de kültürlerarası karşılaştırma yapmada sorunlu olarak görülmektedir (Davidson vd., 1976:1-13).

Kültürel oluşumları ekonomi ve çevre gibi dışsal öğelere bağlayan antropolojik yaklaşımların da etik yöntemlere destek verdikleri düşünülebilir (Morris vd., 1999:781). Etik yaklaşıma karşı olan araştırmacılar, her yerde ve bağlamda geçerli olduğu düşünülen bir yöntemi kullandıkları için bu tür araştırma yapanları eleştirmektedir. Etik yaklaşımla yapılan araştırmaların, başka bir yerel çalışmadan elde edilen veri veya kuramları, farklı kültür veya değere sahip toplumlarda zorla kullanmaya çalıştıkları görülmektedir (Sargut, 2015:86). Etik yaklaşımı benimseyen araştırmacıların bir kısmı Batılı ülkelerin evrensel ve kendi kültürel özelliklerinden arınmış olarak düşündüğü yönetim kuramlarını kendi toplumlarına dayattığı görülmektedir (Sargut, 1997:328). Bu sorunu çözmek için araştırmacılar kültüre içerden bakmalı, yani emik yaklaşmalıdırlar. Bu nedenle farklı kültürleri karşılaştırmada farklı kültürlerin emik çalışmalarının ortaya çıkaracağı ortak noktaların bir yaklaşım olarak ele alınması düşünülmekte (Triandis, 2003:185-195) ve bu kavram 'türetilmiş etik' olarak kavramlaştırılmaktadır (Sargut, 2015: 85).

Çalışanların sahip oldukları değerlerin incelenmesi, tutum ve davranışlarının ya da iş görme anlayışlarının değerler tarafından yönlendirildiği kabulüne dayanır. Çalışanların sahip oldukları değerlerin türleri, eylem ve kararlarında referans aldıkları konular, doğrularının evrensel ya da yerel özellikleri, çalışanların eğitim, yaş cinsiyet deneyim süresi gibi özellikleri itibarıyla bir takım demografik özelliklerinin bu değerler üzerindeki etkisi önemlidir.

İş görme anlayışının kuramsal çerçevesini, ahlak felsefesi, sosyoloji, psikoloji, tarihsel çerçeve, kültürel psikoloji, kültür ve örgüt kültürü gibi pek çok konuda yapılmış çalışmadaki değerler konusu, Aldemir ve arkadaşları (2003) tarafından incelenmiştir. Değer olarak kavramlaştırılan içerik toplumsal bir içerik olduğundan değerlerin hangi toplumsal özün farklı kültürlerde hangi boyutları itibarıyla farklılaştığı üzerinde durulmuştur. Aldemir ve arkadaşlarının (2003) değerler konusunu inceleme nedenlerinden birisi de, bunların tutum ve davranışların nedenlerinden biri olmasıdır. Bu çerçevede kültür ve değer ilişkisi önemlidir.

2.3.1. Değerlerin tanımı

Değerler toplumsal yaşam kadar eskidir. Çeşitli disiplinler tarafından ele alınıp incelenen bir konu olan değer, yönetim yazınında yaygın olarak ele alınmasının nedenlerinin başında etik, ahlak, kültür, sosyoloji ve psikoloji disiplinlerinde de çok yer almasıdır (Johnson, 2001: 297–317). Ahlak konusunda yapılan çalışmalar, davranış ve tutumların toplumca benimsenen iyi-kötü, doğruyanlışa ilişkin değerlere uygunluğu üzerinde durmuştur. Değerlere ilişkin psikoloji alanındaki çalışmalar daha çok değerler ile tutum arasındaki ilişkileri konu alır (Ros ve Schwartz, 1999:).

Değer kavramı için çeşitli tanımlar ve yorumlar literatürde yer almaktadır. Genel olarak kabul edilen bir tanım, Rokeach'in (1973:5), “... *Belirli bir davranış biçiminin veya varoluş durumunun kişisel veya sosyal olarak zıt veya sohbet tarzına veya varoluş durumuna tercih edildiğine dair kalıcı bir inanç*” tanımıdır. Dolayısıyla, hem bireyler hem de gruplar için uzun vadeli bir görüş ve uygulanabilirlik anlamına gelir. Değerler ayrıca değerlendirmelerin yapıldığı kriter veya standartlar olarak da görev yapar: “... *ölçüt olarak değer, genellikle sosyal bilimsel analiz amaçları için daha önemli bir kullanımdır*” (Beukman,2005:64).

Değerler konusunda Schwartz tarafından geliştirilen kuram, Schwartz ve

Bilsky tarafından 1987 ve 1990 yıllarında yayınlanan çalışmalarına dayanmaktadır. Schwartz ve Bilsky bu çalışmalarında, değerleri insanlara ilişkin gereksinimler ile bu gereksinimlerin giderilmesinde sahip oldukları güdüler ile açıklamaktadırlar. Değerlere ilişkin kuramın temeli ihtiyaçların giderilmesi konusunda birbirine zıt farklı seçeneklerin bulunduğu kabullerine dayanır (Rohan, 2000:255). Schwartz (1992:45), tüm toplumlarda tanınan kapsamlı bir temel değerler kümesini tanımlamaya çalışmıştır. Değerleri, sosyal aktörlerin (insanlar, örgütler, politika yapıcılar) eylemleri seçme, insanları ve olayları değerlendirme ve eylemleri ve değerlendirmeleri açıklayan yol gösterici yaklaşımlar olarak tanımlamıştır (Schwartz, 1994:2). Schwartz ve arkadaşları (2012:664) temel değerlerin, bireysel karar verme, tutum ve davranışları açıklamaya yardımcı olan ve tutarlı bir sistem halinde düzenlendiğini teorileştirmiştir. Bu uyumlu yapı, insanların gündelik kararları alırken yaşadıkları değerler arasındaki sosyal ve psikolojik çatışma veya uyumdan kaynaklanmaktadır. Schwartz'a göre beşeri gereksinimler, biyolojik ihtiyaçlar, bireylerin sosyal etkileşimlerini düzenlemeyle ilgili ihtiyaçları ve grup gereklilikleri yerine getirmesi ve sürdürülmesidir. Her birey ve grup bu üç alandaki davranışlarını açıklamak, aralarındaki eşgüdümü sağlamak ve davranışlarını gerçekleştirmek amacıyla bu ihtiyaçların bilişsel değerlerini kullanır. Ancak bu gereksinimlerin giderilmesi konusunda önlerinde seçenekler mevcuttur ve bu seçenekler esas itibarıyla birbirine zıt bir durum gösterir (Schwartz, 1999:23-48). Diğer bir ifadeyle, bütün toplumlarda bireylerin ve toplumların yüz yüze olduğu sorunlar, belirtilen bu üç alandaki gereksinim ile ilgilidir. Kültürel değerler, bir toplumda iyinin, doğrunun ve arzulananın ne olduğu konusunda paylaşılan fikirleri ifade etmektedir. Paylaşılan kültürel değerler, toplum üyelerinin değer sosyalleşmelerinde benzerlikler yaratır. Toplumsal üyelerin değer öncelikleri, kültürlenme ortak yönlerini yansıtırken, bu önceliklerdeki bireysel değişim, kişiliği ve deneyimi yansıtmaktadır (Schwartz, 1994:4). Belirli bir değer, bir birey için çok önemli başkası için önemsiz olabilir. Değerlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

a. Değerler, ayrılmayacak şekilde bağlantılı olan inançlardır. Değerler aktive olduğunda, duygu ile aşılırlar. Bağımsızlığı önemli bir değer olan insanlar, bağımsızlıkları tehdit edildiğinde uyarılır, zevk aldıklarında mutlu olur, çaresiz kaldıklarında umutsuzluk duyarlar.

b. Değerler, eylemi motive eden istenen hedeflere işaret eder. Toplumsal düzen, adalet ve yardımseverlik için önemli değerleri olan insanlar bu hedeflere ulaşmak için motive olurlar (Schwartz, 2012:3).

c. Değerler belirli eylemleri ve durumları aşar. Örneğin itaat ve dürüstlük değerleri işyerinde veya okulda, iş dünyasında veya politikada, arkadaşlarla veya yabancılarla ilgili olabilir. Bu özellik, değerleri genellikle belirli eylemlere, nesnelere veya durumlara atıfta bulunan normlar ve tutumlardan ayırır.

d. Değerler, standart veya kriter olarak görev yapar. Değerler eylemlerin, politikaların, kişilerin ve olayların seçiminde veya değerlendirilmesinde rehberlik eder. İnsanlar neyin iyi ya da kötü olduğuna, haklı ya da gayri meşru, neye değer verdiğinin olası sonuçlarına dayanarak yapmaya veya kaçınmaya değer olduğuna karar verir. Ancak, günlük kararlardaki değerlerin etkisi nadiren bilinçlidir. Değerler, birinin düşündüğü eylem ve kararların, birinin değer verdiği farklı değerler için çelişkili sonuçlara sahip olduğu zaman farkındalığa girer.

e. Değerler birbirlerine göre önem derecesine göre sıralanır. İnsan değerleri, onları birey olarak nitelendiren düzenli bir öncelikler sistemi oluşturur. Bu hiyerarşik özellik değerleri, norm ve tutumlardan ayırır.

f. Çoklu değerlerin göreceli önemi eylemi yönlendirir. Herhangi bir tutum veya davranışın tipik olarak birden fazla değere etkisi vardır. Örneğin, kiliseye katılmak, hedonizm (hazcılık) ve teşvik değerleri pahasına gelenek ve uygunluk değerlerini ifade edebilir ve teşvik edebilir. İlgili, rakip değerler arasındaki değişme tutum ve davranışları yönlendirir (Schwartz, 2012:4).

Değerlerimizi düşündüğümüzde, yaşamımızda neyin önemli olduğunu anlarız. Onlar, bağlamlar ve zaman boyunca geçerli olan geniş hedefleri temsil ederler. Bu nedenle, değerleri hakkında sorulduğunda, genellikle makul ölçüde doğru raporlar verebilirler. İnsanlar bilinçli olarak düşünmediklerinde bile değerlerine göre hareket edebilirler (Bardi ve Schwartz, 2003:1208).

Son araştırmalar, değerlerin kültürlerarasında benzer şekillerde yapılandırıldığı iddiasına güçlü bir destek olduğunu göstermiştir (Özdemir, 2014:149). Kültür alanındaki çalışmalar, değerleri kültürün bir unsuru olarak ele alır. Hangi türden olursa olsun kültür, grupların toplumsal yaşamını düzenleyen, çoğu

kimin tarafından ortaya çıkarıldığı belli olmayan ve yazılı olmayan, toplumsal olarak aktarılan, paylaşılan değerler, kurallar, normlar ve kurumlar sistemidir (Hofstede, 2015:548). Hofstede, değerlerin oluşumunu şöyle açıklamaktadır. İnsan-doğa, insan-insan, insan-öte dünya alanları ile ilgili ortaya herhangi bir sorun çıktığında insanlar bu sorunları giderecek çözümler üretir. Bu çözüm işe yararsa, benzer sorunların tekrarında benimsenen çözüm tekrar işe yarar. Tekrarlamanın artmasıyla bulunmuş olan çözüm, diğer çözümler arasında tercih edilen çözümler olarak benimsendiğinde değer olarak ortaya çıkar. Tercih edilen çözümler üzerinde düşünülmeden başvuru olan çözüm haline geldiğinde ise inanç olarak ortaya çıkar (Hofstede, 1994:11). Bu nedenle değerler her hangi bir durum karşısında davranış veya tutumun belirleyicilerinden biridir. Farklı toplumlar içinde buldukları koşullar nedeniyle belli sorunlara farklı çözümler üretebilirler, farklı değerlere sahip olabilirler. Bu nedenle de belli bir durum, nesne ve olaya karşı farklı kültürlere mensup bireylerin tutum ve davranışları farklı olabilmektedir. Değerler yaşamın erken döneminde programlanır ve mantığın kişisel bakış açısının tanımını belirler. Bireysel ve kolektif düzeylerde ortaya çıkar ve 'araçlar' yerine 'son durum' olarak kabul edilir. Hofstede (1980:19), basitçe, “belirli durumları diğerlerine göre daha fazla tercih etme eğilimi” olarak tanımlamıştır. Hofstede, değerlerin hem yoğunluğa hem de yöne sahip olduğunu ya da alternatif olarak bir boyutu ve bir işareti olduğunu iddia etmiştir (Chanchani ve Theivananthampillai, 2009:1).

Kavram değeri ya da psikolojik değerde olduğu gibi, “iş değerleri” kavramının çeşitli tanımları farklı yazarlar tarafından sunulmaktadır. Ancak, “çalışma ile ilgili tutum veya yönelim” fikrinin, çoğu yorumun merkezi bir unsurunu teşkil ettiği açıktır. Çalışma ve motivasyon teorilerinden öne çıkan en önemli noktalardan biri, çalışanların çalışma için nedenleri ve çalışma yoluyla tatmin etmek istedikleri ihtiyaçlar açısından farklılık göstermesidir (Beukman, 2005:71).

İş değerleri sosyolojik, ekonomik ve tarih gibi etnik köken, alt kültürler, cinsiyete ait roller, sosyoekonomik statü gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin, iş değerlerinin kişiliğe ait değişkenlerden biri olduğu ve bireyin kişiliği ile beraber olduğu belirtilmiştir (Beukman, 2005:66). İş değerlerinde kültürel farklılıklar, kararlı bir işgücü geliştirmek ve örgütü değişim dönemlerinde çalışabilecek şekilde hazırlamak, bireysel performanstaki farklılıkları açıklamak ve iş memnuniyetini tahmin etmek için kullanılabilir. Ayrıca, çalışanların iş değerlerinin

anlaşılması maaş ödemesi ve etkili ödül sistemleri geliştirmede yardımcı olmakta, liderlik ve yönetim tarzının ve organizasyon performansını nasıl etkilendiğini anlamakta, iletişimi kolaylaştırmakta yardımcı olmaktadır. Örneğin bir çalışan kendi iş değerlerini kendi işiyle karşılayamazsa, bu çalışan memnuniyetsizliğine neden olur ve sonuçta işinden çekilebilir veya meslektaşlarını kıskanabilir (Matic, 2008:95).

Genel değerler ile iş değerleri arasındaki ayırım üzerinde birtakım anlaşmazlıklar olmasına rağmen, iş değerleri, insanların iş aracılığıyla elde etmeleri gereken arzu ve hissetme çıktıları olarak tanımlanmıştır. Bir meta-analiz çalışması (Low vd., 2005:727), iş tutumlarının erken ergenlik döneminden erken yetişkinliğe kadar oldukça kararlı olduğunu göstermiştir. Yazarların da belirttiği gibi, *“Bu, kişilik özelliklerine ve yeteneklerine benzer şekilde, mesleki ilgilerinin insanların yaşam seyri boyunca izledikleri yolları etkileyebileceği anlamına gelir”* (Twenge vd., 2010:1121).

İş değerleri iki farklı nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, kültürün mükemmel bir ölçüsüdür, çünkü bireysel psikolojik farklılıklardan ziyade sosyolojik ve kültürel faktörler tarafından şekillendirilirler. İkincisi, bir kurumun çalışanlarının iş değerleri, bu organizasyonu çatışma çözülmesinden, değişime, iletişime, çalışan motivasyonuna kadar birçok şekilde etkileyecektir (Matic, 2008:94). İş değeri, çalışanın işten ihtiyaç duyduğu kalitedir. Bu, iş değerlerinin ihtiyaç ve tatmin edici arasındaki ilişkiyi yansıttığı anlamına gelir (Nuzulia, 2015:64). Nord, Brief, Atieh ve Doherty (1990:21) iş değerlerini *“insanların çalışma yoluyla gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları ve hissettikleri son durum”* olarak ifade etmişlerdir. Rainey ve Steinbauer (1999:20), özgecilliği bireysel iş değerleri tanımında *“ulus, devlet, insanlık, millet içindeki toplulukların ilgi alanlarına hizmet etmek için olan genel, özgecil bir motivasyon”* olarak açıklamıştır.

Bright (2008:151), bireysel iş değerlerini *“bireyleri kamu yararına hizmet etmek için motive eden özgecil niyetler”* olarak tanımlamıştır. Doz (1997:228)’a göre, iş değerleri, *“bireylerin doğru”* olanı tartıştığı ya da tercihlerin önemini değerlendirdiği çalışma ya da çalışma ortamı ile ilgili değerlendirme standartları olarak tanımlanmaktadır. İş değerleri, bir kişinin bazı davranış veya iş anlayışına (örneğin, iş / iş için fiziksel çaba ve zamanın uzunluğuna) ve iş dışı faaliyetlere atadığı fayda veya genel değeri ifade eder (Beukman, 2005:72).

Van Pletzen (1986, akt. Beukman, 2005:74), iş değerlerinin bir kişilik değişkenini temsil ettiğini ve bireyin kişiliği ile birlikte oluştuğunu söyler. İş değerleri, kalıtsal özellikler değildirler, öğrenilirler. Bu bağlamda, bir kuruluştaki iş değerlerinin olumlu bir şekilde değişmesine ve gelişmesine önemli ölçüde katkıda bulunan sekiz yönetim ilkesine atıfta bulunur. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir:

a.Mükemmellik ve olumlu çalışma değerlerine olan bağlılık, organizasyonel iklim tarafından desteklenmelidir.

b.Organizasyonun beklentileri ve gerekli iş kalitesi, çalışanlara açık bir şekilde iletilmelidir.

c.İş ve hizmet sunumunun değeri ve yüceliği çalışanlara açıklanmalıdır.

d.Etkili yetkilendirme yoluyla çalışanların sorumluluğu sağlanmalıdır..

e.Bireysel seçim ve katılım yoluyla çalışanların kişisel bağlanması teşvik edilmelidir.

f.Organizasyon, iş başarıları ile ilgili geri bildirim sağlarken performans değerlendirmesinden faydalanmalıdır.

g.Etkili iş performansı ödüllendirilmelidir.

h.Kişisel gelişim ve gelişmeyi sağlamak için çalışanlar sürekli olarak desteklenmelidir (Beukman, 2005:74).

Bu ilkelerden açıkça anlaşılacaktır ki, organizasyon ve doğrudan çalışma ortamı, çalışanların işle ilgili değerlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir.

İş değeri ile ilgili birçok çapraz kültürel araştırma, Maslow, Herzberg ve McClelland teorisi gibi teorileri yinelemekle sınırlıdır (Hoppe, 1990:75-79). İş değerleri, işle hakkındaki inanç, tutum, tercih ve ilgililerdir ve işle ilgili diğer yapılardan farklıdır. Bir iş ortamında iş değerleri, çalışma koşulları hakkındaki yargılara temel oluşturmaktadır (Dhanasarnslıp vd., 2006:161-170) . İş değerlerinin kişilik, iş tatmini, motivasyon, iş performansı, örgütsel bağlılık, kariyer seçimi ve işe uyumla ilgili olduğu belirtilmektedir (Berings, 2004:349-364) .

Salgado (1997:30-43) Beş Faktör Modeli kişilik değişkenlerinin önemli ölçüde işle ilgili çeşitli kriterlerle ilgili olduğunu ve performansın geçerli bir

belirleyicisi olduğunu bulmuştur. Bu yüzden de kişilik özellikleri ile mesleki ilgi ve tercihler, araştırmacılar için daha çekici hale gelmiştir. İnsanın, bir yargısını oluşturan ve bireyin kendini bulduğu belirli bir işle ya da belirli bir zamanda meşgul olduğu özel görevle ilgili değildir. Van Pletzen (1986) iş değerlerinin kişilik değişkeni olarak, işçinin terfi, onaylanma ve maaş gibi belirli bir değeri olan maddelere atıfta bulunan “iş değeri kalemleri” nden ayırt edilmesi gerektiği konusunda uyarılmaktadır (akt. Kubat ve Kuruüzüm,2010:489). Bireyin iş değerlerinin ve kişiliğinin eğitim ve işle ilgili başarısını ya da işin bireyin kişiliğini etkilediği tahmin edilmektedir (Furham vd., 2005:5-32).

Literatürde iş değerlerinin kariyer uyumunu öngördüğü görülmekte ve bireyler tarafından “yaşamlarındaki iş deneyimini anlamlandırdıkları için” oluşturulmaktadır (Patton, 2000:72). Bireyler önemli gördükleri değerlere ve durumsal normlara sahip olduklarını düşünen örgütlere çekilirler (Turban ve Keon, 1993:184). Judge ve Bretz’in (1992:261) deneysel çalışmasındaki bulgular, bireylerin değerlerinin kendi değer oryantasyonuna benzer olan işleri seçmesinin daha olası olduğu yönündedir. Bu beklenti, bireylerin her bir iş türü için farklı önceliklere sahip olmalarını ve her sektörde ve organizasyonda yer alan farklı iş değerleri kümelerinin bulunduğunu ifade etmektedir (Judge ve Bretz, 1992:261). Christensen ve Wright’ın (2011:726) “İş sektörünün örgütsel değerler için bir vekil olarak hizmet edebileceği” tartışmasını takiben, yüksek düzeyde çalışan-örgüt uyumunun, özgecil değerlere daha fazla önem veren bireylerin kamu sektöründe çalıştığında, parasal değerlere önem veren bireylerin de özel sektörde çalıştığında yararlı olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu sonuç, özgecil değerlere daha fazla önem veren kişilerin kamu sektöründe, parasal değerlere önem verenlerin özel sektörde çalıştıklarında, bireylerin değerlerinin örgütlerle iyi bir şekilde eşleştirildiğini gösterebilir (Choi, 2017:780).

Vaske ve Donnelly (1999:524-527), Değer-Tutum-Davranış Modeli’nde, bireyin çevreye bakışı açısından değerleri, yönelimlerini, tutum veya normlarını, davranış niyetlerini veya davranışları içeren bir yapı önermişlerdir. Değerlerin tutum ve davranışları yönlendirdiği biçimindeki bir kabul, davranış ve tutumun öznesinin kişi olması nedeniyle zorunlu olarak, davranış ve tutumun kişilikle olan ilişkisinin ve bunun da toplumla olan bağıntısının açıklanmasını gerektirmektedir. Bu şekilde kültürel bir çerçevede değer-davranış ilişkisi tutarlı bir biçimde açıklanmış olacaktır.

Kişilerin tutum-davranışlarını yönlendiren etmenler konusundaki çalışmalar, genellikle tutum ve davranışları yönlendiren üç temel etmen olduğunu ve bunların da genetik, çevre ve kültür olduğunu ileri sürmektedir (McCrae, 2004:3-14).

2.3.1.1. Değerler ve kişilik özellikleri

Kültür, değerler, kişilik arasındaki ilişkiler, kişilik ve değerlerin oluşumuna ilişkin görüşler incelendiğinde daha açıklık kazanacaktır. Çünkü aralarındaki ilişki, sosyal veya bireysel kaynaklara öznel davranış atfedilmesinden daha fazlasını içerir. İnsan kişiliği anlam arayan ve yaratan bir sistem olarak kavranırsa, kültürlerin ve değerlerin gelişimini, işleyişini ve bütünleşmesini anlayabiliriz (Bock, 2001:90). Sapir (1949:201-203, akt. Bock, 2001:91), *“bir kişinin bir kültürü ne kadar anlamaya çalışırsa, kişilik örgütlenmesinin ve değerlerini, o kadar elde aldığı görülür. Örüntüler kendini, öncelikle, sadece resmileştirilmiş bir şemaya göre gösterirler”* şeklinde ifade etmiştir.

Kişinin çeşitli nesne ve durumlara karşı göstermiş oldukları karakteristik düşünce, duygu ve davranış kalıpları ile bunların arkasında yatan açık ya da gizli psikolojik mekanizmalar bütünü kişilik olarak tanımlanır (Triandis ve Suh, 2002:133-160). Kişilik oluşumu yalnızca biyolojik, psikolojik ya da sosyal etmenlerin değil bütün bunların karşılıklı etkileşimi olarak gerçekleşir. Bu etmenler arasında kişinin bir toplumsal yapı içerisinde edindiği deneyimleri de saymak gerekir. Triandis ve Suh (2002:133-160), kişiliğin oluşmasında genetik, çevre, kültür ve kişilik ilişkilerini, kişiliğin hem çevre hem de genetik tarafından şekillendiğini ancak çevre faktörlerinden en önemlisinin kültür olduğunu, bu nedenle genelde ekolojinin kültürü, kültürün ise kişiliği biçimlendirdiğini ileri sürer. Değerler, *“insanların olabildiğince kendine olan saygısını arttır, yani kendilerini görmeyi ve başkaları tarafından toplumsal ve kurumsal olarak ahlaki ve yeterlilik tanımlarını sağladığını kabul etmeyi mümkün kılar”*. Değerlerin tüm fonksiyonları, benlik kavramının korunma ve geliştirmesini göz önünde bulunduran, baskıcı bir usta işlevi görebilir (Beukman, 2005:67).

Ahlaki değerlerin oluşumunu gelişim psikolojisi açısından inceleyen Piaget'e göre değerler, küçük yaştan başlayarak iki ana safhada oluşmaktadır. İlk aşama 7 yaşın altındaki çocukların kurallara ilişkin eylemlerin öğrendiği safhadır bu evre dışa bağımlı evre olarak tanımlanmıştır. Bu safhada çocuk kuralları, dışarıdan gelen kendi tercihleri dışındaki buyruklar olarak öğrenir. Kurallar çocuğun kendi iradesi dışında

belirlenmiştir. Davranışın gerisindeki niyet ve neden önemli değildir ve davranışların temelinde ödüle ulaşmak ve cezadan kaçmak vardır. İkinci safha, ‘özerk ahlak evresi’dir ve 9-10 yaş dönemindeki çocuklardır. Bilinçli olarak benimseme, eleştirel yaklaşım, kuralların değiştirilebilir olduğunu düşünme ve ahlaki açıdan irdeleme aşamasıdır. Birey için adalet, eşitlik, özgürlük ve insan hakları önemlidir (Çam vd., 2012:1212).

Değerler genellikle çocukluk yıllarında bir kişinin ailesinin etkisi ile oluşur (Ezgin ve Dilmaç, 2018:721). Sosyalleşme işlevinin yanında kültürün oluşumunda, hem bilgili ve hem de değerleri kazanmış gelecek nesillere aktarımında da ailenin öncül rolü önemlidir (Dilmaç ve Şimşir, 2016:4). Yetişkinlerin değerleri ağırlıklı olarak çocukluk yıllarındaki deneyimlerden oluşmaktadır. Bu değerler ayrıca işle ilgili değerleri içerir. Ebeveynleri sıkı bir disiplin uyguladıkları, itaati gerektirdikleri ve kendilerine verilen görevlerin sorumluluğunu üstlenmelerini beklediklerinde, çocuklar güçlü bir çalışma ahlakına sahip olurlar (Hökelekli, 2011:368). Guth vd. (1965:126, akt. Beukman, 2005:61), aynı zamanda, ailenin değerlerin oluşumuna girdiği sosyal grubun önemli rolüne de atıfta bulunmaktadır. Çocuk yetiştirme uygulamaları, hem aile değerlerinin hem de ailenin ait olduğu sosyal grubun değerlerinin “ifadeleri” olarak kabul edilir. Bir çocuk, bu nedenle, her biri benzersiz bir bireysel değerler kümesinin gelişimine katkıda bulunan çeşitli etkileyici referans gruplarından oluşan bir çevrede doğar. Bunun iş değerleri için de geçerli olduğu düşünülmektedir. Beukman (2005:65), iş değerlerinin bir kişilik değişkenini temsil ettiğini ve bireyin kişiliği ile birlikte oluşturulduğunu ileri sürer.

Guth ve arkadaşları (1965:126, akt. Beukman, 2005:66) değerler ile kişilik arasındaki ilişkiyi şöyle özetlemişlerdir: “*Değerler kişilikle yakından ilişkili değildir; aynı zamanda onun bir parçasıdır; değerler çeşitli alternatiflerle karşılaştığı zaman kişiliğe yön verirler; değerler kişiliğin değişmez özelliklerindedir özellikle de bazı değerler diğerlerinden baskınsa*”. Furnham ve arkadaşları (2005:5-32), iki Avrupa ülkesinden (Büyük Britanya ve Yunanistan) 500'den fazla çalışan bireyin, Büyük Beş kişilik faktörleri ile bireylerin çalışma değerleri arasındaki ilişkiler hakkındaki iki araştırmaya katıldıkları bir çalışma yapmışlardır. İlk çalışmada 314 İngiliz çalışan, içsel (örneğin, özerklik) ve dışsal (örneğin, ücret) iş değerlerini ölçen 37 maddeden oluşan 60 maddelik NEO-Beş Faktör Envanteri ve İş Değerleri Anketini doldürmüştür. İkinci çalışmada 216 Yunan çalışan, Büyük Beş'in Yunanca dil ölçüsünü ve ve İş Değerleri Anketini çevrilmiş bir versiyonunu doldürmüşlardır.

Araştırmacılar, her iki çalışmada da İş Değerleri Anketinin maddeleri için benzer bir faktör yapısı gözlemlemişlerdir. Motivasyon kaygıları dışa dönüklük ile pozitif ve olumsuz bir şekilde açıklık ile ilişkiliyken, hijyenle ilgili faktördeki yüksek puanlar hem dışa dönüklük hem de açıklık ile olumsuz bir şekilde ilişkilendirmişlerdir. Bağımsızlık ve yeteneklerin kullanılması, motive edici değerlerle ilişkili bulmuşlardır.

Van Pletzen (1986) kişiliği bir özellikler topluluğu olarak görmektedir. O'na göre kişilik özellikleri çok sabittir ve bu da kişiliğin göreceli olarak katı olduğu anlamına geldiğini göstermektedir. Ayrıca, bir kişiliğin, bir değer sistemi ya da bir değer sistemleri grubu olarak kabul edilebileceği kanaati baskındır. Bir kişinin davranışının tahmin edilebileceği doğruluğun, böylelikle bir insanın değer sisteminin başkaları tarafından bilinme derecesine bağlı olduğu söylenebilir. Örneğin psikolojik olarak içe dönük olarak sınıflandırılan bir kişinin, kendisini genel olarak, prestijden ve arkadaşlıktan ziyade bilgeliğe ve “entelektüel hayata” sürekli değer veren bir kişi olarak tanımlayabileceğini belirtmiştir (akt. Beukman, 2005:66).

Hofstede'ye (1994:6) göre bireyler doğumdan ölüme kadar süren zihinsel bir programlamaya (toplumsallaşmaya) tabidir. Bu süreç farklı toplumsal mekânlarda ve düzeylerde gerçekleşmektedir. Hofstede'ye göre bireyin tabi olduğu zihinsel programlama üç ayrı toplumsallaşma düzeyinde ve üç ayrı mekânda gerçekleşmektedir. Bunlar:

a. Ulusal düzeydeki değerler: Hofstede (1980) ve Hofstede ve ark. (1990), kültürel farklılıklara yönelik araştırma projelerinde, ulusal kültürlerin çoğunlukla değerler düzeyinde farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. İnsanlar tamamen programlanmamış olarak doğarlar. Hayatın ilk on yılında karmaşık, dağınık ve örtülü zihinsel programları almak için güçlü bir kapasiteye sahiptir. Örneğin, ikinci bir dili öğrenebiliriz, ancak neredeyse her zaman aksanını koruyacaktır. Erken programlama temel değerlerimizin çoğunu içerir. Bu zihinsel programları sosyal çevreden, aileden, mahalleden ve ilk okuldan almaktadır (Hofstede, 2011b:388). Değerlerin en fazla kazanıldığı düzey bu düzeydir. Toplumsal düzeyde gerçekleşen zihinsel programlamanın mekânı ailedir. Aile, ilk sosyal zihinsel programlamamızın kaynağı olduğundan, etkisi çok güçlüdür ve bu aşamada belirlenen programların değiştirilmesi zordur (Hofstede vd., 2010:68).

b. Mesleki düzeydeki değerler: Bu toplumsallaşma düzeyinin mekânı eğitim kurumlarıdır. Okulda çocuk, zihinsel programlamasını daha da geliştirir. Öğretmenler

ve sınıf arkadaşları, bu değerleri onurlandıran bir kültürün parçası olarak ek değerler aşarlar (Hofstede vd., 2010:69). Okul türlerinin katıldığı sosyal sınıfla ilgilidir ve gelecekteki mesleklerini etkiler. Okul eğitimi hem değerleri hem de uygulamaları birleştirir (Hofstede, 2011b:388-389) . Birey bu düzeyde hem toplumsal değerler sistemini hem de iş yaşamına ilişkin uygulamaları öğrenir (Doğan vd., 2007:17-18).

c. Örgütsel düzeydeki değerler: İş örgütlerinin kültürleri, çoğu insanın yetişkin olarak girdiği işyerinde, temel değerleri kesin olarak yerine getirilerek, sosyalleşme yoluyla kazanılır. İş kültürü (bankacılık veya turizm kültürü gibi) meslek ile örgütlenme düzeyi arasında bir yere yerleştirilebilir (Hofstede, 2011b:389). Ebeveyn-çocuk, öğretmen-öğrenci ve doktor-hasta çiftleri rolü, artık patron-astı rolüyle tamamlanır (Hofstede vd., 2010:72).

2.3.1.2. Değerler ve Din

Geçmişte ve günümüzde dünyada iki çeşit din olduğu bilinmektedir; Dünya dinleri ve Mahalli dinler. Mahalli dinler; Konfüçyanizm ve Budizm (Tanrı ve ahiret inancını içermeyen batıl dinlerdir, halka daha çok ahlaki öğreti olarak sunulmuşlardır, bu yüzden halk arasında yayılmış ve din olarak görülmeye başlanmış ve tapınaklarda ibadet etmiştir), Hinduizm gibi daha kısıtlı topluluklara hitap eder, aslen bir düşünce sistemidir. Dünya dinleri (İslam, Hıristiyanlık, Yahudilik), tüm insanlığa ve dünyaya bir mesaj getirdiklerini iddia ettiğinden evrensel olarak adlandırılırlar. Tarihçiler bu dinleri genellikle onların yazılı geleneklerine bakarak açıklarlar. Antropologlar ise bir toplumu incelerken kutsal kitapların çeşitli ortamlar ve çeşitli şartlarda günlük hayatlarına ne oranda yansıdığını göz önünde bulundurur. Gerçekte incelenen emredilen değil yaşanan veya uygulanan dindir (Coşkun, 2005:131-133).

17. ve 18. yüzyıllardaki çalışma hayatında, ekonomi, din ve ahlak arasındaki yakın ilişkinin hâkim olduğu bir yapı ve anlayış görülmektedir. Max Weber'in 1905'de kaleme aldığı Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhunu, modern Batı uygarlığı ve onun ürünü olan kapitalizmin ortaya çıkışında maddi nedenler yerine değer ve düşüncelerin önemli bir yere sahip olduğunu ileri süren önemli bir çalışmadır. Eserin başlıca teması, Weber tarafından modern ekonomik yaşamın ruhu ile asketik (çileci) Protestanlık arasındaki bağlantıdır (Kundakçı, 2016:98). Batı kapitalizmi, pazar ilişkileri içerisinde işleyen rasyonel bir endüstriyel örgütlenmeye, ev ve iş yerinin birbirinden ayrıldığı bir ayrışma mantığına sahiptir. Kapitalist

ilkelerin gelişmesi için temel olarak hizmet eden kesin hedefler, değerler ve kurallarla yakın bir birimde veya iş gücünde bir araya gelmesine neden olmuştur (Weber, 1999:16). Bu endüstriyel işletme sahibi ile ücretli arasındaki çağdaş mücadele nedeniyle ‘sosyalizm’ ideolojisi ilk defa Batıda gelişmiştir (Kundakçı, 2016:100). Protestan Ahlakı’nın sermaye ve zenginlik artışı için ahlaki destek sağladığı açıktır (Weber, 1999:16-17).

Dini düşüncelerin özelliklerinden doğan ve dini yaşam pratiğinin yaratmış olduğu, Protestanların ekonomik akılcılığında gelen yaşam etiğinin, bireylerin yaşamlarını psikolojik olarak isteklendirip güdülemesi Max Weber’in ilgisini çekmiştir. Bu anlamda, Weber Protestanlığın Kalvenizm yani “Takdir’i İlahicilik Öğretisi” üzerinde durur. Bu öğretiye göre bir kişinin Tanrı’nın inayetine ulaşma şerefine erişeceği ve kurtulacağı ya da lanetlenmiş olarak kalacağı ifade edilir. Ancak hiçbir aracı olmadığı için bireyin sıkıştığı içsel yalnızlığı Weber’e göre Kalvenciliğin yeryüzünde sadece Tanrı’nın şanına uygun bir şekilde yaşamasıyla aşılabılır. Bir kişi bundan tamamen emin olamaz. Bu durumda inananların zihninde kaygı, korku ve derin bir güvensizlik mevcuttur. Bu endişe halinde Tanrı’nın zerafetine layık olabilmek için, insanlar boş zaman harcamaz, eğlence ile değil de sürekli çalışarak Tanrı’nın sevgisini kazanmaya çalışır (Protestanlıktan farklı olarak tarihimizde Tanrı’ya ulaşmak için aracı olarak görülen din adamları, çalışmak yerine dua etmek yoluyla ulaşılabilirdi düşüncesi mevcuttur) (Kundakçı, 2016:100-101). Bu bakımdan aylaklık etmek, boş konuşmak, lüks tüketim veya gereğinden fazla uyku Kalvenizm’de kesinlikle ayıplanmıştır (Weber, 1958: 157–158;; Christopher vd., 2002:741-742). Zamanı ziyan etmek en öldürücü günahlardan bir tanesi olarak görülmüştür. Çünkü kaybedilen her saat Tanrı’nın layık gördüğü seçilmişlerden olmak için sarf edilecek bir saatten vazgeçmiştir (Weber, 2001:104)

Weber’e göre düzenli yaşama biçimi insanlık tarihinde belki de ilk defa manastırlarda ortaya çıkmıştır. Çan kulelerinde ibadet zamanını belirtmek için çalan çanlar rahiplerde dakiklik bilincinin oluşmasına neden olmuş ve Batıda ilk dakik yaşayan insanlar rahipler olmuşlardır. Zamanla bu dakiklik bilinci tüm topluma yansımış ve insanların günlük yaşamları üzerinde etkili olmuştur. Böylece dakiklik bilinci insanlarda vazife anlayışının oluşmasını sağlamıştır (Ülgener, 1981:38-39). Zenginlik ve refah bir takım zevklere harcanarak tüketilmek için değil, yine sadece tanrı içindir. Fakir olmak ise hasta olmayı istemekle aynıdır ve ayıptır (Kundakçı, 2016:102). Ancak bu yıllarda insanların pek çoğu için, çok çalışma ve itaatkar

olmanın alternatifinin aç kalmak olduğu gerçeğini de gözden kaçırmamak gerekir (Abbas ve Ahmed, 2001:32). İncil'den birkaç alıntı da, Protestan Ahlakının taraftarları tarafından, yukarıda sözü edilen bakış açısının altını çizmek için kullanılmaktadır: “Tembel olmak sizi fakir yapar, ama çok çalışmak sizi zenginleştirir”. Kâr elde etmek ve para kazanmak Protestan ahlakına göre Tanrı'nın gözünde çok sevaptır. Kişinin çok serveti varsa Tanrı'nın gözünde çok makbul bir kuldur. Para kazanmak ve sermaye birikimi kötü bir şey değildir (Weber, 1999:16-17).

Protestan Ahlakı Puritan, İş veya Kalvinistik Etik olarak da adlandırılmıştır (Weber, 2012(2):564). Protestan İş Ahlakının boyutları olarak bilinen sıkı çalışma, çalışkanlık ya da para ve zaman tasarrufu gibi bazı çalışma değerleri iş etiği meselesidir. Tüm iş eylemleri bireysel çalışma değerlerinden etkilenebilir. İş ahlakı, ahlaki yeterliliğine özel olarak dikkat ederek, bireysel ya da tüzel kişiliğe dayalı iş eylemlerinin incelenmesidir. Bu nedenle, erdem ahlakı, boş zaman etiği ve Protestan iş ahlakı gibi işlere yönelik bireysel etik inançları iş etiğinin bir parçasıdır (Aygün vd., 2008:207). Protestan iş ahlakı tipik olarak sıkı çalışma, çalışkanlık, boş zaman aktivitelerine olumsuz bir yaklaşım ve iç kontrol odağı anlamına gelir (Furnham, 1990:460). Başka bir deyişle, sıkı çalışmaya genel bir yönelim, başarıya duyulan ihtiyaç ve güçlü bir görev duygusu olarak tanımlanmıştır (Jones, 1997: 757-778). Meslek kavramı asketik yaşam içinde, bazı belirli amaçların gerçekleştirilmesi için sistematik bir öz-denetim uygulamasını ifade eder (Kundakçı, 2016:102). Uhrevi asketizmde, Tanrı'nın ‘İş’i kutsadığı, Katoliklerce ‘iyi işler’ Tanrı gözünde anlamsızken, Protestanlıkta iş yapmamak ya da kötü yapmak bir kişiye lanetlenmiş hükümü vermektedir. Weber’e göre hiçbir günah itirafı ya da günah çıkarma, onun Tanrı önündeki kötü konumunu değiştirmemekte ve bireysel açıdan iyi iş yapması günahlarının kefareti olmamaktadır (Weber, 2012(2):564).

Meslek etiği, rasyonel bir isteğin gerçekleştirilmesi için bir anlamda duyguların bastırılması olarak görülebilir (Barbalet, 2008:46-47). Kapitalizmin ruhu ya da onun varlığını koşullandıracak bir yaşam ve meslek etiği, Weber’e göre kapitalizmin kendinden önce de vardı (Weber, 2001:20). Bu etik gündelik hayattaki yaşam gereksinimlerini karşılamak için değil de yetkin bir ilke ve amaç olarak daha fazla para kazanmak için dünyevi zevklerden olabildiğince kaçınma üzerine kurulu bir meslek görev düşüncesi olarak tanımlanabilir. Ayrıca çalışmayı dini bir görev

olarak görmüştür. Weber bu yaşam anlayışının modern kapitalist kültürün karakteristiği olduğunu ileri sürmüştür (Weber, 1958: 85).

Weber'in orijinal tezi olmasına rağmen, ahlaki çalışma prensibi, o zamandan beri ve o zaman da dinsel odaklı bir kavramdır. İnsanlar başarı ve zenginlik için çabalayacaktır çünkü iş ahlakı ile ilgili değerler toplumda yerleşmiş olacak ve bu nedenle beklenen davranışları göz önünde bulunduracak, çalışmak için herhangi bir dini inanç dizisine ihtiyaç duymayacaktır (Miller vd., 2001:3). İşin değeri, yalnızca dış maddi ödüllerin elde edilmesinde değil, aynı zamanda bir kişinin zamanının en iyi şekilde kullanımını sağladığı gerçeğinde de bulunabilir. Bu nedenle, Protestan Ahlakı'nda yüksek olan kişi, işini kapsayan her konuya dâhil olma ve işini en iyi şekilde yapabilmekten önemli ölçüde tatmin olacaktır (Beukman, 2005:68-69).

İş ahlakının dini yönelim için bir vekil olmadığı açıkça görünse de, iş etiği tanımı açık olmaktan uzaktır. Weber (1958:53, akt. Miller, 2001:4) makalesinde bu ahlakın temelini çok çalıştığı ve boş zamanın fevkalade bir şey olduğunu şöyle belirtmektedir. Paranın kazanılmasına ve harcanmasına yönelik (tutumluluk) ihtiyatlı yaklaşımı, kabul edilen yaşam biçimi olmuştur ve kapitalizmin yükselişine yardım eden bir bağımsızlık ve özgüven duygusuna yol açmıştır. Özel olarak, bireyler işlerine yatırım yapmak için başkalarına güvenmemiş, ancak kazandıkları parayı kullanmışlardır. Bu döngü kendisini, sermayenin üretken yatırımını mümkün kılarak, doğal olarak varlığını sürdürmek için servetin tüketimine uygulanan sınırlamalar olarak devam ettirmiştir (1958:172, akt. Miller, 2001:4). Böylelikle, bireyler, çalışkanlık ve tutumluluk yoluyla, giderek kendilerine bağımlı hale gelmiştir. Basitçe söylemek gerekirse, bu kişiler işe saygılarından dolayı çok çalışmışlar ve tutumlu davranmışlardır. Weber'in çalışmalarından kaynaklanan mevcut kavramsallaştırmalar, çalışma etiğini iş odaklı değerlere ilişkin tutumsal bir yapı olarak görmeye eğilimlidir. Yüksek bir iş ahlakını benimseyen bir kişi, sıkı çalışmaya, özerkliğe, adaletli, bilge ve etkin zaman kullanımına, memnuniyet gecikmesine ve işin özsel değerine büyük değer verecektir. Böylelikle, Weber'in ilk formülasyonu ile tutarlı olarak, "iş etiği" nin çok boyutlu bir değerler kümesi olduğu görülmektedir (Miller vd., 2001:4).

Ortaçağ Katolik inançları Weber'e göre, Doğu'da Konfüçyüscülük ve Budizm'in sahip olduğu etkiyi yaratmış ve Batıda özgün bir kapitalist ruhun ortaya

çıkmasını engellemiştir (Ritzer ve Stepnisky, 2012:31). Katolik anlayışında dini açıdan çalışma bir ideal olarak benimsenmekle birlikte, ahlaki bakımdan ticarete ve ticari ilişkilere şüpheyle bakılmaktadır (Aras, 2001:30). Katolik kilisesi kazanç hırsına sahip bir tüccarı, günahkâr kişi olarak nitelendirirken Calvin şöyle demiştir: “İş gelirinin toprak gelirinden büyük olmaması için ne sebep var? Tüccarın kârı çalışkanlığı ve gayretinden gelmiyorsa nereden geliyor?” (Huberman, 1991:191). Bu görüş doğal olarak hem servet birikimine hem de kapitalizmin ruhuna uygun olduğundan, tüm Hıristiyanlar kazanabildikleri kadar çok kazanmaya ve tasarruf edebildikleri kadar çok tasarruf etmeye, başka bir deyişle zengin olmaya teşvik edilmiştir (Weber, 1999:148-151).

Protestan iş ahlakı, Doğu ve Batı ülkelerinde geniş çapta uygulanmaktadır. Ancak ülkelerin değerlerinde ve kültürlerinde farklı olduğu gözlenmiştir. Örneğin, Japonya ve Almanya, sosyo-ekonomik yönden birbirine benzer, hayat tarzları, kültürleri ve değerleri bakımından tamamen farklıdır. Sanayileşmenin toplumdaki benzerliği artırdığı düşüncesine rağmen, Japonya'nın temel değerlerinde hiçbir değişme olmadığı gözlenmiştir. Çünkü Japonya'da, grup saygınlığı ve sadakati gibi merkezi Konfüçyüs ve Samuray değerleri, sosyalleşme süreçlerinde çok egemendir, bu da Japonya'nın kolektivist değerler göstermesi bakımından önemlidir (Suzuki, 1984:77-108). Japonya konusunda yaptığı araştırmalarla bilinen Ruth Benedict (2010:158), ‘Medeniyetin pek çoğunda gelişmiş metotlar ve teknikler bulunduğunu, ancak Japon hedef ve metotlarının kendine has özellikler taşıdığını’ belirtmiştir. Japonların Batılılaşma sürecinin taklit yoluyla, maddi ve manevi kültür yaşantısını ve değerlerini benimsemediğini ifade etmiştir. Japonlar, kendi dünyalarını bozmaya teşebbüs etmeden ve sisteme dokunmadan son derece mükemmel değişiklikler yapabilirler (Benedict, 2010:200).

Musevilik, Hıristiyanlık ve İslam'dan farklı olarak Asya'da yaygın bir inanç felsefesi olan Konfüçyüsçülük, Konfüçyüs'ün ellerinde başlatılan bir din değildir, daha ziyade sadece Çin nesillerinin geleceği için “eski” yolunu derlemeye hizmet eden düşünce sistemidir. Dolayısıyla, “Konfüçyüsçülük” daha genel olarak Çin kültürüne ve değerlerine dayanan ve Konfüçyüs tarafından beslenen yeni bir dinden ya da Konfüçyüs'ün kendisi tarafından başlatılan yeni bir değerden ziyade daha iyi bir gelenek olarak anlaşılabilir (Yao, 2000:17). Konfüçyüsçülük söz konusu olduğunda, genellikle Çin'in düşünce tarzına, kültürel değerlerine ve sosyal ilkelerine örtük olarak atıfta bulunur (Ain, 2016:25). Williams (1916:273, akt. Ain ve Lu,

2014:85), Konfüçyüsçülük'ün Çin'deki her bireyin yaşamını derinden etkilediğini gözlemlemiştir. Çinli çocuklara, okulda sınıflara girip çıkarken, Konfüçyüs öğretilerinin yazılı olduğu tabletlere saygıyla eğilmeleri öğretilmektedir. Konfüçyüs'ün kutsal öğretilerinin metinleri, çocuklara çalışmak için verilir ve bunların kalpten öğrenilmesi öğretilir. Tüm değerlere işlemiş olan bu öğretiler nedeniyle, Asya'da yaşamayı ve sosyal düzeni sürdürmeyi isteyen herkes, Konfüçyüs düşüncesine ve değerlerine zorunlu olarak uyum sağlamak durumundadır. Bunun için en bilinen örnek, Çin'de yerleşmiş Müslümanlarda görülmektedir. Çinli Müslümanlar, Konfüçyüsçülüğün ezici etkisinden kaçamamış, özelliklerinin ve değerlerinin birçoğunu aldıkları görülmüştür (Ain, 2016:25-26). Ahlak kavramının, insanoğlunun yaratıcısı Tanrı'dan gelen tüm yükümlülükleri kapsadığı söylenir. İlahi kitap Müslümanlara, gelenekleri ve İslamiyet'i başkalarına yaymalarını emrettiği için, Çinli Müslüman yazarların, İslam'ın ahlaki yüzünü diğerler Müslüman yazarlardan daha fazla vurguladığı görülmüştür. Dua ve oruç gibi ritüeller bile Çin'de, bireysel ve toplumsal düzeydeki ahlaki kazanımları açısından önemi olduğu ve yararları ile sunulmuştur. Bu yüzden Çinli yazarların, İslami yaşam kodunun özünü, Konfüçyüs ahlakının manasıyla değiştirdiği düşünülmektedir (Ain, 2016:28-29).

İnalcık'ın (2018:15) kitabında yaptığı bir yoruma göre, Kutatgu Bilig'in yazarı Yusuf Has Hacib'in fikrî yetişme yılları 1030-1040 arasındadır ve Yusuf Has Hacib'in İbni Sina'dan etkilenmediğini, Farabi ve Konfüçyüs'ten etkilendiğini aktarmıştır. Hatta Konfüçyüs'ün eserlerinin bazılarının Uygurcaya çevrildiğini, Konfüçyüs'ün ahlak, hukuk ve devlet idaresi hakkındaki görüşleriyle Yusuf Has Hacib'in fikirleri arasında benzerlikler olduğu ifade etmiştir.

İslam dini incelenmesi gerektiğinde, Kur'an ve Sünnet'te ortaya konan ilkelere dayanması önerilmektedir. İnalcık'ın (2018:3) kitabında İslam dininin "Hakimiyetin Allah'a ait olduğu; aslında kainatın bir olan Allah'ın mülkü olduğu ve bu yüzden hukukun bir tek kaynağı bulunduğu" şeklinde yorumlanmıştır ve buna göre Allah'ın emirleri, insan topluluklarını, devleti ve tüm cihanı yönetir. Müslümanlar için İslam sadece bir inanç ve ibadet sisteminden ibaret olmadığı gibi, dini olmayan otorite tarafından ve dini olmayan yasalarla yönetilmek de söz konusu değildir. Çünkü din Müslümanlar için yaşamı kapsayan tüm hukuk kurallarını da kapsamalıdır (Lewis, 2017b:16).

Türkler İslam diniyle ilk olarak sınır boylarında karşılaşmışlardır ve 19. Yüzyıla kadar kendilerini önce Müslüman olarak görmüşlerdir (Lewis, 2017a:4). İslamiyetin kabulünden önce Türk hükümdarlığı, kağanın tahta oturduğunda ilan ettiği yasaya, imparatorluğun düzenini belirleyen bir temel kanuna dayanmaktadır. Başka bir ifadeyle hükümlerlik otorite ve gücünün, törü ve yasanın ilanı ile oluştuğuna inanılmaktadır. Bu kanıt Orhun Göktürk Yazıtlarında da ifade edilmiştir. Türk devlet kavramında, hükümdar olabilmek için Tanrı'nın katında mazhar olmak gerekir. Egemenliğin Tanrısal kaynağı hakkında Türk devlet anlayışı, İslami dönemin egemenlik kavramı ile özdeşleşmiş ve sultanın niteliğine bu durum katkıda bulunmuştur. Zaman içerisinde, İslam devletini yeniden örgütleyen ve Şeriat'ın uygulanmasını garanti altına alan İslami kanunlar, İslam toplum ve kültürünün bir parçası haline gelmiştir. Bunun en bilinen ve gelişmiş örneği olan Osmanlı İmparatorluğu'nda, İslam devletinin en merkezîyetçi ve en otokratik örneği olarak görülmüştür. Hatta bugün Türkiye'nin seküler siyasi sistemle yönetilen tek İslam ülkesi olması, diğer İslam ülkelerinden farklı bir yol izlemesinin, büyük oranda Osmanlı geçmişinin deneyimine dayandığı İnalçık (2018:10) tarafından ifade edilmiştir. Bunun örneğini tarihte, Osmanlı sultanı II. Mehmet'in (1451-1481) hükümdarlığında yayınladığı kanunname ile tanık olunabilir. II. Mehmet, kendi devletinin kanunları olarak tek bir düzeni belirleyen iki kanunname ilan etmiştir ve bu kanunnamelerin doğrudan doğruya herhangi Şeriat ilkesini içermemekte, sadece imparatorluğun kamu kurumlarının oluşturulmasını ele almaktadır (İnalçık, 2018:9-10).

Türkler, İslamiyeti tebliğ eden dervişler ve sufilerin etkisiyle bu dine geçmişlerdir. Osmanlı İmparatorluğunda putperestlere, kâfirlere karşı Tanrı için savaşmışlar, ganimet ve zafer için kavga etmişlerdir. Savaşlar sonunda gazi, derviş ve göçer olarak Anadolu'yu fethedip İslamlaştırmışlar ve yerleşik bir düzen kurmuşlardır. Selçuklular on birinci yüzyılda Orta Asya'dan Batı'ya doğru göç ederek, zamanla Horasan, Irak, el-Şems ve Anadolu'da yeni bir hakim güç haline gelmişler, Anadolu 1071 Malazgirt Savaşından sonra kurdukları imparatorluğun bir eyaleti haline gelmiş, geleneksel İslami hayat kuralları giderek bütün ülkede etkisini göstermeye başlamıştır. Osmanlı imparatorluğu kuruluşundan yıkılışına kadar kendini İslam inanç ve kudretinin yayılışına, savunmasına adanmış bir devlet olmuş, hatta bizzat kendisi olmuştur (Lewis, 2017a:17-24). Bu konuda Lewis (2017b:23), Avrupalıların karşılaştıkları Müslümanlara Türk ya da Tatar tanımını kullandıklarını

belirtmiştir. Çünkü en güçlü ve önemli Müslüman devletini kuran Türk kimliğinin zamanla Müslümanla eşdeğer olarak kullanıldığını, İslam'a geçenler için Türkleşti tabirini kullandıklarını aktarmıştır. İmparatorluğun toprakları "İslam mülkü", hükümdarı "İslam padişahı", ordusu "asakir-i İslam" (İslam askeri), en yüksek din adamı "Şeyhü'l-İslam", halkı kendini herşeyden çok ve önce Müslüman olarak görmektedir. Bunun yanında Türk İslam anlayışının önemli bir özelliği de, gayrimüslimlerin toplumsal olarak da ayrı tutulmasıdır. Örneğin Hıristiyan arap olabilir ama Hıristiyan Türk ifadesi hem Osmanlı döneminde, hem de günümüz Laik Cumhuriyetin yaşandığı Türkiye'sinde bile gayrimüslime Türk vatandaşı denilebileceği, ama Türk denilemeyeceği Lewis tarafından ifade edilmiştir (Lewis, 2017a:17-24).

Türkler İslam'ı iki düzeyde işlemiştir; resmi ve yasal olarak devletin, okulların ve hiyerarşinin dini olarak; diğeri de büyük derviş tarikatlarında, kitlelerin popüler, mistik, sezgisel inancı olarak. İslamiyetin kabulünden sonra başlarda gösterişsiz, sade, öğretilerinde soyut, siyasetinde mesafeli ve gelenekçi olan yerleşik İslam inancı bir süre sonra dinsel ve toplumsal arzuları tatmin etmede başarısız olmuştur. Sıklıkla sünni inancın çerçevesindeki tarikatlara yönelmişlerdir. Tarikatler ve dervişlere halk rehberlik almak için yönelmişler, çünkü camilerdeki sade ibadet ile Tanrıya ulaşmada zorluk yaşandığını düşünmüşlerdir. Tekkelerde müzik, dans, şarkı yardımıyla vecde sürükleyen zikirler yapılmış, ulemanın soğukluğu yerine dost ve mürşid bir rehber, sıcak ve kişisel ilişki kurabildikleri dervişleri seçmişlerdir. Bu kişiler Tanrı'ya ulaşmada aracı olacak, kopukluğu giderecek ve daha mistik bir şekilde dini yaşamalarına olanak sağlayacaklardır (Lewis, 2017a:546-547). Ülgener'e (1981:103) göre, Osmanlı döneminde tasavvuf inancı ile tarikatların sayısı çok artmış ve zaman içerisinde çok fazla üyesi olmuştur. On sekizinci yüzyıla gelindiğinde tarikatler neredeyse Türkiye'nin hemen hemen her şehir ve köyünde kendine yer bulmuştur. Esnaf loncalarıyla sıkı bağlarının olması sayesinde, zanaatkârların ve tüccarların büyük bir kesiminin dini hayatlarında, mesleki ve toplumsal hayatlarında da egemen hale gelmişlerdir. Hatta yönetici ve elit kesimden de tarikatlara bağlanmış olanlar mevcuttur. Aynı zamanda yerleşik din kurumlarına da dahil olmuşlar, yerleşik düşünce ve eğitime daha kişisel ve daha ahlaki bir mühür vurmuşlar, islamiyetin iki düzeyini bu şekilde birbirlerine yaklaştırmışlardır (Lewis, 2017a:549). Bu tarikatlara üye olanlar tarikat için maddi ve manevi olarak sürekli çalışmışlardır. Zaman içerisinde zenginleşen bu tarikatlarda tabakalaşma ile sınıflı

bir toplum oluşmuştur. Alt tabaka, sürekli üst tabakanın ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmış, bir süre sonra üst tabakanın bütün geçimi sırtına yüklenmiştir. Bu durumun alt tabakada rahatsızlığa yol açmamasının en büyük nedeninin, tasavvuf inancı olduğu düşünülmüştür. Tasavvuf anlayışı ile birlikte devletin ekonomi üzerindeki tutumunun da etkisi ile, insanların iktisadi konularda mesafeli olmasına yol açarak kanaatkâr, yumuşak başlı, tevekkül eden, cemaatçi, hırs sahibi olmayan, elindeki ile yetinen, kısmetinde ne varsa ona razı olan kaderci bir insan tipi oluşmuştur (Nişancı, 2002:23). Sonuç olarak, insanların Batılı anlamda girişimci olmaması sonucunda doğan boşluğu Ermeniler, Rumlar, Yahudiler ve Levantenler doldurmuş, yavaş yavaş sadece azınlıkların ve 19. yüzyıldan sonra yabancıların ticarete ve endüstride söz sahibi olmasına yol açtığı söylenmiştir (Cem, 1999:112).

Osmanlı İmparatorluğunda bazı dönemlerde, tarikat ve vakıflara yapılan yüksek ödemeler ve bu tarikatlardaki şeyhlerin ve din görevlilerinin dini, maddi sebeplerle Kur'an ve sünnet dışına çıkarak kendi güçleri ve çıkarları için devlete hizmet etme görüntüleri, zaman zaman ayaklanmalara sebep olmuştur. Örneğin 13. Yüzyılda Hanbeli İbn Taymiyye ve 16.yüzyılda Kadızade Mehmed Efendi bu ayaklanmayı temsil etmişlerdir. Dini ve sosyal bunalımların kaynağını dinde aramışlar, 17.yüzyılda bu hareketlerin takipçisi olan bir vaizler grubu Kadızadeliler hareketine öncülük etmişlerdir. Onlara göre devlet ve toplumdaki yolsuzluk ve bozuklukların kaynağının dinden sapma olduğunu, vakıfların para toplamasının dine aykırı olduğunu, tarikatlerdeki dini yaşayış şekillerinin haram olduğunu, medreselerdeki ulema ve tarikat şeyhleri karşısında çekinmeden savunmuşlardır (İnalçık, 2018:119-123).

Weber'in İslam tanımının merkezinde "askeri güdü" kavramı yer alır. Weber'e göre, askeri güdülerin tek güdüsel dili olduğu gerekçesiyle, İslamı yaymak için savaştan müslümanların asıl amaçlarının İslam dininde savaşla ilgili emirleri uygulamak değil, daha ziyade başka dinlerin takipçilerinden vergi alıncaya ve dünyanın sosyal skalasının en üstüne yerleşinceye kadar savaştır (Weber, 2012(1):758). Askeri güdülerin tek güdüsel dili olduğu gerekçesiyle, İslam'ın ilk ortaya çıkışında Müslümanların ganimet, fetih ve cinsel arzularını tatmin beklentisi içinde motive edilmiş disiplinli savaşçılardan oluşan bir bedevi savaşçılar olduğunu iddia eder. Dolayısıyla onların İslâm'a ya da dine bağlılıkları da ya ganimet beklentisiyle ya da askeri tehditlerle sağlanmıştır (Weber, 1978:625). Bu yüzden İslam dini; gelişmeyi takip edecek tetikleyici faktörlere sahip olmadığı için

Müslüman toplumların gelişmelerin gerisinde kaldığını belirtmiştir. O'na göre Müslümanlar kulluk görevlerini sadece namaz kılmak, oruç tutmak gibi günlük ibadetler yaparak yerine getirmektedirler (Ülgener, 1981:66). Weber, Müslümanların savaş sonucu aldıkları ganimetleri kullanmalarının emredildiğini iddia ediyor. Müslüman geleneği, dindarın gösterişli kıyafetini, kokusunu, özenli sakal biçimini tasavvur eder. Bu dış görünüm bir müslümanın varlıklı bir insanın statüsüne uygun yaşamaya mecbur olması anlamına gelmektedir (Weber, 2012(1):758). Müslümanlar din görevlerini ibadet etmek, ganimetleri gösterişli bir şekilde kullanmak olarak yaşarken, Weber'e göre Protestanların çok çalışarak ve üreterek yerine getirdiği şeklinde yorumlanabilir.

Huntington, '*Bir kültürün temel unsurunun din, dil, değer yargıları ve gelenekler*' olduğunu belirtmiştir (Huntington, 1996:109, akt. Türkdoğan, 2015:75-76). Ulusal kültürün oluşumunda, toplumsal inanç ve değerler sisteminde din başlı başına etkileyici bir unsurdur. Türk toplum düzeninde aydın tabaka, kendisini dinden dışlamış, ancak dini bir yaşam biçimini, vazgeçilmez değerler normu olarak kabul eden Türk halkı, yasal ortamda ve istediği düzeyde dinsel ritüelleri yerine getiremediğinde, yer altına çekilmiş ve farklı cemaatleşme odak noktalarıyla özdeşleşmiştir. Türk cemaatleşme modeli, sistemin yansıması şeklinde olan bir modeldir. Dini ve dinin tüm değer normlarını dünyevileştirmek suretiyle, katı ahlak ve İslam dininde sofu olanların devreden çıkarılmasına ve yer altına itilmesine yol açmıştır (Huntington, 1996:110-120, akt. Türkdoğan, 2015:75-76). Bu nedenle toplumlar artık siyasal ideolojileri ile değil, kültürleri ile hesaplaşmak durumundadır. Artık çatışmalar ideolojiler arasında değil kültürler arasındadır. Bu çatışmaların faşizm, sosyalizm ve demokrasi gibi sistemler arasında değil de 'Batılı, İslamcı, Konfüçyüscü, Japon, Hindu ve benzeri belli başlı kültürel gruplar arasında patlak verebileceğini' belirtmiştir. Huntington'un farklı kültürel gruplardan kastettiği 'dinler arası çatışmadır'. Çünkü O'na göre din, kültürün en dinamik ve temel unsurlarındandır (Türkdoğan, 2015:75-76).

Huntington (2018:24-25), gelecekteki mücadelelerin medeniyetlerin birbirini diğerinden ayıran kültürel fay kırıkları boyunca meydana geleceğini, bunların Batı, Konfüçyüs, Japon, İslam, Hint, Slav-Ortodoks, Latin Amerika ve Afrika medeniyetlerinin etkileşimi ile oluşacağını ifade etmiştir. Çünkü medeniyetlerin birbirinden tarih, dil, kültür, gelenek ve en çok da din yoluyla farklılaşacağını

belirtmiştir. Bu konuda Lewis (2001:255-260) insanlar arasındaki en belirleyici farkın din olduğunu, özellikle Müslümanların İslam'ın mesajına inanmayanları kâfir olarak tanımladığını, ama en çok bu kelimenin eş anlamlı olarak kullanıldığı dinin de Hristiyanlık olduğunu, hatta müslümanlar için İslam dininin kendi kimliği ve kültürü olarak ait olduğu milletten önce gelmekte olduğunu ifade etmiştir. Medeniyetlerin farklılaşmasında din ile birlikte ekonomik durumun, bazı medeniyetlerin birbiri ile yakınlaşıp ortaklıklar kurmasının da payı büyüktür. Örneğin Türkiye'nin de içinde bulunduğu İran, Pakistan, Azerbeycan, Kazakistan, Kırgızistan, Türkmenistan, Tacikistan, Özbekistan ve Afganistan gibi Arap olmayan on Müslüman ülkeyi bir araya getiren Ekonomik İşbirliği Teşkilatı'nın kuruluş temelinde kültür ve dinin olduğunu belirtmiştir. Bu ülkelerin bu teşkilatı kurma sebebinin, hiçbirinin Avrupa Topluluğuna katılma şanslarının olmaması olarak belirtmiştir (Huntington, 2018:29). Bu ülkeler arasında özellikle Türkiye'nin, Atatürk'ü takip etmekte olduğunu, Türkiye'nin modern, seküler ve Batı'lı bir milli devlet olduğunu ifade etmiştir. Ancak Türk toplumundaki bazı grupların İslami bir kültürü desteklemesi, Türkiye'nin Müslüman bir Orta-Doğu ülkesi olduğunu savunması nedeniyle, özellikle çoğunluğu Hristiyan olan Avrupa Topluluğu tarafından reddedilen bir ülke olarak görülmektedir (Huntington, 2018:44-45).

Huntington'un (2018:48-52) yaptığı önemli bir tespit de, Batılı olmayan ülkelerin Batı'ya katılma konusunda engeller yaşamakta, ayrıca kültür ve güç sebebiyle Batı'ya katılmak istemeyen, katılamayan ülkeler, kendi ekonomik, askeri ve siyasi güçlerini birleştirerek Batıyla rekabete girmekte olduğudur. Bu engeller Müslüman, Konfüçyen, Hindu ve Budist toplumlarda daha büyüktür. Bu ortaklıklardan en önemlisinin, Batılı menfaatler, değerler ve iktidara meydan okumak için doğan Konfüçyen-İslami yakınlık olduğunu kapsamlı bir şekilde açıklamıştır. Ayrıca Batı'nın 1500'lü yıllarda çizdiği Batı Hristiyanlığı çizgisinin, dinler arasında kültürel bölünmeye yol açmıştır. Batı'da Protestanlar ve Katolikler, Rönesans, Fransız Devrimi ve Sanayi Devrimi gibi önemli tarihi olaylarda ortak tarihi yaşamışlar, bu çizginin dışında kalan çoğu medeniyet ve Ortodokslar ve Müslümanlar bu çağdaşlaşma deneyimlerinden çok az etkilenmiştir. Bu çağdaşlaşma dünyanın pek çok ülkesine yayılmış olsa da, bireycilik, liberalizm, insan hakları, eşitlik, hukuk, demokrasi, dinle devletin ayrılması gibi Batı kavramlarının Müslüman, Konfüçyüsçü, Hindu, ve Budist kültürlerde geçerli kavramlara göre

kökten farklılık göstermektedir. Bu açıdan birbirleri ile ittifak kuran ülkeler haline geldiğini, buna örnek olarak da Çin ve Kuzey Kore'nin, Suriye ve İran'a gelişmiş füze ve teknolojisini satmasını göstermiştir. Kuzey Kore ile Güney Kore arasındaki farklılaşmanın bir nedenini de dine bağlamış, Güney Kore'nin yaklaşık %35'inin Hristiyanlığa geçmesinin altında Batı'ya yaklaşma ve çağdaşlaşma olduğunu belirtmiştir (Huntington, 2018:99-110).

Toplumumuzun Tanrı'yı algılama biçimi de düşündürücüdür. Tanrı, zorluklar karşısında sığınılan koruyucu, kollayıcı, babacan, yardımcı bir dost olması gerekirken, saçımızdan giysimize her şeye karışan, yasakçı, acımasız, korkutucu bir varlığa dönüştürülmektedir. Ülkenin uğradığı büyük doğal yıkımlar (örneğin depremler) karşısında, dindar olduğu ileri sürülen toplum kesimleri ' acaba ne yaptılar da Tanrı cezalandırdı' diye düşünmekte ve ifade etmektedirler. Bu yaklaşım toplumdaki sevgi olgusunu da olumsuz biçimde düşürmektedir (Sargut, 2015:146).

İlk defa resmi olarak Cumhuriyet çatısı altındaki halka Türk denmiştir ve ülkenin adı Türkiye olmuştur (Lewis, 2017a:5). Türkiye, Cumhuriyet'in ilanından sonra, Atatürk'ün İnkılaplarından Cumhuriyet'e can veren Laiklik anlayışını benimsemiştir. Laiklik kökeni Fransızca *laique*, yani Türkçe ifade edebilmek için dindışı anlamına gelen *la-dini* kelimesinin kullanılması Lewis'e göre (2017a:543) bir talihsizlik olarak yorumlanmıştır. Yine Lewis'in aktardığı bir yoruma göre laiklik ile dinsizlik kavramlarının karıştırılması Cumhuriyet'in ilanından sonra "Müslüman din adamlarının, başlarında Şeyhülislam ile birlikte, düşmanca bir tavır takınmaları konusunda büyük rol oynamıştır" (Lewis, 2017a:543). Kemalizm'in din politikasının temelinde dinsizlik değil laiklik vardır ve hedefi İslamiyet'i yıkmak değil, siyasal, toplumsal ve kültürel işlerde dinin ve onun temsilcilerinin gücüne son vermek için inanç ve ibadet hususuyla sınırlandırmak için dini devletten ayırmaktır (Lewis, 2017a:555-557). Laikleğe karşı karşı en tehlikeli direniş Osmanlı ulemasından değil şeyhlerden gelmiştir. Hatta 1925 yılında yaşanan Şeyh Sait İsyanı milliyetçi veya ayrılıkçı Kürt hareketi olarak tanımlansa da, Şeyhler (başında Nakşibendi tarikatı ileri gelenlerinden Şeyh Sait) tarafından başlatılan laikleşme reformuna karşı dini bir tepki olarak görülmüştür. Ardından İstiklal Mahkemesinde isyanın liderine idam cezası verilmiştir. Bu olaydan sonra Mustafa Kemal, tekkelere ve onların temsil ettiği fes cüppe, şalvar gibi bir takım simgelere yönelik düzenleme yapmış ve 1925'de kaldırmıştır (Lewis, 2017a:552-555). Laiklik, toplumun üyelerince benimsenmiş

olan din veya dinlerden bağımsız bir doğal ahlak sisteminin varlığını gerektirir. Laiklik anlayışı, adaletin ve kurtuluşun sadece ölümden sonra ve öteki dünyada değil, yaşarken ve bu dünyada da mümkün olduğu görüşünü benimser. Cumhuriyet yönetiminde gerçekleştirilen köklü sosyal ve kültürel reform yanında, ‘İnsanların dini olur, devletin ve kurumların dini olamaz’ düşüncesi ile din kurumu da şekilcilikten ve merkeziyetçilikten kurtarılmak istenmiştir. Ancak Atatürk’ün ölümünden sonra bir takım değişiklikler de yapılmaya başlanmıştır. Bu değişikliklerden biri 1949 yılında Türkiye’deki okullarda din eğitimi yeniden başlatılmış, 1950 yılında bu eğitimin mecburi olmasına karar verilmiştir. 1970’den şu ana kadar dini siyasete alet ettikleri gerekçesiyle iki siyasal parti kapatılmıştır. Kimi gayri resmi dinsel örgütlerin (tarikatlardan) üyeleri yıkıcı ve bölücü faaliyetlere giriştiklerinde Anayasa suçu işledikleri gerekçesiyle yargılanmış ve tutuklanmışlardır (Ergil, 1989:1-47). Lewis’e göre (2017a:564), dini konulara ilginin gittikçe artması ve cemaatle ibadete katılanların artması, yüksek bir dini eğitim meselesini gündeme getirmiştir. Çünkü yüksek din eğitimi konusunda uzun bir süre bir şey yapılmamış olması nedeniyle, orta öğretimde bile din dersi verecek ve camilerde dini görevi yerine getirebilecek yeterlilikte görevli sayısı yoktur. Bu yetersizlik ise meydanın, fanatik ve cahillere kalmasına neden olmuş ve pek çok kez kötü sonuçları ortaya çıkmıştır. Gittikçe artan talepler üzerine dinsel içerikli kitaplar basılmış, İslami yaşam, peygamberin hayatı üzerine ve Kur’an meali ve tefsirleri yazılmış, pek çok yorum yapılmıştır. Kısa bir süre içinde toplumdaki bu değişmeye paralel din siyasete dahil olmuştur (Lewis, 2017a:565-566). 2002 yılından beri Türkiye’de İslami yönetim şeklini savunan bir siyasi parti (Adalet ve Kalkınma Partisi), Türkiye’deki İslami sosyal ve siyasal hareketlerin, devlet ve toplum arasındaki sınırları yeniden çizerek ve kendi entelektüel değerlerini yeniden oluşturmaya uğraşmışlar, bunu yaparken laikliğin esaslarını uygulamamışlardır. İslami temellerle yönetilen dönemde, tarikatlardan gücü de oldukça fazladır. Yavuz’un (2005:143-146, akt. Akyüz,2018:244) yaptığı araştırmada, Türkiye’de Nakşibendi ve Nur tarikatının Müslüman entelektüel sınıfın aracılığıyla, medya teknolojisinde radyo, televizyon, basın gibi pek çok alanı kullanarak güçlerini artırdıklarından bahsetmiştir. Nurculuk tarikatının medya ve eğitim alanındaki tüm fırsatları değerlendirerek devlete yakın olma tutumu sergilediğini ifade etmiştir. Yavuz (2005, akt. Akyüz, 2018:247), “Modernleşen Müslümanlar” kitabında Cumhuriyet döneminde Mustafa Kemal

Atatürk ve arkadaşlarının, yeni bir Türkiye kurmak için yaptığı hamlelerin, çeşitli cemaatlerin yaptığı karşı hamleleri sebebiyle başarısızlığa uğradığından bahsetmiştir.

2.3.1.3. Değerler ve yaş

Yaşın değerler üzerindeki etkisinin olasılığı, eğer bireyler nispeten aynı yaşta değerlendirildiyse, değerlerdeki nesiller arası farklılıkların daha iyi incelenebileceğini düşündürmektedir. Kanıtlar, yaş sabit tutulduğunda, değerlerdeki kohort farklılıklarının devam ettiğini göstermektedir. Çalışma değerlerinde meydana gelen değişikliklerin kültürel normlardaki değişikliklerden mi yoksa yaşlanmadan mı kaynaklandığını araştırmak için, yaş veya kuşakların değerlere etkisine bakılabilir (Hansen ve Leuty, 2012:38).

Kuşaklararası araştırmanın yürütülmesindeki uygulamada karşılaşılan kısıtlamalar nedeniyle, kuşaklar boyunca iş değerlerinde farklılıklarla ilgili mevcut bilgi yetersizdir. Buna karşılık, aynı yaştaki insanları zaman içinde farklı noktalarda karşılaştırır isek, bu nedenle görülen farklılıkların, yaştan ziyade kuşaktan (veya belki de zamandan) kaynaklandığı düşünülebilir (Twenge vd., 2010:1118). İş değerlerinde kuşaklararası farklılıkları inceleyen çalışmalarından biri Smola ve Sutton (2002:363-382) tarafından yürütülmüş, 1999 verilerini farklı bir yazar tarafından yürütülen 1974 çalışmasından elde edilen verilerle karşılaştırarak, kuşak veya yaşın iş değerlerinde farklılıklara katkısı olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. İş değerlerinin, kuşaklardan, yaş veya olgunluğa göre daha fazla etkilendiğini, ancak bu verilerin ciddi kısıtlamaları olduğunu tespit etmişlerdir.

Bayar'ın (2014: 56) işçi sendikaları üzerinde demografik faktörlerin iş değerleri üzerine yaptığı etkiyi araştırdığı çalışması, yaşın iş değerlerine etkisinin bulunmadığını saptamıştır. Cherrington ve arkadaşları (1979:617) daha yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha iş odaklı oldukları konusunda; ilk olarak kişinin çevresinin, bakış açısının değişmesi ve çeşitli deneyimler kazanmasının yaşlanma yoluyla olması; İkincisi, önemli tarihi deneyimlerin kişinin iş değerleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olması; Üçüncü olarak da yaşlı çalışanların genç çalışanlardan farklı türlerde eğitim almış, farklı yönde sosyal baskılara maruz kalmış olmasından dolayı yaşlı ve genç çalışanların iş değerlerinin farklı olması olarak belirlemişlerdir. İş değerlerindeki genel değişime değinerek, Cherrington (1980:8,

akt. Beukman,2005:75) şunları belirtmektedir: *“Birçok yönetici bugünün iş gücünün önceki nesillerle aynı değere sahip olmadığına dair şikayette bulunmuştur... Kanıtlar, bu yöneticilerin iddialarının genellikle doğru olduğunu göstermektedir.”* Bu değişimin iş değerlerindeki nedenlerinden biri, işin anlamının değişmiş olmasıdır. İşin bu değişen doğasını, kısaltılmış çalışma haftası, sendikaların oluşmasını izleyen işveren ve çalışan arasındaki güç değişikliği, iş yapısını değiştiren teknolojik ilerlemenin yanı sıra iş mevzuatını değiştiren bir dizi faktöre atfetmektedir. Bu sonuç organizasyonun ve doğrudan çalışma ortamının çalışanların işle ilgili değerlerini belirleme ve geliştirme konusunda önemli bir etkiye sahip olabileceği açıktır.

2.3.2. Türk Kültürü Ve Yönetim Anlayışı

Sanayileşmenin, küresel ekonominin ve krizlerin etkileri ve hızla değişen iş çevreleri ne olursa olsun, değerler kendi haklarında dikkati çeken kavramlardır. Bu, kültür ve ulusal farklılıkları görmeye yönelik çok sayıda kültürler arası çalışma olduğu için, tek bir ülkede yapılan birçok değer çalışmasının da var olduğu anlamına gelir (Ali ve Wahabi, 1995:88-89). Posner ve arkadaşları (1987:373), belirli bir ülkedeki değerlerin ne olduklarını, türlerini ve anlamlarını vurgulayarak daha mikro perspektiften değerlere bakmak gerektiğini vurgulamıştır. Batı teorisinin diğer kültürlerle de genelleştirilebileceği fikrini çürüten Markus ve Kitayama'nın (1991:225) argümanına atıfta bulunarak, birçok milletin, farklı kültürlerin belirli düzeylerinde iş tutum ve değerleri arasındaki ilişkiyi karşılaştıran kültürler arası araştırmalara ihtiyaç olduğunu ileri sürmektedir. Hofstede'ye (1980) göre insanlar farklı kültürleri şekillendiren farklı eğitim ve yaşam deneyimleriyle koşullandıkları için durumları farklı şekilde ele alırlar. Bu nedenle, bireyin kültürel geçmişi, tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol oynar. Bu, kültürün, bireyin kolektif öğrenme sürecinde özel bir inanç, tutum ve davranışı beslediği anlamına gelir (Nuzulia,2015:65).

Küreselleşme ve modern sanayileşme süreci, toplumlar arasında değerlerin bir araya gelmesinin önünü açsa da, sosyo-kültürel değerler, yönetsel yapıları ve örgütsel üyelerin değerlerini büyük ölçüde etkilemektedir (Berkman ve Özen, 2008:2). Yönetsel ve çalışan değerlerinin anlaşılması, organizasyonun etkinliği, etkililiği ve maneviyatı ile çok ilgilidir. Değer sistemlerini yönetsel başarıya ve karar

verme biçimlerine bağlı olarak gösteren çalışmalar vardır (Rowe ve Bolugarides, 1983:3-9). Bununla ilgili olarak, Ralston ve arkadaşları (1993, akt. Askun vd.,2010:103), değerlerin yöneticilerin diğer bireylerle, gruplarla ve örgütleriyle ilişkilerini etkilediğini, örgütleriyle olan ilişkilerini etkilediğini, etik davranış sınırlarını belirleme eğiliminde olduğunu, yöneticilerin başarı veya başarısızlığı nasıl tanımladıklarını ve durumları nasıl algıladıkları analiz etmişlerdir.

Değerler üzerine yapılan araştırmaların ana hedefi, bireylerin değer önceliklerinin tutumları, davranışları, sosyal deneyimleri ve rolleri ile ilişkilerini araştırmak olmuştur (Ros vd., 1999:50). Yönetimsel iş değerlerini tanımlamak ve sınıflandırmak için çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Bu sınıflandırmalardan biri, çalışma değerlerinin, sonuç alanının modalitesi altında, araçsal, duygusal-sosyal ya da bilişsel-psikolojik olabileceğini öne süren Elizur (1984:379–389) tarafından yapılmıştır. Kültür dışındaki yönetimsel çalışma değerlerini etkileyen faktörler, kültür ve endüstrileşme / küreselleşmenin tüm dünyada yönetimsel değerler üzerindeki etkilerini görmek için çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Aşkun vd., 2010:104). Bununla birlikte, iş değerlerinin, işin diğer yönlerinin temel bireysel değerler ile nasıl bağlantılı olduğunu açıklığa kavuşturmak için derinlemesine analiz yapan Aldemir ve arkadaşlarının araştırmalarından (2003) önce kapsamlı bir araştırma girişimde bulunulduğuna Türkiye araştırma literatüründe rastlanmamıştır.

Bir örgütün kültürü ise temel olarak karar vericilerin, başka bir ifadeyle yöneticilerin değerlerine dayanarak, çeşitli işletmeler, bölgeler ve ülkelerdeki yönetimsel değerleri araştırmak için oldukça önemlidir. Değerlerimizin inançlarımızın, tutumlarımızın ve insanoğlunun en görünür yönünün temelinde davranışların yer aldığı belirtilmektedir. Ayrıca, değerler, alternatif davranış biçimleri arasında karar vermek ve seçim yapmak için normatif standartlar olarak kabul edilmektedir. Değerler kişisel, profesyonel, örgütsel veya toplumsal olabilir (Becker ve McClintock, 1967:239-286). Örgütlerdeki değerleri incelemeye geldiğinde, Türk örgütleri kolektivist, paternalist, hiyerarşik ve yüksek iktidar mesafeli olarak görülür (Paşa vd., 2001:568). Araştırma yorumlarında, Türk toplumunda gelenekselleşme ile modernizm arasındaki çelişki açısından belirli alt kültürel farklılıklar olsa da, belirli kapsayıcı değerler ve varsayımların tanımlanabileceğini kabul ederler (Aldemir vd., 2003:6-10; Paşa vd., 2001:563). Aldemir ve arkadaşları (2003) Türk iş değerlerinin rasyonalite değil sosyal

dayanışma ve duygusallık üzerine kurulu olduğunu iddia etmiştir. Geleneksel olarak kadınsı karakterine rağmen, Türkiye, eril ve dişil karakteristiğın birlikte yaşadığı bir geçiş dönemindedir. Sosyoekonomik statü, Türk kültüründe toplumsal cinsiyete göre daha önemli bir statü kaynağıdır. Yüksek sosyoekonomik statü ailelerinden gelen kadınlar genellikle yüksek statülü işlerde çalışmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006:265).

Türkiye’de hem toplumsal kültürün özellikleri, hem de örgüt kültürü konusunda bir takım araştırmalar yapılmıştır. Yönetim ve örgüt kuramları konusunda Türk kültürünün özellikleri hakkında ilk bilgi veren Geert Hofstede’nin (1984) çalışmasıdır. Pek çok yerel çalışma Hofstede’nin araştırma sonuçlarından etkilenmiştir (Aldemir, 1985:23). Türkiye’ye ilişkin yapılan kapsamlı çalışmalara bakıldığında, Aycan ve Kanungo’nun (2000:23-53) on ülkeyi kapsayan kültürlerarası araştırması; Kabasakal ve Bodur’un (2002:5-22) araştırması; Özen’in (1996) Yönetimsel değerlerin toplumsal temellerini araştırdığı çalışması ve Aldemir, Arbak ve Özmen’in Türkiye’de iş görme anlayışına ilişkin araştırmaları ve Doğan ve arkadaşlarının (2007) Türkiye’de Yönetimsel Değerler üzerine yaptıkları araştırmalardır. Bu çalışmalardan Aldemir ve arkadaşlarının (2003) gerçekleştirdiği çalışma, daha genel nitelikte bir çalışmadır ve Türk toplumunun kültürel özelliklerini Batı değerleri ile yerel değerleri esas alınarak gerçekleştirilen çalışmadır.

2.3.2.1. Türk İş Görme Anlayışı Profili

Aldemir ve arkadaşlarına göre (2003:7) iş görme anlayışı, *“kişilerin, grupların ve kurumların, dinamik bir etkileşim içinde bireysel deneyim ve kültürel aktarımlar sonucu elde ettikleri değer ve bilgilerin etkisiyle ortaya çıkan ve bu aktörlerin amaçlarına ulaşma yolunda gerçekleştirdikleri etkinlikler sırasında sergiledikleri zaman ve mekana bağlı olarak değişebilen davranışları, karşılıklı ilişkileri, kullanılan araç, gereç, süreç, yapı ve sistemleri belirleyen ve açıklayan bir tutum”* olarak tanımlanmıştır. Bu tutum, kişi, grup ve kurumların işlerini gerçekleştirirken tercih ettikleri araçları, yöntemleri, süreçleri, sistemleri, karşılıklı ilişkilerini yönlendirmekte ve açıklamaktadır. Bu tanım, Türk işçi ve örgütlerinin çalışma anlayışını belirlemek için emsal bir yaklaşımla yürütülen çalışmaların bir sonucu olarak oluşturulmuştur.

Aldemir ve arkadaşlarının (2003) yaptığı bu çalışma ağırlıklı olarak Türk iş zihniyetinin emik bir yaklaşımla tanımlamak ve açıklamak için 1997 yılından başlayan çalışmalar yapılmıştır. Bu amaçla araştırmacılar, Türk İş Görme Anlayışı Profili adlı bir değer profili geliştirmiş ve yapısal geçerliliğini bölge, örgüt ve birey bazında test etmişlerdir. Aldemir ve arkadaşlarına (2003:7) göre iş zihniyetini oluşturan iki temel süreç vardır. İlk süreç bireylerin, grupların ve kurumların bireysel ve etkileşimli deneyimlerden öğrenmelerini içerir. İkinci süreç, kültürün bir yansıması olarak iş zihniyetinin bilgisinin ve değerlerinin nesillerdeki aktarılma ile oluşan kalıtımdır. Bu süreçler birbirleri arasında dinamik bir etkileşim içerisindeyken, daha etkili olanı belirlemek ve bu süreçler arasındaki kavşakları ve ayrımları saptamak çok zordur (Arbak, 2005:70).

Literatürde iş ahlakı ve yönetim anlayışının birbirine benzer süreçlere sahip olmaları sebebiyle, işgörme anlayışına yakın kavramlardır. İşgörme anlayışını bu benzerlik ve farklılıkları ayırarak tanımlamak önemlidir (Aldemir vd., 2002:7). Ahlak her zaman bir din çerçevesinde anlaşılabilir hatta modern dönemde bütünüyle dinden bağımsız olduğu düşünülür. Geleneksel olarak din doğru olanın ne olduğunu dile getirir ve akıldan cenneti kazanmak ve cehennemden kurtulmak için bunu onaylamasını ve eylemesini ister. Fakat kimi dindarlar bu düşünceyi doğru bulmazlar. Ahlakın göreceli olduğu vurgulanır (Singer, 1993:1). İş etiği, insanların birbirleriyle ilişkilerinde yol gösterici davranış kurallarına dayalı bir sistemdir. Evrensel ve herkes için geçerliliği olan bir özellik taşır ve hukuka, düşünmeye ve felsefeye dayalı davranış ilkelerini içermektedir. Ayrıca iş yaşamındaki özel gruplar için belirlenmiş davranışlar veya davranış kurallarını tanımlamakta ve daha çok soyut kavramlara dayalı bir özellik göstermektedir (Gök, 2008:8). İş dünyasının giderek daha fazla üyesi, potansiyel çalışanlar arasında iş etiği (çalışmanın değerine ve önemine bağlılık) konusundaki endişelerini dile getirmektedir. Sanayileşmiş ülkelerde iş etiğinin azaldığı düşünülmektedir. İş ahlakındaki düşüşün, düşük iş performansı seviyelerine, daha fazla devamsızlık ve yüksek çalışan devir oranına, izinsiz molalardan çalışan hırsızlığına kadar verimsiz davranışta artış olduğu endişesi dile getirilmiştir (Miller vd., 2001:3).

İş etiği genellikle iş ahlakı, iş değerleri, örgütsel etik ve örgütsel değerler gibi terimlerle de karıştırılır (Pillay, 2015:11). Cherrington'a (1980:19, akt. Pillay,2015:15) göre iş etiği, çalışma ile ilgili olumlu tutumu ifade etmek için dar bir

şekilde tanımlanmıştır. Çalışmanın kendisinin önemli olduğu ve iyi bir iş yapmanın esas olduğu inancıdır. Etik, ahlaki alışkanlıklarla ve ahlakla ilgilenen felsefeyle ilişkili dalın, bir şeyin gerçekten uygun veya uygunsuz, mükemmel ya da hatta negatif olup olmadığının ifadesi olarak tanımlanabilir. Abboushi (1990:53-68), bir bireyin mesleğinin, çalışmalarındaki gurur miktarını, işe katılım düzeyini, sosyal statülerini ve kazançlarına yönelik tutumlarını etkilediğini belirtmiştir. İş ahlakı, “insanların ahlaki olduğunu düşündükleri iş yeriyle ilgili değerler ve davranışlar topluluğu” olarak tanımlanabilir (Saunders, 2004:136). İş etiği, bireyin içsel tavrına atıfta bulunurken, iş ahlakı, bireyin nasıl davrandığını veya işyerinde nasıl hareket ettiğini ifade eder. Bu nedenle, yüksek iş ahlakına sahip birinin iş etiği düşük olması muhtemel olabilir. İş etiği kavramı ve iş değerleri eş anlamlı görünebilir, ancak belirtildiği gibi, iş etiği, çalışanın çalıştığı işe ilişkin içsel bir tutumdur. Öte yandan iş değerleri, bireylerin işlerine ilişkin beklentileridir ve her bireye göre farklılık gösterir (Pillay, 2015:16-17). Sonuç olarak, iş ahlakı kavramı, iş görme anlayışının ortaya çıkmasındaki etmenlerden biridir ve bu ‘İdealize Değer’e karşılık gelir. İş ahlakı olgusu, idealize edilmiş olması sebebi ile iş yaşamındaki gerçek davranışları açıklamakta yetersizdir (Aldemir vd., 2003:7).

Aldemir ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen Türk İş Görme Anlayışı Profiline üç kaynağı vardır;

a) Türk yöneticilerinin ve organizasyonlarının özelliklerini tanımlamak için 1997-2000 yılları arasında araştırmacıların çalışmaları: 1997 yılında Türk yöneticilerinin, 2000 yılında Türk işletmelerinin özelliklerini ele alan görgül nitelikte iki çalışma gerçekleştirmişlerdir. 1999-2000 yıllarında, geniş tarihsel analiz sonucu elde edilen bulgularına dayanarak Türk Yönetim Anlayışını oluşturan temel öğeleri yerel kültür açısından tanımlamak için, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde iki ayrı çalışma grubu oluşturmuşlardır (Aldemir, Arbak, Özmen 2000, akt. Aldemir vd. 2004:4; Arbak vd.,1997). 1997'de yürütülen çalışmada, Türkiye'de yönetimin mantığını bulmakla kalmayıp, aynı zamanda yöneticiler tarafından nasıl algılandığını bulmayı da amaçlamıştır. Ancak çalışmada tipik bir Türk Yönetim Stili olmadığı, kamu ve özel kuruluşların algılanan yönetsel özelliklerin birbirinden farklı olduğuna dair genel bir tablo ortaya konmuştur. Kamu sektörü örgütlerinin yöneticileri vatansever, çalışkan, politik, bencil, muhafazakar, dar görüşlü olarak gibi görünürken, özel kuruluşların yöneticileri çoğunlukla

yenilikçi, çalışkan, cüretkar, değişime açık, bilgili, materyalist ve bencil olarak görünmüştür. Dolayısıyla çalışma benzersiz, homojen bir yönetim tarzı aramaya çalışmasına rağmen, araştırmaya katılanlar Türkiye’de iki farklı tarzın olduğu sonucuna varmışlardır (Arbak vd., 1997:87-103; Arbak,2005:69).

b) Türk toplumunun Osmanlı dönemi (1300-1900 arasındaki) çalışma anlayışını tanımlamak için 110 kitabın geniş bir tarihsel analizini yapmışlardır (Aldemir vd., 2002).

Bir toplum için tarihsel olarak sosyolojik veya psikolojik analiz yapmak için, tarihte bir başlangıç noktası vardır. Türk Yönetim ve Organizasyon değerlerini incelemek isteyen herkesin başlangıç noktası ilk Türk Devleti olan Göktürk Devleti olmalıdır. Çünkü Türk toplumlarının tarih sahnesine çıkmaya başladığı zamanlardan günümüze dek; bu toplumlarda, Türkleşmiş ya da Türklerin yönetimine geçmiş diğer toplumlarda neredeyse "kalıtımsal" diyebileceğimiz, bir takım değerler miras alınmıştır. Bu dönemden önceki tarih ise Çinliler tarafından yazılmıştır (Bozdemir, 1982:3-4).

Osmanlı İmparatorluğu kuruluşundan yıkılışına kadar, altı yüzyıl boyunca pek çok medeniyeti, tarihi ve kültürü ile günümüz Türkiye’inde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Osmanlı tabiri milliyete değil, Emevi, Abbasi, Selçuklu gibi saltanata işaret eden bir anlam ifade etmektedir. Osmanlı Devleti de ihtişamlı İslam imparatorluklarını takip eden halef olarak algılanmaktadır (Lewis, 2017a:4). ‘Kavm-i necip’ olarak Arapları, ‘Kavm-i sıdika’ olarak Ermenileri ve ‘Kavm-i ecnebiye’ olarak Yörük ve Tatarları kabul etmiş; Türkleri devreden çıkarmıştır (Türkdoğan, 2015:18). Selçukludan beri Oğuz-Türkmen ikiliği ortaya çıkmıştır. Horasan merkez olmak üzere İran’da kurulan Büyük Selçuklu ve daha sonra Anadolu Selçuklu Devletleri sürekli kendilerini merkeze almak suretiyle Oğuz kabul etmiş, İran üzerinden Anadolu’ya göç eden Türk boylarını ise Türkmen kategorisine koymuş ve çevreye itmiştir. Bu tarihlerden sonra Türk tarihinde merkez-taşra ikiliği ortaya çıkmıştır (Türkdoğan, 2015:220). Göçebe olarak yaşayan Türkler, milli topluluk hüviyetinde dünyanın çeşitli bölgelerinde varlıklarını sürdürmüşlerdir. Büyük ve zengin bir kültüre sahip Türkler, gittikleri bölgelere kendi kültürlerini de götürmüşler, gidilen yerlerin kültüründen de etkilenmişlerdir (Karabulut, 2010:126). İnalçık’ın (2018:33-53) “Osmanlı Tarihinde İslamiyet ve Devlet” eserinde, Osmanlı

dönemindeki Türklerin gelenek ve yaşamları hakkında oldukça kapsamlı araştırması mevcuttur. Türk geleneğine göre savaş eri olarak gazide olması gereken on karakter: Cesaret, yılmazlık, kendine güven, güçlülük, atılganlık, dayanıklılık, yerinde metanetle durma, sabırlılık, fırsatları kollama, yoldaşına vefa vasıflarıdır. Özellikle Dervişlerin etkisinden ve yapılanmasından bahsetmiştir. Derviş bir zaviye kurar, diğer dervişler toprak işleyerek kendi gelirini kazanır, komünal bir yaşam sürülerek herkes çalışır ve zaviyelerde fütüvvet adı verilen harcamalar ortak yapılır. Centilmenlik ve kardeşlik disiplini içinde çalışma, yolcu ve fakirlere hizmet etme hayır işi sayılmakta olduğundan bir vakfa bağlanmaktadır. Bu zaviye başlarına ahi denir. Bu “fütüvvet ahilik adabı” belli sosyal, ahlak ve davranış kuralları yüzyıllar boyunca Türk halkının milli karakterini belirlemiştir. Sosyal antropologların Türkiye’nin köy ve kasabalarında halkın misafirperver, güç durumunda olanların yardımına koşma, özveri ve dayanışma, imece tarzı ortaklaşa çalışma, büyüğe saygı, hırsızlıktan, tacizden kaçınma, yiğitlik ve civanmertik gibi özellikleri ideal insan sıfatları olarak tanımlanmıştır. Ayrıca fütüvvet, esnafların davranışlarını belirlemiş, işçilere alçakgönüllülük, sosyal dayanışma, özveri, ustaya itaat gibi esnaf loncalarının ahlak eğitimini de vermiştir. İnalçık aynı eserinde (2018:58-106) Osmanlı Devletinde çok önemli bir yere sahip olan Fatih Sultan Mehmed’in Türklere yönelik tutumundan da bahsetmiş, çok önemli bir konuma sahip bir derviş olan Otman Baba hakkında kapsamlı bir bilgi sunmuştur. Bu dönem, çok geniş topraklara sahip ve pek çok millete hükmeden büyük hükümdarın, özellikle Türklere ve yörüklere yönelik tutumu hakkında bilgi vermesi açısından önemlidir. Otman Baba’yı öteki dervişlerden ayıran şeyin, bütün peygamberlerin kendi nefsinde toplanmış olması, dünya işlerinden ve bağlantılarından tümüyle soyutlanmış olması, insanda maneviyatın en yüksek noktasına ulaşmış olmasıdır. Hatta İnalçık’ın aktardığına göre (2018:89), Alman sosyoloğu Max Weber’in Otman Baba için “ *Bu gibi dervişler duygularımıza hitap eden her çeşit ampirik gözlemlerin ötesinde kainatın esas Tanrısal anlamını, vahdeti gözlemlediğini iddia eder. Tanrının bağışladığı haleti sürekli bir yaşam yapmaya çabalar.*”, “*Tanrının gerçek maksadını temsil etmiş olmanın bilincini en belirgin biçimde*” dediğini aktarır. Weber’in, “devrimci mistik” dediği bir derviş tipidir. Fatih Sultan Mehmed, İslam tarihinde en güçlü padişaktır ve fetih planları uğruna uyruklarına özellikle de Yörüklere ağır yükümlülükler yaptığından, Otman Baba, onun karşısında durmayı ödev olarak bilmiştir. Osmanlıda akıncı gazilerin büyük çoğunluğu yörüklerdir, Anadolu’da gaza

ve dirlik için savaşa ilk girenler yine Yörüklerdir. Ancak tüm gelirleri savaş alanında edindikleri ganimetlerdir. Bu dışlanmış halk arasında Otman Baba kutsal bir kişi sayılmaktadır. Osmanlı sultanlarının Yörükleri ezici rejimi nedeniyle, bu dönemde yoğun bir nüfusa sahip Türkmen-Yörük halkı Otman Baba'nın etrafında toplanmıştır. Bu grup devletçe benimsenen düzenin simgesi olan herşeye, sultana ve adamlarına karşı her çeşit dini-sosyal harekete katılmaya hazırdı. Uğradıkları haksızlık nedeniyle Fatih Sultan Mehmet gibi bir padişaha ve onun temsil ettiği herşeye meydan okuyan insanüstü güce sahip bir önder yaratmışlardır. Otman Baba gibi dervişler devlete karşı çıkma, halkı direniş ve tepkilerini korkusuz bir şekilde temsil ettikleri için hükümdarlar özellikle bu tür dervişlerden çekinmişlerdir. Bazı tarikat şeyhlerinin cami hatipliği görevlerini kabul eden, devlet hazinesinden yüklü bir miktar paranın sultanın devamına dua eden ve halkın sultana bağlılığı amacına hizmet edenleri Otman Baba onları ikiyüzlülük, yalancılık ve işbirlikçilikle suçlar. Bu yüzden eğitilmiş ulema, kadılar ve medrese öğrencileri ona düşman olmuştur. Çünkü o dönemde pekçok şeyh devletten para almak ve vergiden muaf olmak, geniş topraklara sahip olmak için vakıflar kurmuştur. Otman Baba'nın ölümünden sonra onun takipçisi olanların Şeriat'a göre suçlu bulunduğu, idam edildiği, bazılarının ise sürgün edildiği kaydedilmiştir (İnalçık, 2017:86-105). Günümüzde dahi bu dervişlerin etkisi vardır. Bu dervişlere olan ilgi, onların Tanrı ile arasında elçilik yapacağı düşüncesi ile Türk halkının türbelere yoğun ilgisi, dua etme, dilekte bulunma, adak adama, işe girme, evlenme, çocuk sahibi olma gibi sosyal hayatın konularında, onlardan bir beklenti içinde olma kültürü mevcuttur. Bu durumun sadece bizim kültürümüze has bir durum olmadığı, özellikle Asya toplumlarında Buda, Konfüçyüs, Cizo heykeciklerine saygı sunma, dua ve ibadet etme, sunaklarında yiyecek ve içecekler konulması, bir beklentinin karşılanması umuduyla ya da o kişiye saygı sunmak amacıyla yapıldığı görülmektedir.

Uzun tarihsel dönemden bahsetmek araştırmayı amaçlarından uzaklaştıracağından dolayı Osmanlı İmparatorluğunun gerileme döneminden bahsetmek daha anlamlı olacaktır. Aldemir ve arkadaşları da (2003) araştırmalarında, 17. yüzyılın sonlarından başlamaya karar vermiştir. Çünkü 17.yüzyıl, Türklerin, Batı kültürünün etkisini ciddi olarak hissetmeye başladıkları dönemdir. Bu yüzyıl yenilginin ilk başladığı ve anlaşmalarla da kabul edildiği dönemdir (Lewis, 2017a:53). Yüzyılın sonlarına doğru Osmanlılar çok sayıda savaş ile Avrupa'daki en

önemli toprak parçalarını Karlofça Antlaşması (1699) ile kaybetmişlerdir (Arbak, 2005:69-70). Bu anlaşma bir devrin kapandığının da habercisidir. 1683 Viyana kuşatmasının başarısızlıkla sonuçlanması bu kötü gidişatın başlangıcı açısından büyük önem arz eder. Karlofça (1699) ve Pasorofça (1718) anlaşmalarından sonra hükümetin taşra üzerinde zayıflamış olan ororitesi iyice kötü duruma getirmiştir. Osmanlı İmparatorluğunun ilk on üç padişahı oldukça kabiliyetli ve zeki insanlardan oluşmakta olmasına karşın, sonrasında gelen padişahların yetiştirilme ve seçilme tarzı nedeniyle kifayetsizlik ve uygunsuzluk mevcuttur. Yönetim mekanizmasındaki çöküntü, en yetkin organlarındaki bürokratik kurumları da etkilemiştir. Bu kurumlar çalışanların yeterliliği ve nitelikleri bakımından kötü bir düşüş yaşamışlardır. Bu düşüş mesleki ve ahlaki standartlarda, dinsel ve adli hiyerarşinin farklı mevkilerinde de görülmüştür (Lewis, 2017a:53). Toprak kaybına daha fazla zarar veren etmenin, insan gücü, gelirler ve kaynaklardaki devamlı azalmanın durumu daha kötü hale getirdiği, bunun altında yatan nedenin adam kayırmacılık ve yozlaşma olduğu da Lewis tarafından (2017a:38) aktarılmıştır. Sınır boylarındaki akıncıların ve yerleşimcilerin mükafatları toplaması, bu sınır boylarının ulema sınıfına iş olanakları sunması, devletin var olma nedeniydi. Çünkü askeri örgütlenme, sivil idare, vergilendirme, toprak tasarrufu sistemi, kafirlerin elinde bulunan toprakların kazanılması ve orada yerleşim kurulmasıyla yayılan toplumun ihtiyaçlarına yönelikti. Toprak kaybı yüzünden bu sınırların kaybı sebebiyle ulema ve başta en büyük hasarı ordu görmüştür (Lewis, 2017a:39-53). Devlet, gittikçe artan harcamalara cevap verememeye başlamıştır. Çünkü şişirilmiş ücretleri ödenemeyen sivil, askeri ve dini kadrolardaki memurlar geçim konusunda sıkıntı yaşamaktadır. Terfileri, itibarları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan bu ödeme konusunda Osmanlı devletinde ortaya çıkan iktisadi ve sosyal çözümlerin faturası, yıllar geçtikçe ödenecektir. Bu yıllarında Osmanlı hazinesinin durumu kötüleşmiş olması, toprak genişlemesinden kaynaklanan nüfus artışı, topraksızlık, toprak gasplarının artması, idarenin bozulması sonucunda zorunlu ihtiyaçların karşılanamaması gibi durumlar, toplumsal çözümlenin, ahlaki değerlerin bozulmasının hızlanmasına ve isyanların artmasına neden olmuştur (Karabulut, 2010:126-127). Bürokrasinin kötüleşmesi sonucunda artan rüşvetçilik nedeniyle vergi toplama işi mültezimlere verilmiş, ancak bu durum da zaman içinde bunların aracılığı ve aldıkları komisyonlar adet haline gelmiş, babadan oğula geçen bir hak olmuştur. Yerli halkın toprak kaybetmesi, ticaretin de Hıristiyan ve Yahudi tüccarlar tarafından yapılması da bir sorun olarak görülmüştür.

Müslümanlar, Avrupa ile ticaret yapmaktan günah düşüncesi nedeniyle de bu tüccarlar ikinci sınıf muamelesi görmekte idi. Ekonomik olarak güçlü olmalarına rağmen siyasi olarak cezalandırılıyor, ticaretleri kolaylaştırılmıyor ve toplumsal olarak dışlanıyorlardı. Bunlarla mücadele etmenin yolunun hile ve entrikalar yoluyla yapılması ahlaki çöküşü artırmaktadır. Ancak bu kötü gidiş için Osmanlı devleti herhangi bir girişimde bu dönemlerde bulunmamıştır (Lewis, 2017a:44-46). Tarımın durumunun kötüye gitmesi yanında esnaf ve zanaatkarların da üretimle ilgili konularda ahlaki seviye ve standartları korumaya çalışması yetersiz kalmıştır. Çünkü meslek seçiminde belirleyici etken babanın mesleğidir. İşlerin kapsamı ilkel tekniklerle sınırlı, iş yapma tarzları ve çalışma hızı lonca kuralları ve gelenekleri tarafından sabitlenmiştir. Bu durumu, tasavvufi düşünceden gelen gayretsizlik ve çalışma konusundaki hırssızlık ile, sanayi üretiminin durağan ve ilkel kalması sonucu Avrupa'dan ithal edilen mallara karşı rekabet edememeleri daha kötü hale getirmiştir. Lewis'e göre (2017a:49-50), İslam uygarlığının kendi üstünlüğüne ve kendi kendine yettiklerini düşünmelerinin, yeni bir şey öğrenme arzularının olmayışı, kıyaslama kabul etmeyen sarsılmaz üstünlük algılarının olması gerilemenin nedenlerindedir. O'na göre on altıncı yüzyıla kadar Latince veya herhangi bir Batı dilinden bilinen bir çeviri olmadığını, bunun sebebinin de Frenk Avrupası barbarlık ve inançsızlıkla dolu bir karanlık olduğu, İslam'ın aydınlığının ondan öğreneceği hiçbir şey olmadığı algısıdır.

18. yüzyılın sonunda, Osmanlı Devleti'nin Batı dünyasına göre durgunluğa geçmesi, imparatorluk içinde ordunun zayıflamasına yolmuştur (Aytekin, 2003:317-318). Ancak bunun önemli bir nedeni de, Osmanlı'nın Avrupa bilim ve teknolojisine ihtiyaç duymayıp atalarının tarım, endistri ve ulaşım gibi konularda atalarını izlemekten rahatsız olmamaları olarak da görülmektedir. Gerileme döneminde savaşlar sürerken yeni hükümdar olan III. Selim, Avrupa'da olanları yakından takip etmeye başlamıştır. İlk iş olarak Batı'nın askeri ve yönetim alanındaki gücünün nasıl getirileceği o dönemde tartışılmış ve eğitimde siyasi fikirlerin de Batı'dan aktarılmasına başlanmıştır (Aytekin, 2003:317-318). Silahlı kuvvetlerin modernleşmesi için kara ve deniz harp okullarını açmıştır, ancak eğitmenler yabancı, eğitimler Fransız kaynaklarına dayanmaktadır (Lewis, 2017a:56; Berkes, 2019:63-65). 1820'ler boyunca bilgi ve deneyimin aktarımı yalnızca askeri konularla sınırlı kalmayıp aynı zamanda politik, eğitimsel, yargı ve sosyo-ekonomik

konuları da kapsamıştır (Arbak, 2005:69-70). Ancak, 1820’li yıllardan 1.Dünya Savaşına kadar Batının askeri ve politik baskısı altında kalmış, gerilemiş ve içe kapanan bir toplum olmuştur. Çünkü Sanayi devrimini yaşamayan Osmanlı’da bu reformlar başarılı olmamıştır (Tokgöz, 2000:375-376). Yapılan yenilik çalışmaları, İslamiyet’ten uzaklaşma, Osmanlı toplumunun ‘gavurlaşması’ olarak görülmüştür. 1850’ler sonrası Osmanlı Devleti bir değişim süreci içine girmiş, merkez, giderek yeni enternasyonal kodlar kazanmak için yerini güçlendirmeye çalışmıştır. Osmanlı’nın Batılılaşma aşamasında Yeni-Osmanlılar, Batıya olan bağımlılık ile kabul edilen reformları eleştirmişlerdir. Batıdan alınan her yeniliğin Şeriata uygun olması, tüm kanun ve egemenliğin mutlak İslami ilkelere dayanması gerektiği düşüncesi ile 1860 yılında Batılılaşmayı protesto etmişlerdir. Yeni-Osmanlılar bu hareketin duygusal özü ve değer sistemini İslam’da bulmuş ve İnalçık (2018:144-145) bu durumu, günümüzdeki çekişme konularının çok eskilere gitmesi ve benzerliğini bu konu üzerinden ifade etmiştir. 1870’lerde temelleri atılan ‘Enternasyonal Amele’ kuruluşları ve örgütlenmeleri, 1917 Devrimi ile komünizme dönüşmüş, güçlü devşirme-dönme birlikteliği, Köy Enstitüleri, kadro yerleştirmeleri, güçlü yayın faaliyetleri, çeşitli öğrenci dernekleri ile 1950’lere kadar önemli bir kuşağın ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır (Türkdoğan, 2015:253).

Bu uyarlamaların ve dönüşümlerin doruk noktası, Osmanlı İmparatorluğu'nun yıkıldığı ve Türkiye Cumhuriyeti'nin doğduğu 1923 yılı olarak kabul edilir (Türkdoğan, 2015:252). Türkiye bir bağımsızlık savaşı vermiş, bazı toprakları geri kazanmış ve aynı zamanda Batı ülkelerinin sahip olduğu askeri teknoloji bilgi birikimini, yönetim ve organizasyon deneyiminin aktarılabilirliğini aramıştır (Özdemir, 2014:150). Timur'a (1998:9-10) göre, Atatürk, tüm geleneksel ve Osmanlı kurumlarını yürürlükten kaldırdığında ve Batı medeniyetinin rasyonel felsefesine bağlı olarak okullar ve üniversiteler oluşturduğunda, Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yıllarında gerçek ikilem başlamıştır. Kültür ve medeniyet ayrılığı olarak ikili bakış açısını Atatürk reddetmiştir. Atatürk’ün laiklik anlayışı günümüz İslam dünyasında temel bir mesele olarak hala tartışılmaktadır (İnalçık, 2018:145). İlerleyen yıllar içerisinde Kemalizm, hegemonik bir konuma gelmeyi başarmıştır (Timur, 2001: 108). Atatürk’ün kurduğu devlet toplum ilişkisi bir süre sonra, özellikle 1945’te çok partili sisteme geçişten bu yana, laiklik ve devletçiliğe meydan okuyan yükselen orta sınıf, kırsal üst sınıf, zanaatkârlar ve dini gruplar gibi çeşitli toplumsal gruplar

tarafından siyasal parti ideolojisi ile temsil edilmiştir. Liberal ve / veya değişik derecelerde İslamcı nitelikte olan Demokrat Parti, Adalet Partisi, Ulusal Kurtuluş Partisi ve Anavatan Partisi, Cumhuriyet tarihinde özgür seçimlerle sık sık iktidara gelmişler, 83 yıllık Cumhuriyet tarihinde üç kez ordu tarafından devrilmişlerdir (Berkman ve Özen, 2008:2). Günümüzde de 2002 yılından bu yana iktidarda İslamcı bir parti (Adalet ve Kalkınma Partisi) vardır.

Yirminci yüzyılın başlarında Türkiye, kendisini İslami bir imparatorluktan modern bir ulus devlete dönüştürmüştür. Dini bir yönelimden laikliğe doğru belirgin bir değişim olmuştur (Aygün vd., 2008:206). Evrensel Batı değerleri felsefesine sahip gibi görünmektedir, fakat gerçekte, ortaçağ zihniyetinin nesillerce kolektif bilinçaltı felsefesini miras almıştır. AB yolunda Türk kültür değer ve inançları tamamen farklı bir dünya görüşü ile karşılaşmakta olduğu, onlarla bütünleşme süreci zorunluluğunda olma durumu tartışılmaktadır (Türkdoğan, 2015:273). Modern Türkiye'nin bugün içinde bulunduğu durum ve sarsıntılar, yaşadığı dönüşümler, dinamik ve gelişen toplumlarda ortaya çıkan temel demografik, ekonomik ve sosyal sorunların belirtileri olmasına rağmen, bu sorunlar kültür ve kimlik bunalımı olarak yorumlanmaktadır (İnalçık, 2018:145).

Türk çalışanlarının değerlerini incelemek çok önemli ve oldukça zorlu bir konudur. Türkiye'de, günümüze kadar yaşanan dönüşüm sürecine paralel olarak, kültür değerleri yanında iş değerleri de değişmeye yatkındır (Askun vd., 2010:105). Çünkü yukarıda da açıklandığı üzere oldukça derin ve uzun tarihe sahip olan Türk insanında benzersiz, tipik bir Türk toplumu değeri de yoktur. Türk toplumsal kültürü ve dolayısıyla örgüt kültürü geleneksel ve modern değerlerin bir karışımıdır (Özdemir, 2014:150). Bu yüzden Türk yönetimi, yüzlerini Batıya çeviren değişim taraftarları ve yüzlerini Doğu'ya çeviren mevcut düzenin savunucuları arasında kalmıştır. İslam'ın değişime karşı ideolojik bir kalkan olarak kullanılması ve değişime karşı yapılan muhalefet, toplumun oldukça durgunlaşmasına neden olmuştur. Değişimden korkan pek çok insan, hayatları boyunca, evlilikte bile yaşadıkları yerleri terk etmemiştir. Toplumun büyük bir kısmı, temel olarak Türk-Moğol geleneği, Pers gelenekleri ve Arap İslamiyet değerlerinden oluşan geleneksel değerlere sadık kalmıştır. Üç yüzyıla yakın süre boyunca, toplum kapalı bir sisteme dönüşmüştür ve bu sistemin en baştaki yönetsel ve yaşam felsefesinde, dini inanç ve hakikatin gerçek kaynağı olduğuna inanılan İslam ve Kur'an bulunmaktadır. Bu

kültürün tipik değerleri ve özellikleri; ataerkil, kolektivist, gelenekçi-gelenekselci, yardımsever, belirsizliğe karşı az tolerans, sapmalara az veya hiç tolerans göstermemek, militarist, dini, bağımlı, kaderci, skolastik, itaatkâr, dindar, otokratik-merkezleştirilmiş, kırsal, kapalı sistemler olmalarıdır (Arbak, 2005:71). Lewis (2017b:144-146), Fransız seyyah Jean Thevenot'a dayanarak (1652), Türklerin sanıldığı gibi barbar ve büyük şeytanlar olmadığını, Avrupa'daki yaygın inanışın aksine yerli Türklerin onurlu olduklarını, hangi din ve milletten olursa olsun saygı duyduklarını, asla aldatmadıklarını, son derece dindar ve hayırsever olduklarını aktarmıştır. Türkün dürüstlüğü, ağırbaşlılığı, samimiyetleri, misafirperverlikleri, cesareti gibi özelliklerinden başka onların kavgacı olmadıkları, düello yapmadıkları, şehirde kılıç taşımadıkları, ancak en büyük özelliklerinin ve erdemlerinin hoşgörü olduğu konusunu aktarmıştır.

Hızlı sosyal, politik, ekonomik ve kültürel gelişim, paralel olarak toplumun her kesiminde aynı etkiyi yaratmamıştır. Türk toplumu Milliyetçilik, laiklik, cumhuriyetçilik, popülizm, reformizm ve devletçilik ilkeleri doğrultusunda hızlı sosyal ve ekonomik değişimler geçirmiş, tarihsel geçmişte yaşandığı gibi yine merkez-çevre bölünmesi başlamıştır. İktidar veya yönetimlerdeki elit grupların temsil ettiği merkez ile orta sınıf, kırsal üst sınıf, zanaatkârlar ve dini gruplar gibi çeşitli toplumsal gruplar tarafından temsil edilen çevre arasında yoğun bir çatışma yaşandığı görülmektedir (Berkman ve Özen, 2008:2). Günümüzde kentleşmeye ve piyasa öncülüğündeki bir ekonomi politikasının nispeten yakın zamanda uyarlanmasına rağmen, bu bölünme derinliğini korumaktadır (Çarkoğlu, 2012:3-4). Bu derin bölünmenin bir sonucu olarak, Türkiye'nin sosyal sermayesi ve toplumdaki genel güven düzeyinin düşük düzeyde kalması önemli ölçüde devam etmektedir (Özdemir, 2014:150).

Türkdoğan'a (2015:281) göre Doğu ve Batı toplumlarının kültür ve değer sistemlerinin karşılaştırılmasının analiz modelinde, Tanzimat'ın temelde bir kültür değişmesi süreci olduğu ortaya çıkar. Bu da Tanzimat öncesi-sonrası değerlerdeki değişme hareketinin önemini ortaya koyar. Osmanlı kimliğinin henüz 'milletleşme' veya millet olma seviyesine ulaşamaması, Batılılaşma sürecinde alınan değerlerin günümüzde gözlemlendiği gibi bölük pörçük kalmasına neden olmuştur (Türkdoğan, 2015:282). Tanzimat öncesi ve sonrası, Batı'ya yönelirken, medeniyet ve kültür değerlerimizi oluşturan İslami ve Doğulu bir bakış açısıyla yenileşme hareketlerini

açıklamaya çalışmak yerine, kendi kültür ve değer sistemlerimizin oluşturduğu zihni düşünce kalıplarımızı korumamız daha iyi olacaktır, ancak değerlerimiz ve kültürümüz Batı norm ve değerlerine uyarlama yoluna gidilmiştir. Böyle bir uyarlama, kendi düşünce özelliklerimizi yitirmemize, yaratıcılığımızı yitirmemize ve taklitçi duruma düşmemize de yol açmıştır (Berkes, 2019:213-218; Türkdoğan, 2015:283). Çünkü Doğu-Batı arasında biçim değil, öz farkı vardır. İnsancıl değerler, eleştiri yeteneği, estetik duyarlılık ve muhakeme gücü Batı'yı oluşturan değerlerdir. Batı'yı taklit etmek veya onun bilim tekniğini benimsemekle Batılılaşma mümkün değildir, onun metodolojisini benimsemekle mümkündür (Sinanoğlu, 1988:172-460). Bernard Lewis'e göre gerçek gelişme ve yenileşme bir ipekböceğinin kendi özelliklerine dayanarak kozasını örmesi gibi, bir toplumda içten içe kendi değerler sisteminin köklerine dönmek suretiyle yeni dinamik yapılar kazanır. İlk kaynaklara, köklerine dönmek, çağın gerçeklerinden kaçınma ve tepki gösterme değildir. Tersine insan karşılaştığı yeniliğin sırlarını çözmek için yeteneğini kendi değerlerinde aramalıdır (Lewis, 1984:416, akt. Türkdoğan, 2015:282).

Aldemir ve arkadaşlarının (2003) Türk tarihsel analizi sonucunda çıkardıkları yerel değer profiline göre değerler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bütünlük: Kişinin kendi sözlerinde ve işindeki eylemlerde doğru olması
- Katılık: İş görürken belli ilkelere sıkı sıkıya bağlı olmak, hoşgörüsüz olmak
- Merkezilik: İş ve yetki merkezileştirilmesini desteklemek
- Bağlılık: İş yerinde belirli insanlara, gruplara ve kurumlara kişisel bağlılık
- Duygusallık: İş davranışını etkileyebilecek güçlü hislere sahip olmak
- Kadercilik: İş görürken alın yazısına inanmak ve buna göre hareket etmek
- Adam kayırma: Belli insanlar, gruplar ve kurumlar için ayrıcalıklar yaratmak ve işlerini başkalarına feda etmek
- Baskıcılık: İş görürken başkaları üzerinde baskı kurmak, hükmetmek
- Tevazu: İş yerinde mütevazı olmak
- Gelenekçi: Geçmişten gelen ve toplum tarafından onaylanan ve değer verilen kültürel alışkanlıklara, geleneklere ve bilgiye göre çalışmak.
- Bugünü yaşamak: Günlük maddede yoğunlaşmak ve geleceği düşünmemek
- Kişinin Sınırlarını Bilmesi: Kişinin kendi konumunu, değerlerini, bilgisini ve becerilerini abartmaması

- Kanaatkarlık: İş görürken azla, elindeki ile yetinmek, daha fazlasını istememek
- Süreklilik: İş görürken mevcut düzenin üstünlüğüne inanmak ve onu korumak için çabalamak
- Mümkün olan en iyi şekilde çalışmak: İşin gereklerini yerine getirecek şekilde çalışmak
- Güven: Korku, çekingenlik veya şüphe duymadan insanlarla, gruplarla ve kurumlarla çalışmak
- Sadakat: İş görürken belli kişi, grup ve kurumlara içten bağlılık duymak çalışmak
- İki yüzlülük: Söz ve eylemlerde tutarsız olmak, işte ikiyüzlülükle davranmak
- Bencillik: İşinde sadece kendi çıkarlarını düşünmek
- Bağımlılık: İnsanların, grupların ve kurumların gücüne bağlı olarak çalışmak, kendi başına hareket edememek
- Aile bağları: Ailenin ihtiyaçlarını ve işyerinde istekleri ön planda tutmak
- Milliyetçilik: Millet ve ülkenin maddi ve manevi çıkarları çok önemlidir
- Hizipçilik: İnançları ve görüşleri genel halktan farklı olan ve çalışma ortamının birliğini tehdit eden gruplara katılma
- Dostluk: Çalışırken arkadaşlık düşünmek
- Tembellik: Çalışmak ve çaba harcamaktan hoşlanmamak
- Din: Kendi inanç sisteminin kurallarına göre çalışmak ve öncelik vermek
- Korumacılık: Belirli insan, grup ve kurumları korumak ve bunlara bakmak
- Gösteriş: Diğerlerini etkilemek için yapay davranış ve düzenlemelere değer vermek
- İtaat: Emirlere uymak
- İsraf: Savurgan bir şekilde hareket ederek gereksiz para, zaman vb. harcamak
- Sıra ve pozisyon: İşyerinde rütbe ve pozisyona ulaşma ve rütbe ve pozisyona sahip insanlara saygı duymanın önemini vurgulamak
- Şüphencilik: Diğer insanların hedeflerine ve çalışmadaki niyetlerine kuşkuyla bakmak (Arbak vd., 1997, Aldemir vd., 2000)

c) O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) çalışmalarında ifade edilen Batı değerleri:

O'Reilly ve arkadaşları (1991:487-516), devlet kurumlarındaki muhasebe çalışanlarından ve M.B.A. öğrencilerinden elde edilen kesitsel verileri kullanarak Organizasyonel Kültür Profili'ni değerlendirmek için bir araç geliştirmiştir. Araştırmalarının amacı, kişi-kültür uyumunu ve çalışma tutum ve davranışlarına olan etkilerini incelemektir (O'Reilly vd., 1991:488). Bu araç, hem belirli değerlerin bir hedef organizasyonu karakterize etme derecesini hem de bireyin söz konusu belirli yapılandırma tercihini bireysel olarak değerlendirmek için kullanılabilir bir dizi değer ifadesi içerir. Kişi-kültür uyumu, örgütsel değerlerin profilini kişinin tercihlerinin profili ile ilişkilendirerek hesaplanabileceğinden, örgütsel değerler ve bireysel kişilik değişkenleri için tercihler arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır (O'Reilly vd., 1991:494).

O'Reilly ve arkadaşlarının geliştirdikleri "Q-metodolojisi"; Tüm özellikler tüm insanlar için geçerli olmadığından ve insanları birbirinden ayıran özelliklerden her biri için ayrı bir özellik kümesi olduğundan, bir insanın durumuna uygun bir değerlendirme, her bir insanın böyle belirli bilimsel gerçeklerin ve işlemlerin araştırılması veya keşfedilmesi yolu ile ölçümüne izin verirken, durumlar arasında karşılaştırmalar yapılmasına izin vermemelidir. Böyle bir yaklaşım, bireyleri kapsamlı olarak tanımlayan ve belirli durumlarla ilgili olan çok sayıda öge veya tanımlayıcı gerektirir. Dolayısıyla, bir kişiyi ve durumu birkaç boyutta karşılaştırmak yerine, uygun bir kişi-durum araştırması, kişinin ilgili durumsal nitelikler kümesine genel uyumunu belirleyecektir (O'Reilly vd., 1991:490). Yaptıkları iki tür analizde, ilk olarak bireylerin örgüt kültürleri için sahip oldukları tercihlerin var olan kültürlerle karşılaştırılabilir olduğunu göstermişlerdir. İkinci analizde, bireysel tercihler ve örgüt kültürü arasındaki ilişki, geniş bir değerler aralığında değerlendirilmeye ihtiyaç duyduğundan; kurumların mevcut değerlerine dayanarak kültürü değerlendirme yöntemini geliştirerek ve profil karşılaştırma sürecine dayanan yarı-biyografik bir yöntemle kişilik-kültür uyumunu ölçerek geliştirmişlerdir (O'Reilly vd., 1991:493).

Organizasyonel Kültür Profili, bireysel ve organizasyonel değerleri genel olarak yakalayabilen 54 değer ifadesi içerir. Bu değerlerden Türk İş Görme Anlayışı Profiline kullanılan Batı iş değerleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Yeterlilik: İşyerinde bilgi, beceri ve yeteneğe önem vermek
- Saygınlık: İş yerinde saygın ve güvenilir bir kişi olmak için çaba sarf etmek.
- Hoşgörü: İşyerindeki her şeye hoşgörülü olmak.

- Denemeye İstekli: İş yerinde yeni ve denenmemiş fikirleri denemeye istekli olmak
- Fikir birliği: Kendi menfaatlerini ve idesini feda ederek, iş yerinde fikir birliği politikasını takip etmek
- Girişimcilik: Bir işe başlamak ve insanlarla kolayca ilişki kurmak
- Adalet: Doğruya saygı göstermek, kanuna uymak ve iş yerinde dürüst hareket etmek
- Sorumluluk: Çalışırken kendi eylemleri ve olaylarının sonuçlarını kabul etmek
- Bilgi Paylaşımı: Bilgiyi işyerinde paylaşmak veya saklamamak
- Detaylara Dikkat Edilmesi: Bir bütünün ikincil faktörlerine dikkat ederek çalışmak
- Bilimsel yöntemler: İşyerinde bilimsel yöntem ve kurallara öncelik vermek.
- Güç: İş yerinde karar verme gücüne sahip olmak
- Maddiyatçılık: İşyerinde para, malzeme ve benzeri şeylere önem vermek
- Geleneklere uyma: İşin yazılı ve yazılı olmayan kurallarına uymak
- Sıkı çalışmak: Çalışmak ve sevmek
- Risk almak: İşteki kayıp tehlikesi ile yüz yüze gelebilmek
- Rekabet: Benzer iş hedeflerine sahip insanlar, grup ve kurumlarla rekabet içinde olmak
- Başkalarıyla İşbirliği içinde Çalışmak: Benzer iş hedeflerine sahip kişiler, grup ve kurumlarla işbirliği yapmak
- Akılcılık: İşin rasyonel süreçlerle kanıtlanabilen gerçeklerine inanmak ve hiçbir şekilde akılcılığa aykırı olmamak.
- Bireysel Haklara Saygı: İş nedeniyle bir kişinin bireysel haklarına zarar vermeme
- Uzak Görüşlü: Çalışırken gelecekteki sonuçları görebilmek
- Başarı Odaklı: İşin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak isteyen
- Disiplin: Bir programa göre sistematik ve zamanında çalışma
- Meraklılık: Çalışırken insanları, kurumları ve yetkilileri sorgulamaktan kaçınmamak
- Sezgisellik : Çalışırken sezgilere dikkat etmek (O'Reilly vd., 1991; Arbak vd., 1997, Aldemir vd., 2000)

Türkiye'nin en büyük ilk 500 işletmesinden Türk yöneticileri ile geniş ölçekte gerçekleştirilen çalışmalarında Aldemir ve arkadaşları (2003), Türk yöneticileri ve örgütlerini tanımlayan, yaklaşık 58 değerden oluşan ve faktör analizi ile beş ana boyut olduğunu göstermişlerdir: Profesyonel İş görme anlayışı (12 Batılı değer: yetkinlik, risk alma, girişimcilik, sorguculuk, sorumluluk, rekabet, ileri görüşlülük, yeniliklere açık olma, sezgisellik, iradecilik, saygınlık, uzlaşmacılık; 1 yerel değer- işini iyi yapma ile toplamda 13 değerden oluşmaktadır) ve akılcı çalışma anlayışı olarak adlandırılan boyut (10 Batılı değer: bilimsellik, disiplin, akılcılık, bilgi paylaşımı, bireyin hak ve özgürlükleri, başarı, adil olma, girişkenlik ve çalışkanlık; 1 yerel değer- dostuk değeri ile toplamda 11 değerden oluşmaktadır), modern liberal iş zihniyet boyutlarıdır. Bu boyutlarda yer alan değerler ağırlıklı olarak Batı kökenli değerlerdir (Aldemir vd., 2003:24-25). Diğer üç boyut; statü odaklı iş görme anlayışı (6 yerel değer: merkeziyetçilik, rütbe ve makam, bağımlılık, süreklilik, itaatkarlık, baskıcılık), mistik iş görme anlayışı (5 yerel değer: din, gelenekçilik, duygusallık, kadercilik, aile bağları) ve riya odaklı (13 yerel değer: maddiyatçılık, iki yüzlülük, kuşkuculuk, gösteriş, kurallara uymak, israf, dürüstlük, vefasızlık, çıkarıcılık, kayırmacılık, hizipçilik, hoşgörü, katılık) iş görme anlayışı, geleneksel Türk toplumunun kolektif bilinçaltının doğal özelliklerini göstermektedir.

Statü odaklı çalışma anlayışı, merkeziyetçilik, rütbe ve mevki, bağımlılık, süreklilik, itaat, baskı gibi değerlere dayanır. Bu boyut, statükonun oryantasyonunun yansımaları, işçinin itaat ve bağımlılık anlayışının, Orta Asya'ya kadar uzanan, Osmanlı İmparatorluğu döneminde kusursuz olan ve hala devam eden merkeziyetçi değerlerin yansımasıdır. Osmanlı döneminde otorite ve hiyerarşi loncalarda ustaya bağlanmadan sanata ve olgunluğa erişmek mümkün görülmediğinden vazgeçilmez bir unsur olmuştur. İtaatkarlığın günümüze kadar yansımaları, Osmanlı döneminden gelen kabul edilen bir davranış olmasından dolayıdır. Köse ve Ünal'ın (2000) Türk Yönetim kültürünü araştırdıkları çalışma sonuçlarına göre yüksek örgütsel hiyerarşik piramit, üstlere yüksek düzey bağımlılık, merkezi yapılara eğilim ve statü sembollerine verilen önemin fazla olması olarak tanımlamışlardır. Yine Hofstede'nin 1980 yılında yaptığı araştırmasında Türk kültürünün yüksek güç mesafesine sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu boyut ile profesyonel ve rasyonel iş zihniyeti boyutları arasındaki pozitif ilişki, bu zihniyetin gömülü bir değer olduğunu göstermektedir (Aldemir vd., 2003:21-22).

Mistik iş anlayışı, skolastik felsefenin bir ürünüdür ve din, gelenekselcilik, duygusallık, kadercilik ve aile bağlarından oluşur. Mistik iş anlayışının kökeninde, kapalı bir sistemde güçlü gayri resmi ilişkileri dikte eden güçlü bir oryantal kadercilik ve din yatıyor. Bu yapı, bireyin isteğini ve arzusunu dışlayan bir ilahi kader felsefesi ile sonuçlanır. Osmanlı döneminde, her türlü yeniliğe ve değişime kapalı olan loncalarda örf, adetler, kurallar ve usullerden sapma mümkün değildi. Ustanın söylediğinden farklı bir arayış içinde olmak affedilemez bir davranıştı. Bu kabul görmüş değerler etrafında genişleyerek oluşan mistik iş görme anlayışı günümüzde hala etkisini sürdürmektedir (Aldemir vd., 2003:23).

Riya odaklı iş zihniyeti hem geçmiş kolektif bilinçaltı hem de günümüzün ekonomik gelişme düzeyinden kaynaklanmaktadır. Bu boyut, maddiyatçılık, ikiyüzlülük, şüphecilik, savurganlık, israf, sadakatsizlik, fırsatçılık, hizipçilik negatif yüklü faktörlerinden ve dürüstlük, kurallara uyma ve hoşgörü değerlerinden oluşmaktadır. Bu boyutun Türkiye’de geçmişten devralınan bir takım yozlaşan değerler ile, günümüzde yaşanan kentleşme ve kalkınmışlık düzeyinin de getirdiği bazı değer kayıpları ile oluştuğu söylenebilir (Aldemir vd., 2003:24).

2.4. KÜLTÜR DEĞERLERİNİN İŞ GÖRME ANLAYIŞI ÜZERİNE ETKİSİ VE KUŞAKLARA GÖRE BU ETKİNİN ANLAMI

Kültür kavramının tam anlamıyla açıklanmasının ve yorumlanmasının güç olduğu literatürde yoğun olarak tartışılan bir konudur. Bir kültürün yorumlanması, toplumun yalnızca üyelerinin eylem yönelimlerinde ve beklentilerinde, bunlara katkıda bulunan sembolik olarak düzenlenmiş faktörlerin değerlendirilmesiyle mümkün olduğu kültür konusunda yukarıda yazılan literatürde açıklanmıştır. Kültür değerlerinin incelenmesinde iş değerlerinin de araştırılması önemli bir husustur. Ayrıca kültür değerlerinin Türkiye’de geliştirilen İş Görme Anlayışı değerlerine etkisinin araştırılmasında farklı kuşaklara mensup çalışanların bu etkideki rolünü incelemek araştırma için önemli bir husustur

Güç mesafesi endeksi skorları bize bir ülkede bağımlılık ilişkileri hakkında bilgi vermektedir. Büyük güç mesafeli ülkelerde bağımlılık ve karşılıklı bağımlılık arasında bir kutuplaşma modeli göstermektedir. Bu nedenle güç mesafesi, bir ülkedeki daha az güçlü kurum ve kuruluş üyelerinin, gücün eşit şekilde

dağıtılmamasını beklediği ve kabul ettiği ölçüde tanımlanabilir (Hofstede vd., 2010:61). Nasierowski ve Mikula (1998:495-509), iş etiğinin yüksek bir güç mesafesi kültüründe zayıf olduğuna işaret etmektedir. İş etiğini yüksek bir güç mesafesi kültüründe teşvik etmenin zor olabileceğini savunmaktadır. Ek olarak, yüksek güç mesafeli kültürlerden gelen insanların, sorgulanabilir bir iş pratiğini, düşük güç mesafeli bir kültürden gelen insanlardan daha etik bir şekilde görmeleri daha olasıdır (Cohen, Pant ve Sharp, 1996:55-66). Yüksek güç mesafeli bir kültürde, üstler kararlarını hiyerarşinin alt üyelerine karşı haklı göstermek zorunda kalmazlar, bu da onları yanlış icralara maruz kalmaktan ya da kınanmaktan kurtarabilir (Khatri, 2009:5). Düşük güç mesafesi boyutunun, riya odaklı iş görme anlayışı boyutunda yer alan maddiyatçılık, ikiyüzlülük, kuşkuculuk, gösteriş, israf, vefasızlık, çıkarıcılık, kayırmacılık, hizipçilik gibi değerlerin kabul edilmesinde etkisi olabileceğini söyleyebiliriz.

Düşük güç mesafeli ülkelerde, astların patronlara sınırlı bağımlılığı vardır ve istişare tercihleri vardır, başka bir deyişle patron ve ast arasındaki karşılıklı bağımlılık vardır (Hofstede vd., 2010:61). Bu ülkelerde, hiyerarşiler uygunluk düzenlemeleri olarak görülme eğilimindedir ve astlar ile üstler birbirlerini varoluşsal açıdan eşit olarak düşünürler. Hiyerarşik sistem, sadece kolaylık sağlamak için kurulan rollerin eşitsizliğidir ve roller değişebilir, böylece bugünkü astlardan biri yarın patron olabilir. Organizasyonlar, hiyerarşik piramitlerde ve sınırlı sayıda denetim personeli ile oldukça ademi merkeziyete sahiptir. Astları, çalışmalarını etkileyen bir karar vermeden önce danışılmayı beklerler, ancak patronun nihai olarak karar veren kişi olduğunu kabul ederler (Newman, 1996:755-756). Düşük güç mesafe kültürlerinde, hiyerarşik üstlerin özel ayrıcalıklara sahip olmaları daha yaygın olarak istenmez (Medd, 2010:13). Yüksek güç mesafesi değerlerine sahip çalışanların düşük güç mesafesi değerlerine sahip olanlara kıyasla daha düşük katılım düzeylerini tercih ettiklerini göstermektedir. Erez (1994:559-608), çalışanların katılımı fikrinin yüksek güç mesafeli bir organizasyonda düşünülmesinin ve uygulanmasının zor olduğunu göstermektedir. Çünkü örneğin, katılımcı karar verme yöntemi uygulandığında yüksek güç mesafesi değerlerine sahip çalışanlar, yöneticiler tarafından alınan kararları kabul ya da tercih etme olasılıkları daha fazladır. Çalışanlara ne yapılması gerektiğinin sorulmasından ve ek sorumluluklar üstlenmekten hoşlanmazlar (Khatri, 2009:3). Yüksek güç mesafeli bir

organizasyonda, çalışanların üst düzey bir ilişkinin yerleşik bir meşruiyet anlayışına sahip olması, kararlı ve otoriter bir karar vericinin olması beklendiğinden, resmi otoriteye açık bir mücadele nadirdir. Bu, üst yönetimin kararlara çok daha hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlar, çünkü üstlerin girdi ve görüşleri için astlara başvurması gerekmez. (Khatri, 2009:4). Yüksek güç mesafeli bir organizasyonda, bir insanın kendi yaşına ve konumuna bağlı olarak saygınlık kazanacağı ve gençlerin yaşlılara saygı göstermesi beklenir. Bunun karşılığında, daha sonra saygı gösterene yardımseverlik, cömertlik ve paternalist bakım gösterilmektedir (Kim, 1999:86-101).Astları genellikle yüksek güç mesafeli organizasyonlarda üstleri ile anlaşmazlık ifade etmekten korkarlar ve isteksizdirler (Hofstede, 2001:82-92). Karar veren (ve sorumluluk alan) üstler için çalışmayı ve onlara ne yapacaklarını söylemesini tercih ederler (Erez, 1994: 559-608). Böylesi sorgulayıcı olmayan bir tutum, üst yönetim tarafından alınan kararların yüksek güç mesafeli bir organizasyonda, düşük olan bir organizasyonda alınan karardan çok daha hızlı yapılmasını sağlar. Öte yandan, düşük güç mesafeli bir kuruluştaki çalışanlar, kendilerine danışmadan alınan kararların uygulanmasına karşı koyabilirler (Brockner vd., 2001:300-315). Akılcı ve profesyonel iş görme anlayışı değerlerinin, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde benimsenmesinin zor olduğu, güç mesafesi düştükçe bu değerlerin daha fazla benimseneceği çıkarımında bulunulabilir.

Yüksek güç mesafesindeki kültürlerde üstler ve astlar birbirlerini varoluşsal açıdan eşitsiz olarak görürler. Birbirine rapor veren kişilerin uzun hiyerarşileri olarak yapılandırılmış çok sayıda denetim personeli vardır. Üstünlerin ayrıcalıklara hakkı vardır ve üstler ve astları arasındaki temasların sadece üstler tarafından başlatılması gerekir. En çok saygı duydukları ve en çok güvendikleri kişiler: ideal patron, yardımsever bir otokrat ya da “iyi baba”dır. “Kötü babalarla” bazı deneyimlerden sonra, görünürde boyun eğerken patronun otoritesini tamamen reddedebilirler (Hofstede ve Bond, 1988:14). Güç mesafesi ölçeğinin karşı tarafındaki çalışanların, patronlarıyla aynı fikirde olmaktan korkmadığını ve patronların otokratik veya paternalist olarak görüldüğü ülkelerde, benzer işlerde çalışanların bir danışman patronu tercih etme olasılığı daha düşüktür. Bunun yerine, aralarından birçoğu otokratik veya paternalist olarak karar veren bir patronu tercih etmektedirler (Hofstede vd., 2010:72). Bu nedenle, yüksek güç mesafesi kültüründe mistik iş

görme anlayışı boyutunda yer alan örf adetlere, gelenek ve göreneklere bağlılık, duygusallık gibi değerlerin benimseneceği söylenebilir.

Hofstede'ye (2001: 176) göre, yüksek belirsizlikten kaçınma puanına sahip ülkelerin egemen dini, mutlak kesinliklere vurgu yapma ve diğer dinlere karşı düşmanlık sergileme eğilimindedir. Yüksek güç mesafesi ile birleştiğinde kültürün bu özelliği, çalışanlarda, güçlü, herhangi bir terslikte başvuracaklarını bildikleri, belirsizliği onlar için yapılandıran ve önlerini görmelerini sağlayan bir liderin varlığına duyulan ihtiyacı en üst düzeye ulaştırır. Böyle bir yöneticinin takdirini kazanmak ise, çalışan için en önde gelen motivasyon kaynaklarından biridir (Baltaş,2016:21). Yüksek belirsizlikten kaçınan toplumlarda, mistik iş görme anlayışında yer alan din, kadercilik, her hangi bir kuraldan sapmanın kabul edilmediği topluluklarda benimsenen iş görme anlayışına sahip oldukları söylenebilir.

Belirsizlikle baş etme eğilimi yüksek olan örgütlerde merkezileşmenin az olduğu görülmektedir. Yapısal açıdan düşük formalizasyon ve düşük standardizasyon hâkimdir. Astlara karar verebilmeleri için ayrıntılı tanımlanmış sorumluluk alanları bırakılmıştır. Uzmanlaşma düşük düzeydedir. Belirsizlikle baş edebilme eğilimi azaldıkça uzmanlaşma ve merkezileşme de artmaktadır (Sargut, 2015:139). Bir kültürün belirsizlikten kaçınma eğilimi ne kadar güçlü olursa kurallara olan ihtiyacı da o kadar büyüktür. Bununla birlikte, Hofstede (2001:152), belirsizlikten kaçınma boyutunun, kuruluşların gevşek şekilde kontrol edilip edilmediğine (örneğin yapılandırılmış), sıkı sıkıya karşı olup olmadığını karakterize ettiğini teyit etmiştir. Güçlü belirsizlikten kaçınma ülkelerindeki örgütsel üyeler, bilinmeyen risklerle, normalden sapan fikirlerle veya iş yerlerinde çatışmalarıyla karşılaştıklarında endişe veya korku hissederler. Bu üyeler belirsiz ve yapılandırılmamış durumları azaltacak ve çözebilecek kadar bilgi ve tecrübe edinene kadar eyleme geçme eğilimindedir (Yamazaki, 2003:11). Aksine, zayıf belirsizlikten kaçınma ülkelerindeki örgütsel üyeler, belirsiz ve yapılandırılmamış hallerde daha az rahatsızlık duymaya eğilimlidirler ve kuralsız, yenilikçi fikir ve davranışlarla karşılaştıkları bilinmeyen durumlarda risk alma olasılığı daha yüksektir. Belirsizliği önleyen toplumlar, işverenlerin ve çalışanların haklarını ve görevlerini kontrol eden daha resmi yasalara ve resmi olmayan kurallara sahiptir. Ayrıca, bu durumda güç mesafesi seviyesi de bir rol oynamasına rağmen, iş sürecini kontrol eden daha fazla iç düzenlemeye sahiptir.

Güç mesafelerinin büyük olduğu durumlarda, üstler tarafından takdir yetkisinin kullanılması bir dereceye kadar iç kurallara duyulan ihtiyacın yerini alır (Hofstede vd., 2010:209). İş yerlerinde başarı, büyük bir motivasyon faktörü olarak işlev görür ve bu üyeleri, başarıları için tanıdık veya alışılmamış durumlarda harekete geçmeye teşvik eder. Zayıf belirsizlikten kaçınma kültürünün, aktif deneyimin geliştirilmesinde yer aldığını söylemek mantıklı olacaktır (Yamazaki, 2003:12).

Güçlü belirsizlikten kaçınma kültürüne sahip bir toplumda kurallara duyulan ihtiyaç duygusaldır. İnsanlar, işverenler ve çalışanlar, aynı zamanda devlet memurları ve hükümet üyeleri, erken çocukluğundan beri yapılandırılmış ortamlarda rahat hissetmek için programlanmıştır. Yapılandırılabilir konular şansa bırakılmamalıdır. Güçlü bir belirsizlikten kaçınan toplumdaki yasalar ve düzenlemelere duyulan duygusal ihtiyaç, salt ritüel, tutarsız ve hatta işlevsiz olan kurallara veya kurallara dayalı davranışlara yol açabilir (Hofstede vd., 2010:209-210). Zayıf belirsizlikten kaçınma olan ülkeler tam tersini, resmi kuralların duygusal bir dehşetini gösterebilir. İşyerinde belirsizlikten kaçınma endişe unsuru, güçlü ve zayıf belirsizlikten kaçınma toplumları arasındaki fark edilebilir farklılıklara yol açmaktadır. İnsanlar buna ihtiyaç duyulduğunda çok çalışabilirler, ancak sürekli faaliyete yönelik içsel bir dürtü tarafından yönlendirilmezler. Rahatlamaktan hoşlanırlar. Zaman, kendisini yönlendiren ancak sürekli izleyen bir şeyin olmadığı bir çerçevedir. Güçlü belirsizlikten kaçınma toplumlarında, insanlar çok çalışmaktan veya en azından her zaman meşgul olmaktan hoşlanırlar. Hayat aceleyle yaşanır ve zaman paradır. Yüksek belirsizlikten kaçınma ülkelerindeki organizasyonlarda belirsizlikten ve hassasiyet ve resmileştirme ihtiyacından hoşnut değildir. Düşük belirsizlikten kaçınma ülkelerinde belirsizlik ve kargaşa bazen yaratıcılık koşulları olarak övülmektedir. Belirsizlikten kaçınan kültürler de, iş dünyasındaki uzmanlığa güçlü bir inanca sahiptir. Kendi örgütleri daha fazla uzman içerir. Belirsizliği kabul eden kültürler, sağduyu ve genel olarak eşit derecede güçlü bir inanca sahiptir. Daha stratejik planlamaya yol açan zayıf belirsizlikten kaçınma, iş verimliliğini zorunlu olarak artırmaz. Bu ülkelerde stratejik planlama, bir inanç meselesidir. Şirketler ve ülkelerin ekonomik başarısı daha birçok faktöre bağlıdır (Hofstede vd., 2010:209-211).

Yüksek belirsizlikten kaçınma puanına sahip kültürlerde, profesyonel iş görme anlayışında bulunan rekabet, yetkinlik, girişimcilik, risk alma, sorguculuk,

ileri görüşçülük , yeniliklere açık olma gibi ve akılcı iş görme anlayışı boyutunda bulunan bilgi paylaşımı, başarı, girişkenlik gibi değerleri benimsemelerinin zor olacağı söylenebilir.

Çevreyi kontrol etme ihtiyaçları nedeniyle, Money (1998:699), düşük belirsizlikten kaçınma kültürleri risk açısından daha rahatken, yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinin de çevreleri koruyarak riskten kaçındıklarını, Leung ve arkadaşları (2005:357-378), yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde değişime karşı direncin daha yüksek olacağını bulmuşlardır. Belirsizlikten kaçınma ve uzun vadeli yönelimdeki farklılıkların, ortakların ortamlarındaki fırsatları ve tehditleri nasıl algıladıkları ve bunlara nasıl uyum sağladıkları konusundaki farklılıkları temsil edebileceğine dikkat çekilmektedir (Rapp, 2011:4). Jones (2007:6), belirsizlik önleme endeksinde yüksek puan alan ülkelerin üyelerinin karar almayı engellediğini ve ekstra yapılandırılmış iş rutinlerini tercih ettiğini, aksine, düşük puan alan ülkelerin üyeleri daha az yapılandırılmış rutinlerle daha iyi çalıştığını belirtmiştir. Hirst ve arkadaşları (2008:319), belirsizlikten kaçınma konusunda çalışanların daha fazla standardizasyon tercih ettiklerini belirtmektedirler. Yüksek belirsizlikten kaçınma olan toplumlarda, kestirilemeyen durumlarda, kendilerini otoriteye ve kurallara meydan okuma konusunda isteksizliğe yol açtığını belirtmektedirler. Bu yazarlar ayrıca, yüksek belirsizlikten kaçınma toplumlarının daha yozlaşmış olma eğiliminde olduklarından bahsetmektedirler.

Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinin, insanların iyi tanımlanmış normları, kuralları, politikaları ve prosedürleri olan kurumları tercih ettiğinden, bu bürokratik yapılar yolsuzluğu artıran bazı koşullara yol açmaktadır. Sosyal ve kültürel kurallar davranışı tanımlayıp sınırladığından, bireyler kişisel amaçlara ulaşmak için gayri resmi kanallarla çalışmanın gerekli olduğunu algılayabilir. Bu, insanları rüşvet ve benzeri sahtekârlık teklif etmeye veya ödemeye teşvik eder ve rüşvet talep veya kabul etmeye neden olabilir. Seleim ve Bontis (2009:168), Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma boyutu ve yolsuzluk arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Belirsizlikten kaçınma, sapma ve etik dışı davranışları önleyebilir ve bireylerin davranışları üzerindeki kontrolünü sağlayabilir, dolayısıyla bir sorundaki yolsuzluğun derecesini azaltabilir. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir toplumda, insanlar daha az yozlaşmış olma, takip eden kurallar ve prosedürler konusunda daha fazla endişe etme eğilimindedir. Yüksek belirsizlikten

kaçınma puanına sahip kültürlerde, riya odaklı iş görme anlayışında bulunan değerlerin benimsenmesinin daha muhtemel olduğu söylenebilir.

Din, insanların kişisel geleceğini kontrol ettiği varsayılan aşkın güçlerle bağlantı kurmanın bir yoludur. Din, takipçilerin, kendini savunamadıkları belirsizlikleri kabul etmelerine yardımcı olur ve bazı dinler, ölümden sonra yaşamın kesinliğini veya kişinin düşmanlarına karşı zafer kazanmasını sağlar. Geleneksel toplumları inceleyen antropologlar, dikkatlerini teknoloji, hukuk ve dine çok iyi harcadılar. İnsan toplumlarının belirsizlikle uğraşma biçimlerinin muazzam çeşitliliğini resmederler. Modern toplumlar bu anlamda esasen geleneksel olanlardan farklı değildir. Aynı bilgilerin dünyanın hemen hemen her yerinde kullanılabilir olmasına rağmen, teknolojiler, yasalar ve dinler değişmeye devam eder. Dahası dinlerin, kendiliğinden yakınlaşma ya da birleşme işareti yoktur (Hofstede vd., 2010: 189). Müslüman bir toplumda “Belirsizlik” yaşamın normal bir özelliğidir. Başka bir deyişle, islami prosedürlerin çoğu duygulardan çok etkilenir. Müslümanlar, “iyi” ya da “kötülük” ü Allah'a bağlamaktadır. “Ölümsüzlük” inancın temellerinden biridir. Allah'ın onlara bakacağına inanıldığından dolayı çok çocuk yapma kültürü vardır. Ayrıca, Müslüman çalışanlar çoğunlukla değişime direnir; risk alma eğiliminde değillerdir. İş güvencesini her zaman önemsedikleri için, işverenlerini daha sık değiştirmemek ve kalmak niyetindedirler (Jaber, 2015:294). Bu bilgilerden hareketle yüksek belirsizlikten kaçınma puanına sahip kültürlerin, mistik iş görme anlayışına ait olan değerleri kabul etmelerinin mümkün olduğu, iş yaşamında bu değerleri daha fazla kabul ettiğini ve gösterdiğini söyleyebiliriz.

Eril bir kültürde ideal bir iş tanıma, ilerleme ve meydan okuma için fırsatlar sunarken, kadınsı bir kültürde, ideal bir işin özü işyerinde olumlu bir çalışma ortamında işbirliği içinde bulunabilir (Hofstede, 2001:317). Hofstede, idealize edilmiş bir "yönetim kahramanının" özelliklerinin erkeksi ve kadınsı toplumlar için farklılık göstereceğini belirtmiştir. Erkeksi bir toplum için yönetim kahramanının güçlü, kararlı ve saldırgan olması beklenir. Kadınsı bir toplum için yönetim kahramanı daha destekleyici, daha az görünür, daha az belirleyici ve daha fazla fikir birliğine varmaya eğilimli olacaktır. Hofstede, hem eril hem de kadınsı toplumların, ortalamanın üstünde bir bilgi, beceriklilik ve niteliklerinin muhtemelen kendi yönetim kahramanlarına yöneleceğini iddia etmektedir (Hofstede, 2001: 313). Erkeksi toplumlardaki örgütler sonuçlara vurgu yapar ve başarıyı eşitlik temelinde

(yani performansa göre herkese) ödüllendirmeye çalışır. Kadınsı toplumlardaki örgütlerin, insanları eşitliğe göre, diğer bir ifadeyle herkesi ihtiyaca göre ödüllendirme olasılığı daha yüksektir. Erkeksi kültürlerde insancıl bir iş, tanıma, ilerleme ve meydan okuma için daha fazla fırsat vermelidir. Kadınsı kültürlerde insancıl bir iş, karşılıklı yardım ve sosyal ilişkiler için daha fazla fırsat vermelidir (Hofstede vd., 2010:168-169). Bu bilgilerle eril değerlere sahip kültürlerin akılcı ve profesyonel iş görme anlayışı değerlerini daha fazla benimseyeceği, dişil kültürlerin ise riya odaklı iş görme anlayışı ve mistik iş görme anlayışı değerlerini kabul edeceği söylenebilir.

Bireycilik ve kolektivizmin ayrıntılı bir analizinde Triandis ve arkadaşları (1990:1006-1020), toplulukçu kültürlerde grup içi karşılıklı bağımlılık üzerinde durulmakta olduğunu, bireyci kültürlerde ise kişisel kader ve kişisel başarının vurgulanmakta olduğunu belirtmişlerdir. Bireyci kültürlerde insanlar diğer insanlara ve gruplara çok daha gevşek bağlanmışlardır (Ward vd., 2001:13). Eşitliğin, ödül dağıtımı için en adil ilke olduğuna inanılmaktadır. Bu 'eşitlik' olarak adalet kavramı, bireyin kendi imgesinin önemli bir parçasını oluşturması gibi temel bir inanç olabilir. Adillik adil olmak demektir (Hartung, 2000: 37). Toplulukçuluk, açık ve sağlam bir grup sınırı ile tanımlanır. Toplulukçular, kabile, çalışma grubu, aile ya da ulus gibi belirli gruplara önemli ölçüde dikkat ederler ve bu grupların üyelerine farklı gruplara mensup üyelerden farklı davranırlar (Triandis vd., 1990:1006-1020). Aile ilişkileri, dini inançlar, kurumlara ve otoriteye sadakat, yasalara uyma ve başkalarının duygularına saygılı olma, benlik saygısının önemli belirleyicileridir (Ward vd., 2001:15). Bir toplulukçu kültürde, bir işveren asla bir bireyi işe almaz, ait olduğu bir grubu alır. İşe alım sürecinde, her zaman grup içinde olmasına dikkate edilir. Genellikle, işverenin yakınlarından ve aynı zamanda şirket tarafından istihdam edilen diğer kişilerin akrabaları tercih edilir. Zaten bilinen bir aileden işe almanın riskleri azaltacağı düşünülür. Ayrıca, akrabalar ailenin şöhretinden endişe duyacak ve bir aile üyesinin yanlış davranışlarını düzeltmeye yardımcı olacaktır. İşyerinin kendisi, duygusal anlamda bir grup haline gelebilir. Sadakat, karşılığında karşılıklı koruma yükümlülükleri olan bir aile ilişkisini andırır (Hofstede vd., 2010:120). Bu durum toplulukçu kültürlerde mistik iş görme anlayışı değerlerinin benimsendiğini, bireyci kültürlerde ise benimsenmediğini göstermektedir.

Ampirik bir bakış açısından Hofstede'nin, bireylerin altı iş hedefinin algıladığı önemine göre bireycilik ve toplulukçu olarak tanımlanmıştır. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir:

- Zorlu ve kişisel bir başarı hissi veren iş, bireycilik derecesine pozitif olarak bağlıdır,
- Yeni becerilerin geliştirilmesi veya öğrenilmesi için eğitim fırsatlarının olması, bireycilik ile negatif ilişkilidir,
- İyi fiziksel çalışma koşullarına sahip olmak, bireycilik ile negatif ilişkilidir,
- Kendi yaklaşımınızı işinize adapte etme özgürlüğüne sahip olmak, bireycilikle pozitif ilişkilidir,
- İşinizde beceri ve yeteneklerinizi tam olarak kullanan bir işe sahip olmak, bireycilikle olumsuz ilişkilidir ve
- Kişisel ya da aile yaşamı için size yeterli zamanı bırakan bir işe sahip olmak, bireycilikle pozitif ilişkilidir (Earley ve Gibson, 1998:289).

Bireyci kültürel değerlere sahip bireylerin, akılcı ve profesyonel iş görme anlayışı değerlerini benimsediği söylenebilir.

Konfüçyüs dinamizmi, hiyerarşinin meşruluğunun kabul edilmesinin, azim ve tutumun değerlendirilmesinin kabulünün bir ölçütüdür. Bütünleşme, bir toplumun rekabet gücü pahasına onayladığı hoşgörü, uyum ve arkadaşlık derecesinin bir göstergesidir (Medd, 2010:26). Kısa vadeli oryantasyonda; özgürlük, haklar, başarı ve kendini düşünmeyi içerir, bu yılki kazancın önemi, meritokrasi, yeteneklerle ödül, analitik düşünme, kişisel kararlılık ve istikrar gibi değerlerin kabul edilmesi, akılcı ve profesyonel iş görme anlayışı değerlerinin benimseneceğini, uzun vadeli oryantasyonda ise mistik iş görme anlayışı değerlerinin daha çok kabul edileceğini düşündürmektedir.

İstikrarlı bir ifade özgürlüğünü kabul eden Bebek Patlaması kuşağının iş ahlakı için merkezi olan önemli bir hak psikolojisini savunduğu literatürde belirtilmektedir. İçsel olarak motive olmaları ve değerlerinin doğrulanması için sürekli olarak dış kaynaklara bakmaları özellikleridir. Olumlu iş yetenekleri veya güçlü yanları, uzlaşma oluşturma, rehberlik yapma ve değişimi etkilemeyi içermektir (Smola ve Sutton, 2002:364). Sorumlu olmayı sevdiği ve önemli,

görünüşte riskli projeleri sevmekte oluşları, profesyonel ve akılcı iş görme anlayışında yer alan değerlerin bu kuşak tarafından daha fazla benimsendiği söylenebilir. Bu kuşağın, örgütsel değişimi etkilediği, uzlaşma oluşturmak için büyük iletişim becerilerine sahip oldukları, geleneksel hiyerarşiye saygı duysalar da, hiyerarşiyi tersine çevirmek ve örgütsel karar alma sürecine katılmak için her türlü çabayı sarfetmeleri nedeni ile düşük belirsizlikten kaçınma, düşük güç mesafesi kültürel değerlerine sahip oldukları söylenebilir.

Genellikle “bireysel, risk toleranslı, kendine güvenen, girişimci, çeşitlilikte rahat” olarak tanımlanmakta (Gentry vd., 2011:39) olan X kuşağı mensuplarının, sürekli öğrenme ve beceri gelişimine değer vermeleri, esneklik, tanınma ve zorlu çalışma ortamlarıyla ilişkili liderlik davranışlarını tercih etmeleri, amirleri ve yöneticileri de dahil olmak üzere herkesin kendileriyle doğrudan etkileşimde olmasını istemeleri ve otorite figürlerini sorgulamaları ve onlardan korkmamaları literatürde yoğun olarak ifade edilen özellikleri arasında yer almaktadır. Daha az geleneksel ve daha ilerici düşünmeye eğilimli, etik konusunda daha fazla endişe duyan ve ailelerinin geleceğinden sorumlu hissedilen, adil, yetkinlik, açık olma ve dürüstlük eğiliminde olmaları nedeni ile bu kuşak çalışanlarında riya odaklı iş görme anlayışı değerlerinin benimsenmediği, mistik, profesyonel ve akılcı iş görme anlayışı değerlerinin benimsendiği söylenebilir. Ayrıca takım çalışmasını sevmesi, yeni şeyler öğrenme yetenekleri, özerklik ve girişimcilik gibi özellikleri bu kuşak mensubu çalışanların akılcı ve profesyonel iş görme anlayışı boyutundaki değerleri benimsemelerinin daha olası olduğu ifade edilebilir. Bu kuşak mensuplarının çalıştıkları kuruma daha az bağlı olmaları nedeni ile bireycilik boyutuna daha yatkın oldukları, kısa vadeli oryantasyon kültür değerlerini benimsedikleri şeklinde özetlenebilir.

Kontrol odağı, bireysel sorumluluk, karar verme özgürlüğü, yenilikçilik, verimli, dirençli, hoşgörülü, öğrenme ve büyüme fırsatları, işbirliği ve ortak karar verme, özgüven ve öz-merkezlilik, aynı zamanda teknik, uyarlanabilir ve öğrenenleri merkezileştiren özellikler literatürde Y kuşağının özellikleri arasında sayılmaktadır (Susaeta vd., 2013:328). İşyerinde özgürlük ve esneklik ararken, onlar da önceki nesillere göre net talimatlar ve daha fazla denetleyici girdiler aramak isterler (Shaw ve Fairhurst, 2008:376). Zorlu işleri ve yaratıcı ifadeleri, özgürlük ve esnekliği seven ve mikro-yönetimden nefret eden, ekibini, departmanı ve organizasyonunu nasıl

düzeltebileceği hakkında yorumlarda bulunabilen özelliktedirler. Ancak işyerinden ve üstlerinden açık, özlü talimatlar vermesini ve bazı durumlarda, onlar için ayrıntılı bir kariyer planı çizmesini beklerler. İşlerinde kontrol duygusu ve başarı hissi, yaptıkları işe anlam kazandırır (Duchscher ve Cowin, 2004:498). Kupperschmidt (2001:570-574), Y kuşağının güçlü sosyal ahlaki ve özgecilik duygusunun hakim olduğunu belirtmiştir. Kişisel ve mesleki tatmin arayışında, iş ahlakını benimseyen bir davranış sergilemektedir ve iyi çalışabileceklerine ve aynı anda iyi şeyler yapabildiklerine inanmakta (Soto ve Lugo, 2013:66) olan bu kuşağın riya odaklı iş görme anlayışı değerlerini benimsemedikleri söylenebilir. Bu kuşak mensuplarının düşük güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınma kültür değerini, akılcı ve profesyonel iş görme anlayışı değerlerini benimsedikleri ifade edilebilir. Ayrıca takım çalışmalarını sevmeleri nedeni ile toplulukçu özellikler gösterdiği, kısa vadeli oryantasyon değerlerine daha yakın oldukları söylenebilir.

Bütün bu bilgiler, bulgular ve fikirler; kuşaklara göre kültür değerleri ve iş görme anlayışı arasındaki bağlantıyı merak konusu haline getirmektedir. Kültür değer boyutlarının iş görme anlayışı boyutları üzerindeki etkisi ve kuşaklara göre bir etkinin olması konusu araştırma yapmayı daha da çekici kıldığı da söylenilebilir. Bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ve etkiyi ortaya koymak amacıyla çalışmanın ilerleyen bölümünde aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H1: Kültür değer boyutları ile işgörme anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır

H2: Kültür değerinin işgörme anlayışı üzerinde etkisi vardır

H2a: Güç mesafesi boyutunun akılcı iş görme anlayışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır

H2b: Güç mesafesi boyutunun riya odaklı iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H2c:Güç mesafesi boyutunun profesyonel iş görme anlayışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır

H2d: Güç mesafesi boyutunun mistik iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H2e: Belirsizlikten kaçma boyutunun akılcı iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H2f: Belirsizlikten kaçma boyutunun riya odaklı iş görme anlayışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır

H2g: Belirsizlikten kaçma boyutunun profesyonel iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H2ğ: Belirsizlikten kaçma boyutunun mistik iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H2h: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun akılcı iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H2ı: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun riya odaklı iş görme anlayışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H2i: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun profesyonel iş görme anlayışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H2j: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun mistik iş görme anlayışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H2k: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun akılcı iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H2l: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun riya odaklı iş görme anlayışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır

H2m: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun profesyonel iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H2n: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun mistik iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H2o: Erillik dişillik boyutunun akılcı iş görme anlayışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır

H2ö: Erillik dişillik boyutunun riya odaklı iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H2p:Erillik dişillik boyutunun profesyonel iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H2r: Erillik dişillik boyutunun mistik iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H3:Kuşaklara göre kültür değerinin iş görme anlayışı boyutları üzerinde etkisi vardır

H3a:Kuşaklara göre Güç mesafesi boyutunun akılcı iş görme anlayışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır

H3b:Kuşaklara göre güç mesafesi boyutunun riya odaklı iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H3c:Kuşaklara göre güç mesafesi boyutunun profesyonel iş görme anlayışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır

H3d:Kuşaklara göre güç mesafesi boyutunun mistik iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H3e:Kuşaklara göre belirsizlikten kaçma boyutunun akılcı iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H3f:Kuşaklara göre belirsizlikten kaçma boyutunun riya odaklı iş görme anlayışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır

H3g:Kuşaklara göre belirsizlikten kaçma boyutunun profesyonel iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H3ę:Kuşaklara göre belirsizlikten kaçma boyutunun mistik iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H3h:Kuşaklara göre bireycilik toplulukçuluk boyutunun akılcı iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H3ı: Kuşaklara göre bireycilik toplulukçuluk boyutunun riya odaklı iş görme anlayışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H3i:Kuşaklara göre bireycilik toplulukçuluk boyutunun profesyonel iş görme anlayışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H3j: Kuşaklara göre bireycilik toplulukçuluk boyutunun mistik iş görme anlayışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H3k: Kuşaklara göre konfüçyüs dinamizmi boyutunun akılcı iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H3l: Kuşaklara göre konfüçyüs dinamizmi boyutunun riya odaklı iş görme anlayışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır

H3m: Kuşaklara göre konfüçyüs dinamizmi boyutunun profesyonel iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H3n: Kuşaklara göre konfüçyüs dinamizmi boyutunun mistik iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H3o: Kuşaklara göre erillik dişillik boyutunun akılcı iş görme anlayışı boyutu üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır

H3ö: Kuşaklara göre erillik dişillik boyutunun riya odaklı iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H3p: Kuşaklara göre erillik dişillik boyutunun profesyonel iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

H3r: Kuşaklara göre erillik dişillik boyutunun mistik iş görme anlayışı boyutu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır

3.BÖLÜM

YÖNTEM

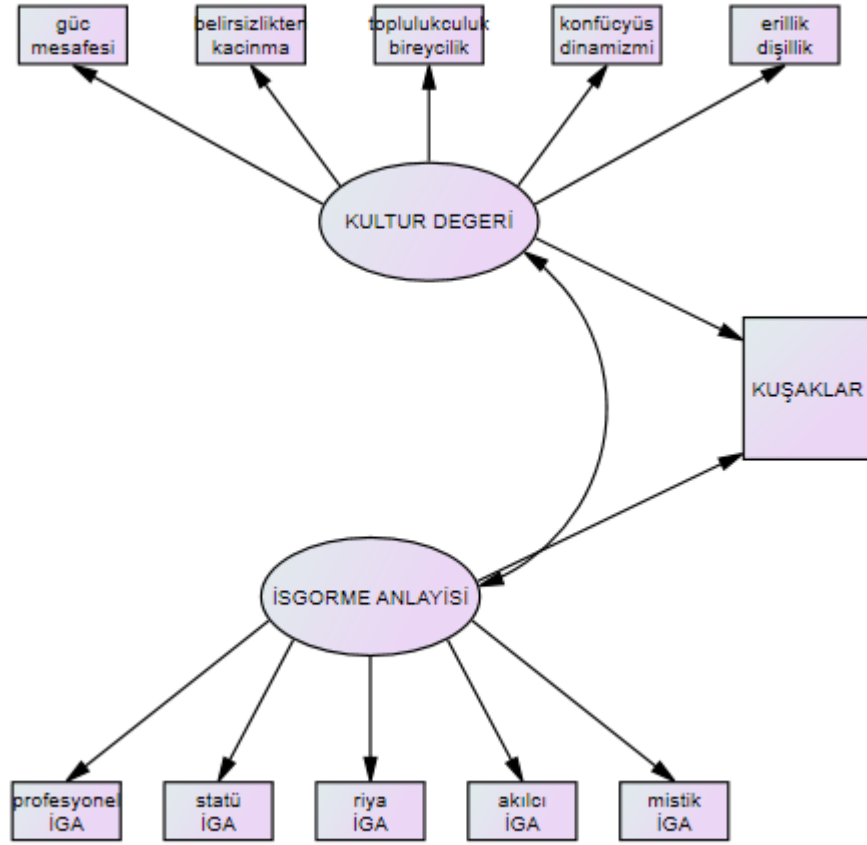
Kuşakların işgörme anlayışı ile kültür değerleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, araştırma evreni ve örnekleme, veri toplama süreci, veri toplama araçlarının geliştirilmesi ve toplanan verilerin analizine ilişkin temel bilgiler yer almaktadır.

Araştırma, Hofstede Kültür Değerleri Ölçeği Türkçe Formunun dil uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirildiği metodolojik bir çalışmadır. Aynı zamanda sağlık kuruluşunda çalışan personellerin içinde buldukları kuşaklara göre kültür değerlerini ve işgörme anlayışlarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır.

Araştırma İzmir ilinde bulunan üç eğitim ve araştırma hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Ekim 2017’de ölçeğin dil geçerliliği yapılmış, Kasım 2017 - Ocak 2018 arasında ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği için veri toplanmış ve ilk analiz yapılmış, Mayıs 2018- Temmuz 2018 araştırmanın verileri toplanmış ve analizler yapılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmamız, var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan ‘ilişkisel tarama modeli’dir. Bu araştırma kuşakların kültür değerleri boyutları ile işgörme anlayışı boyutları arasındaki ilişkiyi, kültür değerlerinin iş görme anlayışı üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Araştırmaya ilişkin şematik model Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın modeli: Kuşakların İşgörme Anlayışı ve Kültür Değerleri Arasındaki İlişki

3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma için verilerin toplanacağı kurum olan ve İzmir İl Sağlık Müdürlüğü eğitim ve araştırma bölümünden yazılı araştırma izinleri alınan üç hastanede kamu personeli olarak çalışmakta olan tıbbi, idari ve mali hizmetler çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Örneklem seçme yöntemi olarak iki aşamada örneklem seçimi yapılmıştır:

Ölçek çalışmalarında örneklem hacminin belirlenmesinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında ölçek madde sayısının (26 madde) beş katı dikkate alınarak belirlenmiştir. Araştırma 125 çalışan ile gerçekleştirilmiştir.

İkinci aşamada örneklem, kurumda çalışan mali hizmetler, tıbbi hizmetler ve idari hizmetlerdeki tüm kamu çalışanlarından, eşit seçilme şansına sahip oldukları

durumda yapılan küme örnekleme (kolayda örnekleme) yöntemi ile belirlenmiştir. Evren toplam 4540 çalışandan oluşmaktadır ve 1445 çalışanın verileri araştırmada kullanılmıştır. 266 veri uygun bulunmadığından araştırmaya dahil edilmemiştir. Cohen, Manion ve Morrison (2007, akt. Başaran, 2017:) tarafından belirlenen örneklem büyüklüğü ve güven seviyesi çizelgesine göre 1445 örneklem sayısı, %99 güven seviyesindedir.

3.3. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ VE VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Verileri toplamak için düzenlenen anket formları araştırmacı tarafından katılımcılara araştırmanın amacı ve önemi, etik kurul ve kurum izinlerinin alındığı açıklanarak, araştırmaya katılmayı kabul etmeleri onayı sonrası toplanmıştır. Araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğini etkileyeceği düşünüldüğünden, anketlerin etkin ve doğru doldurulması için, özellikle sağlık çalışanları süre talep etmiştir. Katılımcılara araştırma hakkında soru sormak istemeleri durumunda iletişim bilgileri verilmiştir. Veri toplamak amacıyla geliştirilen anket formu, iki ölçek ve örneklemin demografik yapısını belirlemeye yönelik sorular olmak üzere üç temel bölümden oluşmaktadır. Kişisel bilgi formunda araştırmaya katılan örneklemdaki bireylerin doğum yılı, cinsiyeti, eğitim durumu, toplam çalışma yılı ve mesleği gibi kişisel demografik sorular yer almaktadır. Anket formunda yer alan ölçekler ise “Kültür Değerleri Ölçeği” ve “İş Görme Anlayışı Ölçeği”dir. Söz konusu ölçekler ile ilgili çalışmalar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

3.3.1. Kültür Değerleri Ölçeği

Hofstede'nin ölçümleri bireysel ölçümlerde kullanıldığında aracın kullanımı ile ilgili bazı sorunlar çıkmaktaydı. Bugün verilen heterojenlik ve üyelerin uluslararası hareketi dünya iletişim kanalları, ülke düzeyine atanan kültür puanları topluluğun her üyesine atandığında daha az anlamlı hale gelir (Yoo, Donthu ve Lenartowicz, 2012:194). Kültür Değerleri Ölçeği, kültürel yönlendirmeyi herhangi bir seviyede, bir grupta veya ülkede kavramlaştırma, ölçme ve veri toplama esnekliği sağlar. Bu ölçek ABD, Kore, Polonya, Brezilya gibi birçok ülkede kullanılmıştır. Bununla birlikte yazarlar, ölçeğin daha büyük bir örneklem kullanarak ve farklı ülkelerde doğrulanması yönünde öneride bulunmaktadır. Ölçekteki kültür değer boyutları toplam 26 madde ve beş boyut olmak üzere güç mesafesi (5 soru),

bireycilik-toplulukçuluk (6 soru), erillik-dişilik (4 soru), belirsizlikten kaçınma (5 soru), Konfüçyüs dinamizmi (Uzun zaman uyumu- Kısa zaman uyumu) boyutundan (6 soru) oluşmaktadır. Ölçekte katılımcıların görüşleri için 5 puanlı Likert tipi (1="kesinlikle katılmıyorum" ve 5="kesinlikle katılıyorum" olmak üzere) ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Yoo, Donthu ve Lenartowicz (2011), Hofstede'nin iddia ettiği beş boyutlu kültürel ölçeğin açık çok boyutluluğunu tespit etmek ve doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi yapmışlardır. Kültür değerleri ölçeğini doğrulamak için 433 yanıt almışlar ve araştırmalarına katılanların 213'ü Amerikan yetişkinlerden, 220'si Koreli yetişkinlerden oluşmuştur. Toplam güvenilirlik tahminlerinde sonuçlar orta düzey güvenilir bulunmuştur: Amerikalı deneklerde (n=213) güç mesafesi .91, belirsizlikten kaçınma .88, toplulukçuluk .85, uzun zaman uyumu .79, erillik için .84, $\chi^2=496.27$, $df=289$. Koreli deneklerde (n=220); güç mesafesi .79, belirsizlikten kaçınma .79, toplulukçuluk .89, uzun zaman uyumu .78, erillik için .84, $\chi^2=416=34$, $df=289$.

Araştırmada analizler iki aşamada yapılmıştır:

1.Aşama: Hofstede'nin 5 kültür boyutunun bireysel düzeyde kullanımı için Kültür Değerleri Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir

2.Aşama: Kuşaklara göre Kültürel Değerler Ölçeğinin İşgörme anlayışı ile ilişkisi, Kültür değerlerinin iş görme anlayışına etkisi ve kuşaklara göre bu etkinin durumu araştırılmıştır.

3.3.1.1. Kültür Değerleri Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği (Pilot Çalışma)

Kültürel değişimin anlaşılması açısından Hofstede'nin çerçevesi, sistematik kültürel değişim çalışmasına açıkça izin vermemektedir. Ancak, aracın ve yöntemin anket ile uygulanması, zamanın çeşitli noktalarında kültürün anlık görüntülerini mümkün kılabilir. Bu anlık ölçümler, değişim sürecini değil, yalnızca değişimin büyüklüğünü ve yönünü göstermektedir. İdeal anlamda, çoğaltma çalışmalarında, standardizasyon ve denklik olmalıdır (Adler, 1983:33). Çeviriye rehberlik eden kural, ifadelerin standartlaştırılmasıdır ve her iki versiyonun aynı olması gerekir. Etnosentrik araştırmasında çeviriye yönlendiren kural, iki versiyonun, hedef popülasyonların her birinde aynı anlama sahip olmaması değildir. Araştırma araçları

ve yönergelerin yorumlanmasındaki farklılıklar (anlam farklılıkları gibi) genellikle iki grup arasında araştırma bulguları olarak ele alınmaktadır. Çeviri sürecinin bir parçası olarak kullanılmaktansa kültürel farklılıklar olarak yorumlanırlar (Adler,1983:44).

Hofstede çoğaltma çalışmalarını teşvik etse de (2009:461), aynı zamanda IBM verilerini orijinal ifadelerinde çoğaltma konusunda araştırmacıları uyarmıştır ve “*Anketler amaçlanan katılımcı nüfusa, duruma ve süreye uyarlanmalıdır*” şeklinde ifade etmiştir (Hofstede, 2009: 67; Hofstede, 1998:20). Ölçme değişmezliği, bireylerin cevaplarının grup özelliklerine bağlı olmadıkları anlamına gelir ve dolayısıyla kavramın belirli grupların ötesinde geçerli olduğu anlamına gelir (Schmitz, 2014:19).

Geçerli ve güvenilir bir araç, nicel veya nitel ölçmeye teşebbüs eden herhangi bir bilimsel araştırmada zorunludur. Güvenilirlik ve geçerlilik aynı madalyonun iki yüzü olup bir tanesinin belirlenmesi diğerrinin sosyal bilim için yeterli ölçüt olmadığıdır (Kelleher, 1999:53). Güvenilirlik, güvenilir, istikrarlı veya tutarlı ölçümler olarak tanımlanmaktadır. Bir enstrüman, her zaman ve ne zaman uygulanırsa tutarlı cevaplar verirse, o zaman güvenilir olduğu söylenir. Temel kavram tutarlı önlemlerin tesadüfi hatadan arındırılmış olması ve bu nedenle güvenilir kabul edildiğidir (Büyüköztürk vd., 2017:112). Enstrümanın eşdeğerliği ve ölçüm eşdeğeri, tüm örnekleme eşit olarak temsil edilip edilmediğini ve araştırma aracının kültürler arası tutarlılığını dikkate alır (Nasif vd. 1991:85). Dil de bu konuda sorunlu olabilir ve çeviri ve çok dilli panel analizinin benimsenmesi ile aşılabilir. Bu metodolojik kısıtlamalara yetersiz dikkat, kültürlerarası araştırmanın geçerliliğini etkileyebilir. Bir araştırmacının pratik olduğu kadar tarafsız ve açık bir araştırma ölçme aracını seçmesi ve benimsemesi çok önemlidir (Venaik ve Brewer, 2016:568).

Bu endişeleri gidermek için Yoo, Donthu ve Lenartowicz (2011), Hofstede'nin kültürel tipolojisini bireysel düzeyde uygulamışlar ve kişilik-merkezli metodolojik yaklaşımı kullanarak kültür değerlerini değerlendirmek için bir ölçek geliştirmişlerdir. Hofstede'nin kültürel tipolojisinin bireysel düzeyde uygulanması, bir bireyin değerlerinin seçilen kültür boyutlarına göre tanımlanması nedeniyle önemlidir. Dahası, kültür gruptan birey üyelerine doğru akar; bireyler kültürün nihai varış noktasıdır. Dolayısıyla, bireyler kültürel inanç sistemlerini içselleştirmekte ve

dünyayı öğrendikleri anlamdaki bakış açılarıyla yorumlamaktadır. Bu yüzden, Kültür Değerleri Ölçeği herhangi bir düzeyde, grupta veya ülkede kültürel yönelimi kavramsallaştırma, ölçme ve toplama esnekliğini sağlar. Kültür Değerleri Ölçeği, psikometrik olarak sağlam olduğunu ve genel kullanıcı durumları için grup veya toplum kültürel yönelimini ölçmek için güvenle kullanılabileceğini göstermektedir (Prasongsukarn, 2009:3).

Yoo, Donthu ve Lenartowicz (2011) geliştirdiği Hofstede'nin 5 kültür boyutunun bireysel düzeyde kullanımı için Kültür Değerleri Ölçeği'nin Türkiye'de geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Öncelikle orjinal ölçek araştırmacı tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra ölçeğin çevirileri için her iki dili bilen 3 uzmandan görüş alınmıştır. Dil geçerliği sağlanan ölçek yüz geçerliliği için 20 kişiye uygulanmış, anketin anlaşılabilirliği, anlaşılmayan madde olup olmaması gibi konularda görüş istenmiştir. Yüz geçerliliği sonucunda ölçek maddelerindeki 'Konfüçyüs Dinamizmi' boyutundaki ifadelerin anlaşılmadığı, soru ile cümlelerin uyummadığı araştırmacıya iletilmiştir. Ölçek çevirisinde danışılan uzmanlardan tekrar görüş alınmış ve soruların anlaşılır olabilmesi için Konfüçyüs Dinamizmi boyutundaki her maddenin sonuna 'önemlidir' ifadesi eklenmiştir. Pilot çalışma için 125 kişiden veri toplanarak analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 13: Kültür değerleri ölçeği demografik özellikler (Pilot Çalışma)

Demografikler		n	%
Doğum yılı	1943-1960(Bebek Patlaması Kuşağı)	1	0,8
	1961-1981 (X Kuşağı)	77	61,6
	1982-2000 (Y Kuşağı)	47	37,6
	Toplam	125	100,0
Cinsiyet	Kadın	76	60,8
	Erkek	49	39,2
	Toplam	125	100,0
Medeni durum	Evli	85	68
	Bekar	40	32
	Toplam	125	100,0
Bağlı olduğu birim	Tıbbi	42	33,6
	İdari	45	36
	Mali	38	30,4
	Toplam	125	100,0
Eğitim durumu	Lise	14	11,2
	Lisans	89	71,2
	Lisansüstü	22	17,6
	Toplam	125	100,0

Toplam çalışma yılı	0-1 yıl	5	4
	13 ay-5 yıl	25	20
	6 -10 yıl	18	14,4
	11-15 yıl	32	25,6
	16 yıl ve üzeri	45	36
	Toplam	125	100,0
Çalışma şekli	Sadece nöbet	4	3,2
	Nöbet ve mesai	38	30,4
	Sadece mesai	75	60
	Yönetici	7	5,6
	Akademisyen	1	0,8
	Toplam	125	100,0

Tablo 13’de Kültür Değerleri Ölçeğinin güvenilirlik analizi için katılan deneklerin tanımlayıcı özelliklerine bakıldığında %61,6’sının X kuşağı, %60,8’inin kadın, %68’inin evli, %36’sının idari hizmetler, %71,2’sinin lisans mezunu, %36’sının 16 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip ve katılımcıların %60’ının sadece mesai şeklinde çalışmakta olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Kültür değerleri ölçeğini cevaplayan katılımcıların meslekleri (Pilot Çalışma)

Meslekler	n
Başhekim Yardımcısı	1
Biolog	4
Doktor	16
Eczacı	3
Hemşire	17
Kalite Yön. Direktörü	1
Memur	26
Muhasebeci	1
Müdür	1
Müdür yard	6
Röntgen tek.	13
V.H.K.İ.	36
Toplam	125

Tablo 14’de Kültür Değerleri Ölçeği’nin güvenilirlik analizi için katılan deneklerin mesleklerine bakıldığında, n=62’si memur ve V.H.K.İ olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Kültür Değerleri lęęi ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değerlerinin İncelenmesi (n=125) (Pilot alışma)

Alt Boyutlar	Cronbach Alfa (α) Değeri
Güç Mesafesi	0.776
Belirsizlikten Kaçınma	0.831
Bireycilik-Toplulukçuluk	0.898
Konfüçyüs Dinamizmi	0.784
Erillik-Dişillik	0.721
Toplam lek	0.804

Tablo 15’de Kültür Değerleri lęęi güvenilirlik analizi sonucuna göre tüm boyutların Cronbach Alfa (α) değeri 0.60’dan fazla değer kazandığı için ölçeğin tatmin edici güvenilirlik düzeylerine ulaştığı söylenbilir. Blodget 2008’de öğrenciler üzerinde Hofstede’nin kültür boyutlarının dördünün bireysel düzeyde kullanımını tespit etmek amacıyla gerçekleştirdiği geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's alpha değerleri, Bireycilik-toplulukçuluk boyutu 0.66, güç mesafesi boyutu 0.20, erillik dişillik boyutu 0.65 ve belirsizlikten kaçınma boyutunu 0.35 olarak düşük güvenilirlik düzeyi bulmuştur. Kirkman ve Shapiro (2001:560), 125 yarı zamanlı işletme yöneticisi ve (M.B.A.) ğrencisi (tam zamanlı çalışan) kullanarak bir doğrulama çalışması yapmışlardır. Yakınsak, ayırt edici ve yordayıcı geçerlilik testlerini kullanarak, dört değerin kültürel değer ltleri için güçlü bir yapı geçerlilik desteği bulmuşlardır. Prasongsukarn (2009:5) Tayland'ın dört bölgesinde (Kuzey, Kuzey-Doğu, Güney ve Bangkok) 1098 niversite öğrencisine uyguladığı kültür değerleri leğinin bireysel düzeyde ölçümünü yapmış ve geçerlilik güvenilirlik analizlerini uygulamıştır. Ölçeğin güvenilirliği madde-toplam korelasyon ve Cronbach'nın ölçüm sonucunun ayırt edici gücünü ve iç tutarlılığını belirlemek için değerlendirilmiştir. Güvenilirlik için güç mesafesi endeksi .63, belirsizlikten kaçınma boyutu için .81, bireycilik toplulukçuluk için .81, erillik dişillik için .61, uzun zaman yönelimi (Konfüçyüs dinamizmi) içinse .85 olarak bulmuştur. Yoo, Donthu ve Lenartowicz (2011) ise Güç mesafesi için .62, belirsizlikten kaçınma için .71, bireycilik toplulukçuluk için .76, Konfüçyüs dinamizmi için .70 ve erillik dişillik için .68 ile kabul edilebilirliği sağlamışlardır.

Tablo 16: Kültür Değerleri lęeęi ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı zelliklerinin İncelenmesi (Pilot Çalışma)

Alt Boyutlar	Tanımlayıcı İstatistikler					
	Madde Sayısı	Ortalama Değer	Standart Sapma	Ortanca Değer	En Düşük Değer	En Yüksek Değer
Güç Mesafesi	5	2.03	0.78	2.00	1.00	3.80
Belirsizlikten Kaçınma	5	4.17	0.68	4.20	1.40	5.00
Bireycilik Toplulukçuluk	6	3.67	0.88	3.83	1.17	5.00
Konfüçyüs Dinamizmi	6	3.94	0.64	4.00	1.00	5.00
Erillik Dişillik	4	2.70	1.02	2.66	1.00	5.00
Toplam lęek	26	3.02	0.8	3.33	1.76	4.31

Tablo 16’da Kültür Değerleri lęeęi boyutlarının toplam lęek ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Sonuçlara göre güç mesafesi düşük, belirsizlikten kaçınma yüksek, bireycilik toplulukçuluk endeksinde toplulukçuluğa yakın, Konfüçyüs Dinamizmi boyutunda Uzun zaman uyumu endeksine yakın ve Erillik- Dişillik boyutunda da dişil özelliklere yakın olduğu görülmektedir.

3.3.1.2. Kültür Değerleri lęeęi Keşfedici Faktör Analizi (Pilot Çalışma)

Açımlayıcı faktör analizi; çok sayıda değişkeni, belirli sayıda gruplara ayırarak, her bir grubun içindeki değişkenler arasındaki ilişkiyi maksimum, gruplar arasındaki ilişkiyi ise minimum yaparak, grupları yeni değişkenlere dönüştüren bir analiz türüdür. Mevcut olduğu bilinmekle beraber direkt olarak gözlemle belirlenemeyen, gizli boyutları ortaya çıkarmak ve çok daha fazla sayıdaki veriler setini azaltarak basitleştirmeyi amaçlar (Karagöz, 2015: 661). Faktör analizi ile değişkenlerin sayısı azalmaya ve değişkenlerarası ilişkilerden faydalanılarak yeni yapılar ortaya çıkartmaya çalışılır.

Tablo 17: Kültür Değerleri Açımlayıcı Faktör Analizi (Pilot Çalışma)

Maddeler	FAKTÖRLER				
	Güç mesafesi	Belirsizlikten kaçınma	Toplulukçuluk Bireycilik	Konfüyüs dinamizmi	Kadınlık Erkeklik
Üstler kararların çoğunu astlarına danışmadan vermelidir	,551				
Üstler astlarının fikirlerini çok sık sormamalıdır	,670				
Üstler astlarıyla sosyal etkileşimden uzak durmalıdır	,598				
Astlar üstlerinin kararlarına karşı çıkmamalıdır	,658				
Üstler astları önemli görevlerde yetkilendirmemelidir	,570				
Talimatların ayrıntılı bir şekilde açıklanması önemlidir, böylece ne yapmam gerektiğini her zaman bilebilirim		,690			
Yönergeleri ve süreçleri yakından takip etmek önemlidir		,734			
Kurallar ve yönetmelikler önemlidir, çünkü benden ne beklenildiği hakkında bilgi verir		,727			
Standartlaştırılmış çalışma süreçleri faydalıdır		,606			
İşlemler için talimatlar önemlidir		,797			
Bireyler grup için kendi çıkarlarından fedakârlık etmelidir			,689		
Bireyler zorluklar olsa bile gruba sadık kalmalıdır			,672		
Grubun refahı bireysel ödüllerden daha önemlidir			,721		
Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.			,768		
Bireyler ancak grup refahını dikkate aldıktan sonra kendi amaçları için çabalamalıdır			,797		
Bireyin hedefleri zarar görse bile gruba bağlılığı teşvik edilmelidir			,613		
Paranın dikkatli yönetimi (tutumluluk) önemlidir				,684	
Muhalefete rağmen kararlılıkla devam etmek (Sabitlik-ısrar) önemlidir				,813	
Kişisel kararlılık ve istikrar önemlidir				,698	
Uzun vadeli planlama önemlidir				,537	
Gelecekte başarı için bugünkü eğlenceleri feda etme önemlidir				,709	
Gelecekte başarı için çok çalışma önemlidir				,674	
Mesleki kariyer kadınlara göre erkekler için daha önemlidir					,491
Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle, kadınlar sorunları genellikle sezgileriyle çözerler					,700
Zor problemlerin çözümü genellikle erkeklerde tipik olan aktif ve etkili yaklaşımı gerektirir					,807
Bir erkeğin her zaman bir kadından daha iyisini yapabileceği bazı işler vardır.					,892

Tablo 17’de Kültür Değerleri Ölçeğinin ilk aşaması için seçilen örneklem grubu ile yapılan verilerin açımlayıcı faktör analizi bulunmaktadır. Kültür Değerleri Ölçeğinin KMO testi % 80,4 (,804) ’dür. $80,4 > 0,50$ olduğu için ankete ait veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu söylenebilir. Yine faktör analizinin uygunluğu için bakılan Barlett testi Sig.=,000 değeri ile anlamlıdır. Faktör analizinde ortogonal döndürme yöntemlerinden varimax kullanılmıştır. Özdeğer istatistiği

(eigenvalues) 1'den büyük olan 5 faktör söz konusudur. Dördüncü faktör toplam varyansın %56'sını, toplam faktörler ise birlikte toplam varyansın %62'sini açıklamaktadır. Tüm faktörlerin toplam varyansın % 50'sinden fazlasını açıklaması gereklidir ki çalışmada bu sonuç yeterli gözükmemektedir. Değişkenler arası yüksek korelasyon vardır ve faktör analizi için uygundur.

Tablo.17'te ortak varyanslara bakıldığında ise mesleki kariyer kadınlara göre erkekler için önemli sorusu düşük orta varyansa sahip olması sebebiyle (,50 den küçük) faktör analizinden çıkarılarak veya daha geniş örneklem grubuna uygulanarak daha yüksek KMO değerine ulaşılabilir. Üstler kararların çoğunu astlara danışmadan vermeli (,551), üstler astlarını önemli görevlerde yetkilendirmemeli (,570) ve uzun vadeli planlama önemlidir (,537) sorularının varyansları düşük düzeyde bulunmuştur.

Prasongsukarn (2009:7)'in faktör analizi sonucunda toplam beş faktör toplam varyansın yüzde 54.9'unu açıklamıştır. Öğelerin yapı geçerliği olup olmadığını belirlemek için, yirmi altı öge için ortogonal rotasyon kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Yoo, Donthu ve Lenartowicz (2011) bireysel veri analizinde toplam varyansın% 44.5'i toplanmış veriler için açıklanmıştır (Amerikalılar için% 49.0, Koreli-Amerikan için% 47,9 ve Koreliler için% 40.7). Oblik rotasyon kullanılarak yapılan faktör analizi, benzer faktör modellerini üreterek, ölçümlerin diskriminant ve yakınsak geçerliliğini doğrulamıştır.

3.3.1.3. Kültür Değerleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (Pilot Çalışma)

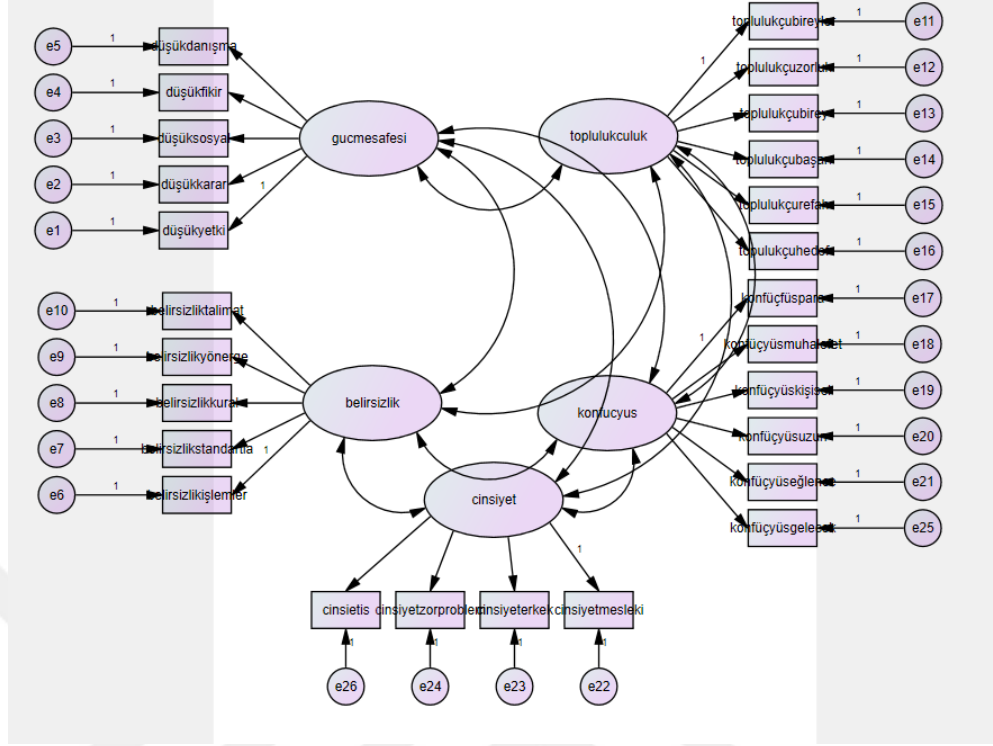
Faktör analizi, birbiriyle ilişkili ölçülebilen veya gözlenebilen değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmayı ya da bulunmuş olan modelleri test etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Keşfedici (açımlayıcı) ve Doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi vardır (Meydan ve Şeşen, 2015:21).

Doğrulayıcı faktör analizi, genellikle daha önce kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Değişkenlerin oluşturduğu yapı altında yatan ilişkiler, kuramsal olarak geliştirilmiş belirgin hipotezlerin doğrulanması yoluyla yapılır (Gürbüz ve Şahin, 2017:340). Açımlayıcı faktör analizi, hangi değişken gruplarının hangi faktör

ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen bir sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılır (Ayta ve Öngen, 2010:16).

Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arası ilişkilerden faydalanılarak faktörler ortaya çıkarılırken, doğrulayıcı faktör analizinde, oluşturulmuş faktörlerin doğruluğu test edilir. Diğer bir deyişle, doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen faktörler ile değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olup olmadığı, faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığı, belirlenen faktörlerin orijinal yapıyı açıklamakta yeterli olup olmadığı, değişkenler ile faktörler arasında doğru ilişki kurulup kurulmadığı test edilir (Meydan ve Şeşen, 2015:21).

Şekil 2: Kültür Değerleri Ölçeği Geçerlilik Analizi: Doğrulayıcı Faktör Analizi (Pilot Çalışma)



Şekil 2’de kültür değerlerinin boyutlarının doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi birinci düzey çok faktörlü model sonucuna göre; χ^2 : 503,550, p:,000, χ^2/df : 1,893, GFI: ,760, CFI: ,838, RMSEA: ,085 olarak görülmüştür. Bu sonuçlara göre CMIN/DF düzeyi model ile veriler arasındaki uyumun iyi olduğunu göstermektedir. Ki-karenin anlamlı olması χ^2/sd 3’ten küçük bazı araştırmacılara göre 5 ten küçük olması modelin uyumlu olduğunu gösterir. Örneklem büyüklüğüne duyarlı bir testtir.

Yaklaşık hataların ortalama karekökü (root means square error of approximation, RMSEA) örneklem sayısından aşırı etkilendiğinden küçük örnekleme modellerinde (250 den az) RMSEA tercih edilmemelidir. Çünkü bu durumda gerçekte kabul edilmesi gereken bir modelin reddine sebep olmaktadır. 0-1 arası değer almaktadır. 0.08 ve daha küçükse kabul edilebilir, 0.05 ve daha küçükse iyi uyumu gösterir. Model testi sonucu da 0.085 olarak bulunmuştur. Bunun 125 örneklem sayısından kaynaklandığı söylenebilir.

Karşılaştırmalı uyum indeksi (comperative fit index, CFI) ve İyilik uyum indeksi (Good of Fit İndex, GFI) değerleri 0.85 den düşük olduğu için modelin uyum sağladığı söylenebilir.

Güç mesafesi boyutu ile Toplulukçuluk (0,834), Belirsizlik ve cinsiyet (0,143, Toplulukçuluk ve cinsiyet (0,230), cinsiyet ve Konfüçyüs dinamizmi (0,806) faktörlerine ait kovaryansların p değerleri 0.05 ten büyük çıktığı için kovaryans değerleri, istatistiksel olarak önemli değildir. Bu yolların modelden çıkarılması gerekmektedir.

Model modifikasyonu, doğrulayıcı faktör analizinde modelin daha iyi uyum sağlaması için yapılabilecek düzenlemelerle ilgili bilgiler vermektedir. Gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki kovaryanslara bakar. Bu modifikasyonlar hata terimleri temelinde oluşturulur ve modelde orijinal olarak öngörülemeyen, ancak ilgili düzenlemelerin yapılmasıyla modelde kazanılacak ki-kare miktarını gösterir. Gözlenen veya gizli değişkenler arasında önerilen yeni bağlantıları kapsar (Meydan ve Şeşen,2012:38). Yapılan analiz sonucuna göre (e24-e25) Konfüçyüs boyutunda, (e11-e12) Toplulukçuluk-Bireycilik boyutunda ve (e6-e7) belirsizlikten kaçınma boyutlarının hataları arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. Yapılan modifikasyon sonucunda; CMIN/DF: 1,893, GFI: , 783, CFI: , 881, RMSEA: ,072 olarak görülmüştür. Bu sonuçlara göre modelin daha iyi uyum sağladığı söylenebilir. Örneklem sayısının artması ile modelin uyumunun artacağı söylenebilir.

Tablo 18: Kültür Değerleri Ölçeği Yapısal Eşitlik Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi Standardize Regresyon Katsayıları: (Pilot Çalışma)

Maddeler	FAKTÖRLER				
	Güç mesafesi	Belirsizlikten kaçınma	Toplulukçuluk Bireycilik	Konfüçyüs dinamizmi	Erillik-dişlilik
Üstler kararların çoğunu astlarına danışmadan vermelidir	,745				
Üstler astlarının fikirlerini çok sık sormamalıdır	,629				
Üstler astlarıyla sosyal etkileşimden uzak durmalıdır	,624				
Astlar üstlerinin kararlarına karşı çıkmamalıdır	,662				
Üstler astları önemli görevlerde yetkilendirmemelidir	,584				
Talimatların ayrıntılı bir şekilde açıklanması önemlidir, böylece ne yapmam gerektiğini her zaman bilebilirim		,817			
Yönergeleri ve süreçleri yakından takip etmek önemlidir		,434			
Kurallar ve yönetmelikler önemlidir, çünkü benden ne beklenildiği hakkında bilgi verir		,791			
Standartlaştırılmış çalışma süreçleri faydalıdır		,808			
İşlemler için talimatlar önemlidir		,734			
Bireyler grup için kendi çıkarlarından fedakarlık etmelidir			,717		
Bireyler zorluklar olsa bile gruba sadık kalmalıdır			,731		
Grubun refahı bireysel ödüllerden daha önemlidir			,826		
Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.			,888		
Bireyler ancak grup refahını dikkate aldıktan sonra kendi amaçları için çabalamalıdır			,893		
Bireyin hedefleri zarar görse bile gruba bağlılığı teşvik edilmelidir			,588		
Paranın dikkatli yönetimi (tutumluluk) önemlidir				,798	
Muhalefete rağmen kararlılıkla devam etmek (Sabitlik-ısrar) önemlidir				,447	
Kişisel kararlılık ve istikrar önemlidir				,725	
Uzun vadeli planlama önemlidir				,654	
Gelecekte başarı için bugünkü eğlenceleri feda etme önemlidir				,520	
Gelecekte başarı için çok çalışma önemlidir				,630	
Mesleki kariyer kadınlara göre erkekler için daha önemlidir					,901
Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle, kadınlar sorunları genellikle sezgileriyle çözerler					,436
Zor problemlerin çözümü genellikle erkeklerde tipik olan aktif ve etkili yaklaşımı gerektirir					,562
Bir erkeğin her zaman bir kadından daha iyisini yapabileceği bazı işler vardır.					,931

Tablo 18’de kültür değerleri ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin aldığı faktör yükleri bulunmaktadır. Analiz sonucuna göre ‘Yönergeleri ve süreçleri yakından takip etmek önemlidir’ (434) (Belirsizlikten kaçınma boyutu), ‘Muhalefete rağmen kararlılıkla devam etmek

(Sabitlik-ısrar) önemlidir' (447) (Konfüçyüs Dinamizmi Boyutu) ve 'Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle, kadınlar sorunları genellikle sezgileriyle çözerler' (436) (Erillik Dişillik boyutu) maddelerinin faktör yüklerinin düşük olduğu görülmüştür.

3.3.1.4. Kültür Değerleri Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi



Tablo 19: Araştırmada kullanılan kültür değeri ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi

İfadeler	Faktörler					Toplam Madde Korelasyonu
	F1: Güç Mesafesi	F2: Belirsizlikten Kaçınma	F3: Bireycilik Toplulukçuluk	F4: Konfüçyüs Dinamizmi	F5: Erillik Dişillik	
Üstler kararların çoğunu astlarına danışmadan vermelidir	0.730					0.565
Üstler astlarının fikirlerini çok sık sormamalıdır	0.694					0.522
Üstler astlarıyla sosyal etkileşimden uzak durmalıdır	0.780					0.634
Astlar üstlerinin kararlarına karşı çıkmamalıdır	0.742					0.578
Üstler astları önemli görevlerde yetkilendirmemelidir	0.729					0.588
Talimatların ayrıntılı bir şekilde açıklanması önemlidir, böylece ne yapmam gerektiğini her zaman bilebilirim		0.732				0.604
Yönergeleri ve süreçleri yakından takip etmek önemlidir		0.789				0.718
Kurallar ve yönetmelikler önemlidir, çünkü benden ne beklenildiği hakkında bilgi verir		0.807				0.735
Standartlaştırılmış çalışma süreçleri faydalıdır		0.654				0.514
İşlemler için talimatlar önemlidir		0.769				0.707
Bireyler grup için kendi çıkarlarından fedakârlık etmelidir			0.749			0.656
Bireyler zorluklar olsa bile gruba sadık kalmalıdır			0.758			0.698
Grubun refahı bireysel ödüllerden daha önemlidir			0.837			0.765

Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.	0.816	0.760				
Bireyler ancak grup refahını dikkate aldıktan sonra kendi amaçları için çabalamalıdır	0.787	0.735				
Bireyin hedefleri zarar görse bile gruba bağlılığı teşvik edilmelidir	0.671	0.577				
Paranın dikkatli yönetimi (tutumluluk) önemlidir	0.565	0.540				
Muhalefete rağmen kararlılıkla devam etmek (Sabitlik-ısrar) önemlidir	0.599	0.407				
Kişisel kararlılık ve istikrar önemlidir	0.721	0.627				
Uzun vadeli planlama önemlidir	0.732	0.611				
Gelecekte başarı için bugünkü eğlenceleri feda etme önemlidir	0.640	0.473				
Gelecekte başarı için çok çalışma önemlidir	0.684	0.598				
Mesleki kariyer kadınlara göre erkekler için daha önemlidir	0.904	0.751				
Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle, kadınlar sorunları genellikle sezgileriyle çözerler	0.662	0.505				
Zor problemlerin çözümü genellikle erkeklerde tipik olan aktif ve etkili yaklaşımı gerektirir	0.688	0.534				
Bir erkeğin her zaman bir kadından daha iyisini yapabileceği bazı işler vardır.	0.903	0.750				
Güvenirlilik	0.795	0.842	0.883	0.785	0.813	0.814
Açıklanan Varyans (%)	10.909	12.482	15.107	11.278	10.015	59.790
Öz Değer (λ)	1.933	3.327	6.272	2.393	1.621	
KMO =0.843; $\chi^2(325) =21618.217$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0.000						

Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmış ve Tablo 19’da gösterilmiştir. Analiz sonucunda KMO değerinin 0.843 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0.5-1.0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0.5’in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. (Altunışık vd., 2010:266). Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür ($\chi^2(325) = 21618.217$; $p < 0,05$).

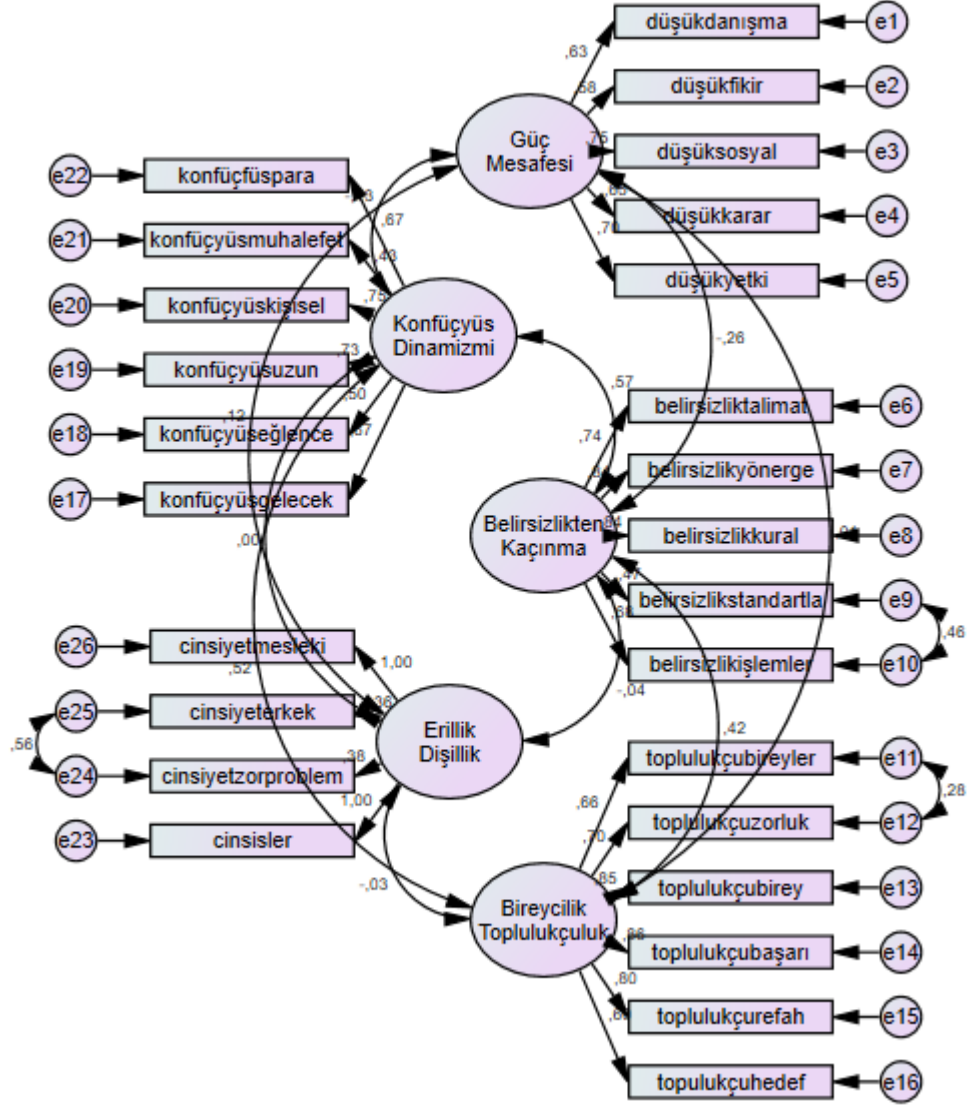
Kültür değeri ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir. Kültür değeri ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, ölçeğin 5 alt boyutu olduğu belirlenmiş ve faktör dağılımının ölçeğin orijinal yapısına uygun olduğu belirlenmiştir. Bu faktörler toplam varyansın %59.790’nını açıklamaktadır. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2007; Tavşancıl, 2005).

Bu çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere birinci faktör olan “**F1: Güç Mesafesi**” toplam varyansın %10.909’unu, ikinci faktör “**F2: Belirsizlikten Kaçınma**” %12.482’sini, üçüncü faktör “**F3: Bireycilik Toplulukçuluk**” %15.107’sini, dördüncü faktör olan “**F4: Konfüçyüs Dinamizmi**”, %11.278’ini ve beşinci faktör olan “**F5: Erillik Dişillik**” %10.015’ini açıklamaktadır.

Kültür değeri ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlikleri ayrı ayrı değerlendirildiğinde, güvenilirlik katsayıları birinci boyut için (0.795), ikinci boyut için (0.842), üçüncü boyut için (0.883), dördüncü boyut için (0.785), beşinci boyut için (0.813) ve ölçeğin geneli için (0.814) olarak bulunmuş ve iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alfa değerlerinin 0.70’ten büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir.

3.3.1.5. Kültür Değerleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 3: Kültür değeri ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model



Tablo 20: Kùltür değeri òlçeęinin òlçüm modeline ilişkin sonuçlar

Faktörler ve İfadeler	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri	
F1: Güç Mesafesi	GM1	0.634	-	-	
	GM2	0.577	0.056	17.680	***
	GM3	0.749	0.051	21.179	***
	GM4	0.653	0.055	19.420	***
	GM5	0.704	0.054	20.444	***
F2: Belirsizlikten Kaçınma	BK1	0.738	-	-	
	BK2	0.843	0.033	30.398	***
	BK3	0.837	0.034	30.231	***
	BK4	0.466	0.041	16.672	***
	BK5	0.679	0.036	24.643	***
F3: Bireycilik Toplulukçuluk	BT1	0.657	-	-	
	BT2	0.702	0.036	27.484	***
	BT3	0.847	0.046	26.982	***
	BT4	0.859	0.044	27.427	***
	BT5	0.797	0.045	25.797	***
	BT6	0.600	0.048	20.322	***
F4: Konfüçyüs Dinamizmi	KD1	0.671	0.053	16.575	***
	KD2	0.498	0.046	22.905	***
	KD3	0.727	0.043	23.370	***
	KD4	0.748	0.050	14.585	***
	KD5	0.434	0.045	21.376	***
	KD6	0.667	-	-	-
F5: Erillik Dişillik	ED1	0.997	0.021	15.668	***
	ED2	0.382	0.022	14.445	***
	ED3	0.356	0.006	16.862	***
	ED4	0.998	-	-	-

şekil 3’de oluşturulan modelde, değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0.30’un üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu Tablo 20’de görölmektedir.

Tablo 21: Kültür değeri ölçeğinin yapısal modelin uyum iyiliği değerleri

	Yapısal Modeli Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
χ^2/df	4.892	≤ 5
RMSEA	0.052	$\leq 0,08$
GFI	0.928	$\geq 0,80$
AGFI	0.911	$\geq 0,80$
CFI	0.948	$\geq 0,80$
NFI	0.936	$\geq 0,80$
SRMR	0.049	$\leq 0,10$
$\chi^2: 1399.220, df:286, p:0,000$		

Doğrulayıcı Faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $p=0.000$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 26 madde ve beş alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Tablo 21). Modelde iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryansı oluşturulmuştur. Sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı tabloda gösterilmiştir

3.3.2 .İşgörme Anlayışı Ölçeği

İşgörme anlayışı boyutlarını ve değerlerini belirlemek üzere Aldemir ve çalışma arkadaşlarının (2003) geliştirdikleri yerel (32) ve Batı (26) kaynaklı değerlerden oluşan işgörme anlayışı profili kullanılmıştır. Araştırmacıların ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testi sonuçlarına göre KMO (0,924) ve BTS (96220,4; $p=0,0001$)'dir. Faktör analizi sonucu 10 değer çıkarıldıktan sonra geliştirdikleri İşgörme anlayışı ölçeği, toplam 48 değer içeren beş alt faktörde toplanmıştır. İlk faktör toplam varyansın %24,9'unu açıklayan biri Batı kaynaklı olmak üzere 13 değerden oluşan profesyonel işgörme anlayışıdır ($\alpha=0,87$). İkinci faktör toplam varyansın %8,1'ini açıklayan tümü yerel kaynaklı 6 değerden oluşan Statü odaklı işgörme anlayışıdır ($\alpha=0,60$). Üçüncü faktör toplam varyansın %30,7'sini açıklayan 10'u yerel kaynaklı olup biri negatif yük alan ve 3'ü Batı kaynaklı olup yalnızca biri pozitif yük alan 13 değerden oluşan riya anlayışıdır ($\alpha=0,87$). Dördüncü faktör toplam varyansın %30,4'ünü açıklayan biri dışında hepsi Batı kaynaklı 11 değerden

oluşan akılcı işgörme anlayışıdır ($\alpha=0,88$) ve beşinci faktör tümü yerel kaynaklı toplam varyansın %20,8'ini açıklayan 5 değerden oluşan Mistik kökenli işgörme anlayışıdır ($\alpha=0,60$). Soru formunda, katılımcılardan değer ve özelliklerin işlerini gerçekleştirirken kendi benimsedikleri işgörme anlayışını ne ölçüde temsil ettiğini beşli Likert Ölçeği üzerinde (1= hiç temsil etmemektedir, 5= tam anlamıyla temsil etmektedir) belirtmeleri istenmiştir.

3.3.2.1. İşgörme Anlayışı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Tablo 22: Araştırmada kullanılan işgörme anlayışı ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi

İfadeler	Faktörler				Toplam Madde Korelasyonu
	F1: Akılcı	F2: Riya	F3: Profesyonel	F4: Mistik	
İ9	0.756				0.675
İ10	0.695				0.638
İ14	0.667				0.580
İ1	0.642				0.525
İ7	0.637				0.496
İ8	0.600				0.496
İ12	0.547				0.492
İ3	0.533				0.441
İ21	0.516				0.476
İ38		0.672			0.533
İ41		0.619			0.394
İ26		0.616			0.428
İ28		0.596			0.453
İ37		0.592			0.399
İ35		0.513			0.446
İ13		0.457			0.433
İ51			0.727		0.480
İ50			0.677		0.541
İ57			0.663		0.465
İ29			0.527		0.504
İ49			0.513		0.326
İ33			0.495		0.494
İ31			0.485		0.383
İ19				0.732	0.358
İ17				0.716	0.363

İ16				0.492	0.335
Güvenirlilik	0.828	0.729	0.739	0.535	0.708
Açıklanan Varyans (%)	16.169	10.729	10.414	6.671	43.983
Öz Değer (λ)	5.911	2.818	1.453	1.253	
KMO =0.897; $\chi^2(325) =9226.790$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0.000					

Araştırmada kullanılan işgörme anlayışı ölçeğine açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve Tablo 22’de gösterilmiştir. 58 maddeden oluşan ölçekte faktör yüklerinin negatif olması, 0.40’ın altında faktör yüküne sahip olması ve bir maddenin birden fazla faktöre girmesinden dolayı ölçekten çıkan maddeler olmuştur. Düzenlemeler sonucunda ölçekte 26 madde kalmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0.897 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür $\chi^2(325) =9226.790$; $p<0,05$).

İşgörme anlayışı ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir. İş görme anlayışı ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, ölçeğin 4 alt boyutu olduğu belirlenmiştir. Bu faktörler toplam varyansın %43.983’ünü açıklamaktadır. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2007; Tavşancıl, 2005).

Bu çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere birinci faktör olan “**F1: Akılcı**” toplam varyansın %16.169’unu, ikinci faktör “**F2: Riya**” %10.,729’unu üçüncü faktör “**F3: Profesyonel**” %10.414’ünü dördüncü faktör olan “**F4: Mistik**”, %6.671’ini açıklamaktadır.

İşgörme anlayışı ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenirlikleri ayrı ayrı değerlendirildiğinde, güvenirlik katsayıları birinci boyut için (0.828), ikinci boyut için (0.729), üçüncü boyut için (0.739), dördüncü boyut için (0.535) ve ölçeğin geneli için (0.708) olarak bulunmuş ve boyutlardan birinin güvenirliği düşük olsa bile ölçeğin geneline bakıldığında iyi derecede güvenirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

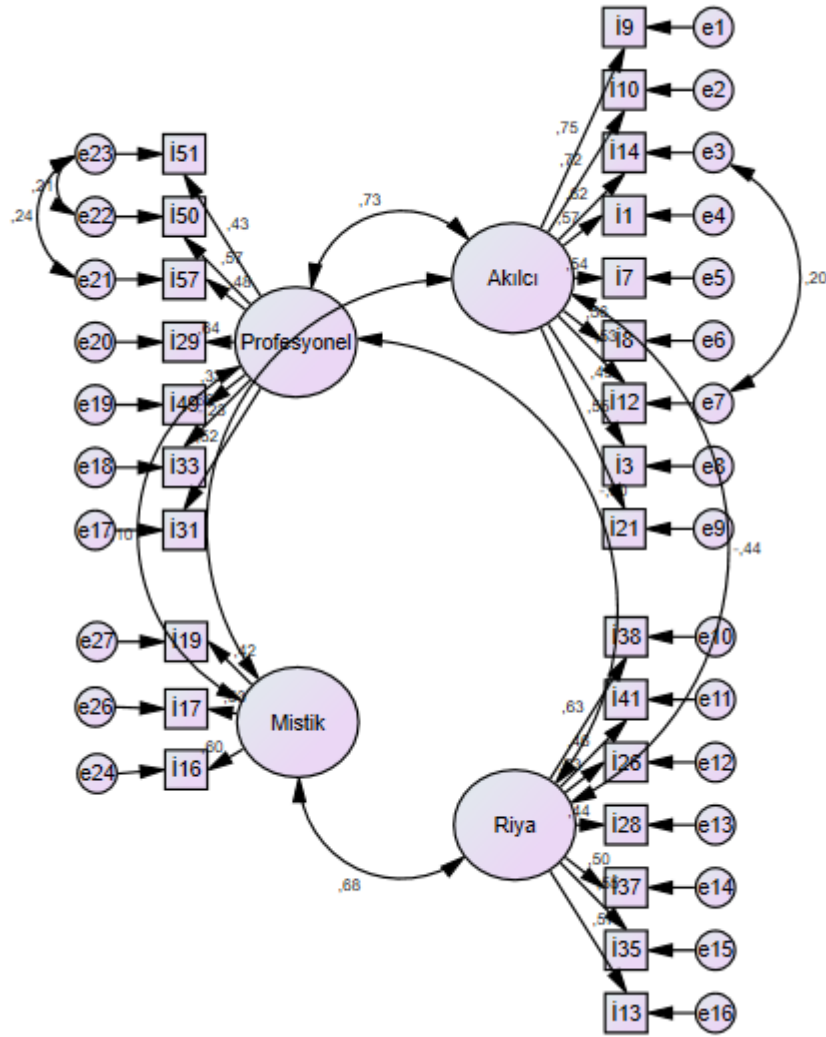
Seyfi ve Köse (2016:776) tarafından yapılan araştırma sonucunda İşgörme Anlayışı Ölçeği 0,810 olarak, $p < 0,05$ ve $KMO > 0,50$ olarak bulunmuştur. Araştırmacılar, 58 ifadeli işgörme anlayışı ölçeğine faktör analizi uygulamışlar, analiz sonucu ulaşılan sekiz faktörlü yapı toplam 39 ifadeden oluşmuş, 19 ifade yeterli yük almadığı için kapsam dışında bırakılmıştır. Statü Odaklı işgörme anlayışı boyutunun güvenilirlik değeri 0,40'ın altında olduğu için hipotez testlerinde değerlendirilmeye almamışlardır. Araştırmacılar 39 değeri; girişimcilik odaklı, akılcılık odaklı, riya odaklı, yaşam değerleri kökenli, sadakat odaklı, profesyonellik odaklı, çıkar odaklı ve statü odaklı olmak üzere sekiz faktörde değerlendirmişlerdir. Toplam varyansın %52,79'unu karşıladığını tespit etmişlerdir.

Özer ve arkadaşları (2013) yılında yaptıkları çalışmada İşgörme anlayışı ölçeğinin faktör analizi yapmışlardır. Temel bileşenler analizinden yararlanılmış, faktör sayılarını belirlemek üzere scree plot yönteminden yararlanılmış ve dört faktörlü bir yapıya ulaşmışlardır. $KMO (,898)$ $BTS (12500, p = ,000)$ olarak bulunmuş ve analizde faktör yükleri 0,40'ın üzerinde kalan değerler dikkate alınmışlardır. Ulaşılan dört faktörlü yapı toplam 39 değerden oluşmuş, 19 değer yeterli yük almadığı için kapsam dışında bırakılmışlardır. 39 değer 21'inin yerel 19'unun ise Batı kaynaklı olduğu görülmüştür. İlk faktör toplam varyansın %12'sini açıklayan biri yerel olmak üzere 17 değerden oluşan profesyonel ve akılcı işgörme anlayışıdır ($\alpha = 0,83$). İkinci faktör toplam varyansın %22,5'inin açıklayan tümü yerel 10 değerden oluşan riyaya dayalı işgörme anlayışıdır ($\alpha = 0,78$). Üçüncü faktör toplam varyansın %28,6'sını açıklayan dördü yerel ikisi Batılı değerlerden oluşan statü odaklı işgörme anlayışıdır ($\alpha = 0,63$). Dördüncü faktör toplam varyansın %34,6'sını açıklayan tümü yerel altı değerden oluşan mistik kökenli işgörme anlayışı olduğunu bulmuşlar ($\alpha = 0,68$), en güçlü olumlu ilişki riyaya dayalı işgörme anlayışı ile mistik kökenli işgörme anlayışı arasında olduğunu bulmuşlardır ($r = ,329, p \leq 0,01$). En güçlü olumsuz ilişki ise riyaya dayalı işgörme anlayışı ile profesyonel ve akılcı işgörme anlayışı arasında olduğunu ifade etmişlerdir ($r = -,395, p \leq 0,01$). Profesyonel ve akılcı işgörme anlayışı ile mistik kökenli işgörme anlayışı arasındaki ilişkinin daha zayıf ve olumsuz olduğunu görmüşlerdir ($r = -,098, p \leq 0,01$). Statü odaklı işgörme anlayışının, tüm faktörlerle ilişkisinin olumlu olduğu, mistik kökenli işgörme anlayışı ile ($r = ,276, p \leq 0,01$), profesyonel ve akılcı işgörme anlayışı ile ($r = ,195, p \leq 0,01$) ve riyaya

dayalı işgörme anlayışı ile ($r = ,151$, $p \leq 0,01$) düzeylerinde gerçekleştiğini görmüşlerdir.

3.3.2.2. İşgörme Anlayışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4: İşgörme anlayışı ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model



Tablo 23: İşgörme anlayışı ölçeğinin ölçüm modeline ilişkin sonuçlar

Faktörler ve İfadeler	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri	
F1: Akılcı	İ9	0.751	-	-	
	İ10	0.721	0.039	25.971	***
	İ14	0.618	0.039	22.107	***
	İ1	0.574	0.038	20.556	***
	İ7	0.543	0.043	19.444	***
	İ8	0.562	0.046	20.144	***
	İ12	0.530	0.040	18.853	***
	İ3	0.492	0.041	17.547	***
	İ21	0.546	0.042	19.510	***
F2: Riya	İ38	0.632	-	-	
	İ28	0.442	0.052	13.614	***
	İ37	0.497	0.052	15.008	***
	İ26	0.532	0.050	15.850	***
	İ41	0.463	0.050	14.163	***
	İ35	0.551	0.050	16.272	***
	İ13	0.566	0.050	16.597	***
F3: Profesyonel	İ51	0.435	0.068	12.251	***
	İ50	0.575	0.068	14.894	***
	İ57	0.479	0.067	13.278	***
	İ29	0.640	0.067	15.811	***
	İ49	0.333	0.064	10.129	***
	İ33	0.664	0.075	16.092	***
	İ31	0.516	-	-	-
F4: Mistik	İ19	0.415	0.069	10.424	***
	İ17	0.531	0.083	11.880	***
	İ16	0.599	-	-	-

Şekil 4'te oluşturulan modelin değişkenler arası korelasyonları incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0.30'un üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu Tablo 23'de görülmektedir.

Tablo 24: İşgörme anlayışı ölçeğinin yapısal modelin uyum iyiliği değerleri

	Yapısal Modeli Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
χ^2/df	4.930	≤ 5
RMSEA	0.052	$\leq 0,08$
GFI	0.928	$\geq 0,80$
AGFI	0.913	$\geq 0,80$
CFI	0.873	$\geq 0,80$
NFI	0.846	$\geq 0,80$
SRMR	0.060	$\leq 0,10$
$\chi^2: 1429.659, df:290, p:0,000$		

Doğrulayıcı Faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $p=0.000$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 26 madde ve dört alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu Tablo 24’de belirlenmiştir. Modelde iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryansı oluşturulmuştur. Sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı tabloda gösterilmiştir.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla “Güvenilirlik Analizi”, “madde toplam puan korelasyonu”, yapı geçerliliği test etmek için “Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)”, ve Amos programı kullanılarak yapı geçerliliği test etmek için “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” yapılmıştır. Daha sonra kullanılan ölçek ve boyutları ile yol analizleri yapıp, kuşak değişkenine göre değişkenlik gösterip göstermediği incelenmiştir.

Ankette kullanılan Likert tipi ölçekler normal dağılıma uygun bulunmamıştır. Normal dağılıma uygunluk Q-Q Plot çizimi ile incelenebilir (Chan, 2003:280-285). Ayrıca, kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002). Aykırı değerler, hata

varyansının değerini arttırdığından istatistiksel testlerin güçleri üzerinde de etkili olmaktadır. Bu nedenle istatistiksel testlerden önce aykırı değerlerin incelenen veri setlerinde mevcut olup olmadığına bakılmıştır.

Normal dağılıma sahip olmayan ölçekler için ise nonparametrik testler kullanılmıştır. İki grup arasındaki farkı test etmek için Mann Whitney U testi, ikiden fazla grup karşılaştırılmasında ise Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır.



4.BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, toplanan nicel veriler üzerinde yapılan analizlere ve bunlardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bulgular üç ana başlık altında sınıflandırılmıştır. İlk kısımda, katılımcıların kültür değerleri ve iş görme anlayışı alt boyutlarına ilişkin yanıtlarının ortalamaları incelenmiş; söz konusu boyutların ortalamalarında demografik değişkenlere bağlı olarak ortaya çıkan farklılıkları analiz edilmiştir. İkinci kısımda, kültür değerleri boyutları ile iş görme anlayışı boyutlarının ilişkisi incelenmiştir. Üçüncü başlık altında ise kültür değerleri boyutlarının iş görme anlayışı boyutlarına etkisi ve kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olup olmama durumu araştırılmıştır.

4.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERE YÖNELİK BULGULAR

Tablo 25: Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları

Demografik Değişkenler		n	%
Doğum Yıllarına Göre Kuşaklar	Bebek Patlaması Kuşağı	55	3.8
	X Kuşağı	741	51.3
	Y Kuşağı	649	44.9
Cinsiyet	Kadın	968	67.0
	Erkek	477	33.0
Medeni Hali	Evli	948	65.6
	Bekar	497	34.4
Bağlı Olduğu Birim	Tıbbi Birimler	1045	73.2
	İdari ve Mali Birimler	40	27.8
Eğitim Durumu	Lise	257	17.8
	Önlisans	41	2.8
	Lisans	851	58.9
	Lisansüstü	296	20.5
Toplam Çalışma Yılı	0-1 yıl	42	2.9
	13 ay-5 yıl	317	21.9
	6-10 yıl	243	16.8
	11-15 yıl	351	25.5
	16 yıl ve üzeri	489	33.8
Kurumda Çalışma Yılı	0-1 yıl	147	10.2
	13 ay-5 yıl	525	36.3
	6-10 yıl	268	18.5
	11-15 yıl	240	16.6
	16 yıl ve üzeri	265	18.3
Çalışma Şekli	Sadece nöbet	68	4.7
	Nöbet ve mesai	730	50.5
	Sadece mesai	517	35.8
	Akademisyen ve Klinisyen	34	2.4
	Yönetici	96	6.6
Şu Anda Bu Organizasyonda Genel Memnuniyet Durumu	Tamamen memnun	86	6.0
	Çok memnu	109	7.5
	Memnun	519	35.9
	Ne memnun ne memnuniyetsiz	348	24.1
	Memnun değil	234	16.2
	Çok memnun değil	103	7.1
	Tamamen memnun değil	46	3.2
Toplam		1445	100.0

Tablo 25’de araştırmaya katılanların %51.3’ü X kuşağı ve %44.9’u Y kuşağıdır. %67’si kadın, %65,6’sı evli, %73,2’si tıbbi birimlere bağlı, %58,9’u lisans mezunu, %33,8’i 16 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip, %50,5’i nöbet ve mesai şeklinde çalışmakta ve katılımcıların %35.9’unun şu anda bu organizasyonda memnun olduğu görülmektedir.

Tablo 26: Araştırmaya katılan katılımcıların mesleklerine göre dağılımları

Meslekler	n	%
Üst Düzey Yönetici	42	2.9
Doktor	208	14.4
Hemşire	549	38.0
Ebe	62	4.3
Memur	324	22.4
Biyolog	59	4.1
Anestezist	36	2.5
ATT	24	1.7
Radyoloji Tek.	98	6.8
Eczacı	30	2.1
Diğer	13	0.9
Toplam	1445	100.0

Araştırmaya katılan katılımcıların mesleklerine göre dağılımları Tablo 26'da verilmiştir. Katılımcıların %2.9'unun üst düzey yönetici, %14.4'ünün doktor, %38'inin hemşire, %4.3'ünün ebe, %22.4'ünün memur, %4.1'inin biyolog, %2.5'inin anestezist, %1.7'sinin ATT, %6.8'ini radyoloji teknikeri, %2.1'inin eczacı ve %0.9'unun ise diğer olduğu görülmektedir.

Tablo 27: Araştırmaya katılımcıların sosyal medya ile ilgili özelliklere göre dağılımları

Sosyal Medya Değişkenleri		n	%
Kullanılan Sosyal Medyalar			
Facebook	Var	1039	71.9
	Yok	406	28.1
Twitter	Var	446	30.9
	Yok	999	69.1
İnstagram	Var	949	65.7
	Yok	496	34.3
Whatsapp	Var	1252	86.6
	Yok	193	13.4
Linkedin	Var	178	12.3
	Yok	1267	87.7
Mesenger	Var	562	38.9
	Yok	883	61.1
Sosyal Medya Kullanma Sıklığı	Her zaman aktif kullanıyorum	423	29.3
	Saat başı kontrol ediyorum	176	12.2
	Günde birkaç kez	627	43.4
	Günde bir kez	79	5.5
	Çok seyrek kullanıyorum	77	5.3
	Kullanmıyorum	63	4.4
İletişim Kurarken En Çok kullanılan Yol	Sosyal medya	299	20.7
	Telefon ile	780	54.0
	Yüz yüze	364	25.2
	Hepsi	2	0.1
Toplam		1445	100.0

Araştırmaya katılımcıların sosyal medya ile ilgili özelliklere göre dağılımları Tablo 27’de verilmiştir. Katılımcıların %86.6’sının whatsapp kullandığı, %43.4’ünün günde birkaç kez sosyal medyayı kullandığı ve %54’ü ise iletişim için telefonu kullandığı görülmektedir.

Tablo 28: Kültür Değerleri Ölçeğine Verilen Cevaplar

	Kültür Değerleri Ölçeği Maddeleri	Kesinlikle katılmıyorum Ve Katılmıyorum		Kesinlikle katılıyorum Ve Katılıyorum	
		n	%	n	%
Güç Mesafesi	Üstler kararların çoğunu astlarına danışmadan vermelidir	1122	77,7		
	Üstler astlarının fikirlerini çok sık sormamalıdır	959	66,3		
	Üstler astlarıyla sosyal etkileşimden uzak durmalıdır	1173	79,8		
	Astlar üstlerinin kararlarına karşı çıkmamalıdır	935	64,8		
	Üstler astları önemli görevlerde yetkilendirmemelidir	1079	74,8		
Belirsizlikten kaçınma	Talimatların ayrıntılı bir şekilde açıklanması önemlidir, böylece ne yapmam gerektiğini her zaman bilebilirim			1255	86,8
	Yönergeleri ve süreçleri yakından takip etmek önemlidir			1295	89,6
	Kurallar ve yönetmelikler önemlidir, çünkü benden ne beklenildiği hakkında bilgi verir			1261	87,3
	Standartlaştırılmış çalışma süreçleri faydalıdır			939	65
	İşlemler için talimatlar önemlidir			1063	80,5
Bireycilik ve Toplulukçuluk	Bireyler grup için kendi çıkarlarından fedakarlık etmelidir			782	541
	Bireyler zorluklar olsa bile gruba sadık kalmalıdır			921	63,8
	Grubun refahı bireysel ödüllerden daha önemlidir			978	67,6
	Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.			1001	69,2
	Bireyler ancak grup refahını dikkate aldıktan sonra kendi amaçları için çabalamalıdır			933	64,5
	Bireyin hedefleri zarar görse bile gruba bağlılığı teşvik edilmelidir			645	46
Konfüçyüs Dinamizmi	Paranın dikkatli yönetimi (tutumculuk) önemlidir			1216	84,1
	Muhalefete rağmen kararlılıkla devam etmek (Sabitlik-ısrar) önemlidir			845	58,5
	Kişisel kararlılık ve istikrar önemlidir			1255	86,8
	Uzun vadeli planlama önemlidir			1045	79,2
	Gelecekte başarı için bugünkü eğlenceleri feda etme önemlidir			633	45
	Gelecekte başarı için çok çalışma önemlidir	1096	75,9		

Erillik Dışılık	Mesleki kariyer kadınlara göre erkekler için daha önemlidir	521	36,1	488	33,8
	Bir erkeğin her zaman bir kadından daha iyisini yapabileceği bazı işler vardır.	696	51,3	449	29,7
	Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle, kadınlar sorunları genellikle sezgileriyle çözerler	533	36,9	528	36,5
	Zor problemlerin çözümü genellikle erkeklerde tipik olan aktif ve etkili yaklaşımı gerektirir	741	51,3	413	28,6

Tablo 29: Kültür Ölçeği ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı Özelliklerinin İncelenmesi

Ölçek ve Alt Boyutları	Madde Sayısı	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma
Güç Mesafesi	5	1.00	5.00	1.97	0.84
Belirsizlikten Kaçınma	5	1.00	5.00	4.17	0.74
Bireycilik Toplulukçuluk	6	1.00	5.00	3.64	0.84
Konfüçyüs Dinamizmi	6	1.00	5.00	3.88	0.69
Erillik Dışılık	4	1.00	5.00	2.74	1.04
Kültür Değeri Ölçeği	26	1.00	4.69	3.34	0.45

Tablo 28 ve Tablo 29'daki araştırma sonucuna göre; Güç mesafesi boyutu için 'kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum' cevabının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılanların güç mesafesi endeksinin düşük olduğunu göstermektedir. Belirsizlikten Kaçınma boyutuna verilen 'kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum' cevabının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların belirsizlikten kaçınma puanlarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bireycilik- toplulukçuluk boyutunda da 'kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum' cevabının ortalamanın üstünde cevap oranına sahip olduğu görüldüğü için, katılımcıların toplulukçuluk boyutuna ilişkin değerler taşıdığı görülmektedir. Konfüçyüs dinamizmi boyutuna ilişkin maddelere verilen cevaplara bakıldığında, bir madde dışında cevapların uzun zaman uyumuna işaret etmekte olduğu görülmektedir. Ancak Konfüçyüs dinamizmi boyutunda yer alan 'Gelecekte başarı için çok çalışma önemlidir' ifadesine verilen ortak cevap ise (%75 ve n=1096) oldukça yüksek orandadır ve ortalamayı saptıran bir maddedir. Bu sonuç araştırmaya katılanlarda çalışmanın başarı getirmeyeceğine ve buna yönelik inançlarının oldukça

düşük olduğunu göstermektedir. Erillik- dişillik boyutuna ilişkin maddelere verilen cevaplarda ortalamaya yakın cevaplar alınmıştır. Endeksler eşitliğe yakın olmakla birlikte Erillik endeksinin biraz daha fazla olduğu söylenebilir (2.76). Belirsizlikten Kaçınma boyutuna verilen ‘kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum’ cevabının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların belirsizlikten kaçınma puanlarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. GLOBE çalışmasının ülkelerarası toplumsal kültür sıralamasına göre (1994), Türkiye belirsizlikten kaçınma (49.), toplulukçuluk (42.), zaman yöneliminde (36.), güç mesafesi (10.) açısından daha yüksektir. Hofstede (2000: 151) ise, Türkiye’nin belirsizlikten kaçınma indeksini “85” olarak yüksek belirsizlikten kaçınan bir ülke olarak saptamıştır. Korkut ve Keskin (2015:31-57), Eğitim Fakültesi öğrencileri arasında 366 öğretmen adayının belirsizlikten kaçınma düzeylerini farklı değişkenler açısından belirledikleri araştırmalarında, belirsizlikten kaçınma düzeylerinin genel aritmetik ortalamalarını $X = 3,01$ (Orta Düzeyde Katılıyorum) olarak bulmuşlardır.

Bearden ve arkadaşları (2006a:456-467), Konfüçyüs dinamizmi boyutunun dört ülke çapında uygulanabilirliğini incelemiştir. Özellikle, bir çalışmada iki ulusal örnekte (Japonya ve ABD) metrik değişmezlik ve başka bir çalışmada dört ulusal örnekte (Arjantin, Avusturya, Japonya ve ABD) kısmi metrik değişmezlik oluşturduklar. Konfüçyüs dinamizmi boyutunun Uzun vadeli planlama (0,53), gelecekte başarı için çok çalışıyorum (0.58), gelecekte başarılı olmak için bugün eğlenceyi feda ediyorum (0.58) ve kişisel karar ve istikrar önemli olduğu belirtilmektedir (0.36). Bearden ve diğerlerinin (2006b: 195-203) Konfüçyüs dinamizminin kavramsallaştırılması, Hofstede Konfüçyüs dinamizminin hem gelenek ve azim unsurlarını hem de GLOBE kısa zaman oryantasyonun planlama ve gelecekteki yönlerini kapsamaktadır (Venaik vd., 2013:368).

Öncü ve arkadaşlarının (2016:255-269)’da Sivas ilinde 293 kursiyer üzerinde yaptıkları çalışmada, demografik özelliklere göre kültür boyutları karşılaştırılmış, Hofstede’nin sonuçlarından farklı sonuçlar bulunmuştur. Test sonuçlarında erkeklerin kadınlara göre daha fazla belirsizlikten kaçınma eğiliminde oldukları ($p=0.034<0.05$), kadınların erkeklere göre daha fazla dişil özellikler sergiledikleri ($p=0.000<0.05$), kadınların erkeklere göre daha fazla kısa zamanlı olaylara göre kararlarını şekillendirdiklerini ($p=0.002<0.05$) ve kadınların erkeklere göre daha fazla bireyselci oldukları ($p=0.002<0.05$) tespit edilmiştir

Tablo 30: İşgörme anlayışı ölçeği ve alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri

Ölçek ve Alt Boyutları	Madde Sayısı	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma
Akılcı	9	1.11	5.00	4.08	0.63
Riya	7	1.00	4.86	2.13	0.74
Profesyonel	7	1.00	5.00	3.81	0.62
Mistik	3	1.00	5.00	2.74	0.86
İşgörme Anlayışı Ölçeği	26	1.27	4.69	3.33	0.37

İşgörme anlayışı ölçeği ve alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 31: Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik testi sonuçları

	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik Değeri	Standart Hata	İstatistik Değeri	Standart Hata
Güç Mesafesi	0.738	0.064	0.093	0.129
Belirsizlikten Kaçınma	-1.413	0.064	2.830	0.129
Bireycilik Toplulukçuluk	-0.488	0.064	0.134	0.129
Konfüçyüs Dinamizmi	-0.808	0.064	1.599	0.129
Erillik Dişillik	0.080	0.064	-0.791	0.129
Kültür Değeri Ölçeği	-0.483	0.064	1.181	0.129
Akılcı	-0.967	0.064	1.398	0.129
Riya	0.743	0.064	0.191	0.129
Profesyonel	-0.600	0.064	0.685	0.129
Mistik	0.175	0.064	-0.711	0.129
İşgörme Anlayışı Ölçeği	-0.300	0.064	1.668	0.129

Araştırmada kullanılan ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo da verilmiştir. Kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002). Aykırı değerler, hata varyansının değerini arttırdığından istatistiksel testlerin güçleri üzerinde de etkili olmaktadır. Bu nedenle istatistiksel testlerden önce aykırı değerlerin incelenen veri setlerinde mevcut olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde ölçeklerin ve alt boyutlarının normal dağılıma uygun olmadığı görülmüştür.

4.2. Kültür değerleri ve İş görme Anlayışı Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 32: Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlar arasındaki ilişki

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1- Güç Mesafesi	1.000	-0.188	0.022	-0.075	0.142	0.329	-0.177	0.227	-0.128	0.121	-0.006
p	-	0.000*	0.413	0.004*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.813
2- Belirsizlikten kaçınma		1.000	0.363	0.444	-0.001	0.556	0.379	-0.156	0.249	-0.022	0.244
p		-	0.000*	0.000*	0.963	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.405	0.000*
3- Bireycilik Toplulukçuluk			1.000	0.446	0.057	0.725	0.298	-0.023	0.282	0.070	0.309
p			-	0.000*	0.031*	0.000*	0.000*	0.385	0.000*	0.007*	0.000*
4- Konfüçyüs Dinamizmi				1.000	0.080	0.682	0.284	-0.001	0.244	0.063	0.293
p				-	0.002*	0.000*	0.000*	0.976	0.000*	0.016*	0.000*
5- Erillik Dişillik					1.000	0.456	-0.082	0.206	-0.021	0.155	0.095
p					-	0.000*	0.002*	0.000*	0.421	0.000*	0.000*
6- Kültür Değeri Ölçeği						1.000	0.253	0.095	0.231	0.143	0.343
p						-	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*
7-Akılcı							1.000	-0.331	0.547	-0.110	0.626
p							-	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*
8- Riya								1.000	-0.158	0.387	0.380
p								-	0.000*	0.000*	0.000*
9- Profesyonel									1.000	0.019	0.693
p									-	0.475	0.000*
10- Mistik										1.000	0.422
p										-	0.000*
11- İşgörme Anlayışı Ölçeği											1.000
p											-

*p<0.05

Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlar arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi uygulanmış ve Tablo 32’de gösterilmiştir. Güç mesafesi boyutu ile belirsizlikten kaçınma boyutu ($r = -,188, p < 0,01$) ve Konfüçyüs dinamizmi boyutu ($r = -,075, p < 0,01$) arasındaki ilişki negatif yönde ve anlamlı, erillik- dişillik boyutu ($r = ,142, p < 0,01$) ile pozitif yönde anlamlı ilişkidir. Belirsizlikten kaçınma boyutunun Bireycilik- Toplulukçuluk boyutu ($r = ,364, p < 0,01$) ve Konfüçyüs dinamizmi boyutu ($r = ,444, p < 0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır. Bireycilik- Toplulukçuluk boyutu ile Konfüçyüs dinamizmi boyutu ($r = ,446, p < 0,01$) ve Erillik Dişillik boyutu ($r = ,057, p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır. Konfüçyüs dinamizmi boyutu ile Erillik Dişillik boyutu arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

İşgörme anlayışı faktörleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere gerçekleştirilen korelasyon analizi bulgularına göre, Batı kaynaklı değerlerden oluşan akılcı işgörme anlayışı ile profesyonel işgörme anlayışı arasında pozitif ($r = ,547, p < 0,01$), riya odaklı işgörme anlayışı ($r = -,331, p < 0,01$) ve mistik arasında negatif korelasyon ($r = ,065, p < 0,01$) vardır. Riya odaklı işgörme anlayışı ile mistik işgörme anlayışı arasında pozitif yönde ($r = ,387, p < 0,01$) ve profesyonel işgörme anlayışı ile negatif yönde ($r = -,187, p < 0,01$) ilişki olduğu görülmektedir.

Kültür değer boyutları ile İşgörme anlayışı boyutları arasında yapılan korelasyon analizine göre; Güç mesafesi boyutunun, Riya Odaklı ($r = ,227, p < 0,01$) ve Mistik İşgörme anlayışı ($r = ,121, p < 0,01$) boyutları ile pozitif yönde, Profesyonel işgörme anlayışı ($r = -,128, p < 0,01$) ve Akılcı işgörme anlayışı ($r = -,177, p < 0,01$) ile negatif yönde ilişki vardır. Belirsizlikten kaçınma boyutu ise Profesyonel işgörme anlayışı ($r = ,249, p < 0,01$) ve Akılcı işgörme anlayışı ($r = ,379, p < 0,01$) ile pozitif yönde, Riya odaklı işgörme anlayışı ($r = -,156, p < 0,01$) ile negatif yönde ilişkisi vardır. Bireycilik Toplulukçuluk boyutunun Profesyonel işgörme anlayışı ($r = ,282, p < 0,01$), Akılcı işgörme anlayışı ($r = ,298, p < 0,01$) ve Mistik işgörme anlayışı ($r = ,066, p < 0,01$) boyutları arasında pozitif yönde ilişki vardır. Konfüçyüs Dinamizmi boyutunun, Profesyonel işgörme anlayışı ($r = ,244, p < 0,01$), Akılcı işgörme anlayışı ($r = ,284, p < 0,01$) ve Mistik işgörme anlayışı ($r = ,080, p < 0,01$) boyutları arasında pozitif yönde ilişki vardır. Erillik Dişillik boyutu ile Riya odaklı işgörme anlayışı ($r = ,206, p < 0,01$) ve Mistik İşgörme anlayışı ($r = ,169, p < 0,01$) boyutları arasında

pozitif yönde, akılcı işgörme anlayışı ($r=-,082$, $p<0,01$) boyutu ile negatif ilişki vardır.

Kültür değerleri ile İş görme anlayışı ölçeği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır ($r=,343$, $p<0,01$).

4.3. KUŞAKLARIN KÜLTÜR DEĞERİ VE İŞ GÖRME ANLAYIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN GENEL BULGULAR

Tablo 33: Kuşaklara göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması

		Sıra Ortalaması	KW	p
Güç Mesafesi	Bebek Patlaması Kuşağı	748.11	2.639	0.267
	X Kuşağı	705.82		
	Y Kuşağı	740.49		
Belirsizlikten Kaçınma	Bebek Patlaması Kuşağı	686.29	0.477	0.788
	X Kuşağı	722.75		
	Y Kuşağı	726.40		
Bireycilik Toplulukçuluk	Bebek Patlaması Kuşağı	651.38	1.694	0.429
	X Kuşağı	725.80		
	Y Kuşağı	725.88		
Konfüçyüs Dinamizmi	Bebek Patlaması Kuşağı	690.05	0.670	0.715
	X Kuşağı	730.12		
	Y Kuşağı	717.67		
Erillik Dişillik	Bebek Patlaması Kuşağı	698.73	1.201	0.548
	X Kuşağı	734.43		
	Y Kuşağı	712.00		
Kültür Değeri Ölçeği	Bebek Patlaması Kuşağı	673.52	0.886	0.642
	X Kuşağı	721.97		
	Y Kuşağı	728.37		

Kuşaklara göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının puanlarını karşılaştırmak için Kruskal Wallis testi uygulanmış ve Tablo 33'de bulgular gösterilmiştir. Test sonucuna göre kuşaklara göre kültür değeri ölçeğinin ve

boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Tablo 34: Katılımcıların cinsiyetlerine göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması

		Sıra Ortalaması	U	p
Güç Mesafesi	Kadın	675.57	184960.000	0.000*
	Erkek	819.24		
Belirsizlikten Kaçınma	Kadın	744.75	209817.000	0.004*
	Erkek	678.87		
Bireycilik Toplulukçuluk	Kadın	701.06	209630.000	0.004*
	Erkek	767.52		
Konfüçyüs Dinamizmi	Kadın	712.05	220269.000	0.154
	Erkek	745.22		
Erillik Dişillik	Kadın	691.06	199952.000	0.000*
	Erkek	787.81		
Kültür Değeri Ölçeği	Kadın	687.48	196487.500	0.000*
	Erkek	795.08		

* $p<0.05$

Katılımcıların cinsiyetlerine göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının puanlarını karşılaştırmak için Mann Whitney U testi uygulanmış ve Tablo 34'de bulgular gösterilmiştir. Test sonucuna göre katılımcıların cinsiyetlerine göre güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik toplulukçuluk, erillik dişillik alt boyutunun ve kültür değeri ölçeğinin puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Erkek katılımcıların güç mesafesi, bireycilik toplulukçuluk, erillik dişillik alt boyutunun ve kültür değeri ölçeğinin puan sıra ortalamasının kadın katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Kadın katılımcıların belirsizlikten kaçınma boyutunun puan sıra ortalamasının kadın erkek katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 35: Katılımcıların medeni durumlarına göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması

		Sıra Ortalaması	U	P
Güç Mesafesi	Evli	714.23	227263.500	0.266
	Bekar	739.73		
Belirsizlikten Kaçınma	Evli	720.83	233520.000	0.783
	Bekar	727.14		
Bireycilik Toplulukçuluk	Evli	715.76	228718.000	0.361
	Bekar	736.80		
Konfüçyüs Dinamizmi	Evli	724.03	234598.000	0.896
	Bekar	721.03		
Erillik Dişillik	Evli	724.86	233812.000	0.814
	Bekar	716.45		
Kültür Değeri Ölçeği	Evli	714.98	227973.000	0.313
	Bekar	738.30		

*p<0.05

Katılımcıların medeni durumlarına göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının puanlarını karşılaştırmak için Mann Whitney U testi uygulanmış ve Tablo 35’de bulgular gösterilmiştir. Test sonucuna göre katılımcıların medeni durumlarına göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p>0.05).

Tablo 36: Katılımcıların bağlı oldukları birimlere göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması

		Sıra Ortalaması	U	P
Güç Mesafesi	Tıbbi Birimler	684.26	168517.000	0.000*
	İdari ve Mali Birimler	824.21		
Belirsizlikten Kaçınma	Tıbbi Birimler	725.08	206824.000	0.757
	İdari ve Mali Birimler	717.56		
Bireycilik Toplulukçuluk	Tıbbi Birimler	696.10	180891.000	0.000*
	İdari ve Mali Birimler	793.27		
Konfüçyüs Dinamizmi	Tıbbi Birimler	709.36	194742.000	0.044*
	İdari ve Mali Birimler	758.65		
Erillik Dişillik	Tıbbi Birimler	705.61	190832.500	0.010*
	İdari ve Mali Birimler	768.42		
Kültür Değeri Ölçeği	Tıbbi Birimler	684.64	168917.500	0.000*
	İdari ve Mali Birimler	823.21		

*p<0.05

Katılımcıların bağlı oldukları birimlere göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının puanlarını karşılaştırmak için Mann Whitney U testi uygulanmış ve Tablo 36’da bulgular gösterilmiştir. Test sonucuna göre katılımcıların bağlı oldukları birimlere göre güç mesafesi, bireycilik toplulukçuluk, konfüçyüs dinamizmi, erillik dışılık alt boyutunun ve kültür değeri ölçeğinin puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Bağlı olduğu birim idari ve mali birimler olan katılımcıların güç mesafesi, bireycilik toplulukçuluk, konfüçyüs dinamizmi, erillik dışılık alt boyutunun ve kültür değeri ölçeğinin puan sıra ortalamasının bağlı olduğu birim tıbbi birimler olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir

Tablo 37: Katılımcıların eğitim durumlarına göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması

		Sıra Ortalaması	KW	p	Bonferroni
Güç Mesafesi	Lise (1)	804.60	14.371	0.002*	1>3, 1>4
	Önlisans (2)	708.90			
	Lisans (3)	684.53			
	Lisansüstü (4)	782.01			
Belirsizlikten Kaçınma	Lise (1)	684.94	8.315	0.040*	3>4
	Önlisans (2)	725.24			
	Lisans (3)	765.20			
	Lisansüstü (4)	610.44			
Bireycilik Toplulukçuluk	Lise (1)	765.43	19.067	0.000*	1>3, 1>4
	Önlisans (2)	741.34			
	Lisans (3)	658.17			
	Lisansüstü (4)	544.33			
Konfüçyüs Dinamizmi	Lise	717.54	0.336	0.953	-
	Önlisans	723.38			
	Lisans	730.60			
	Lisansüstü	694.55			
Erillik Dışılık	Lise (1)	842.24	30.928	0.000*	1>3, 1>4
	Önlisans (2)	714.22			
	Lisans (3)	650.37			
	Lisansüstü (4)	682.21			
Kültür Değeri Ölçeği	Lise (1)	791.40	17.136	0.001*	1>3, 1>4
	Önlisans (2)	728.92			
	Lisans (3)	665.65			
	Lisansüstü (4)	585.45			

*p<0.05

Katılımcıların eğitim durumlarına göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının puanlarını karşılaştırmak için Kruskal Wallis testi uygulanmış ve Tablo 37'de bulgular gösterilmiştir. Test sonucuna göre katılımcıların eğitim durumlarına göre güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik toplulukçuluk, erillik dişillik ve kültür değeri ölçeği puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Eğitim durumu lise olan katılımcıların güç mesafesi, bireycilik toplulukçuluk, erillik dişillik ve kültür değeri ölçeği puan sıra ortalamasının eğitim durumu lisans ve lisansüstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Eğitim durumu lisans olan katılımcıların belirsizlikten kaçma boyutu puan sıra ortalamasının eğitim durumu lisansüstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 38: Katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması

		Sıra Ortalaması	KW	p
Güç Mesafesi	0-1 yıl	861.04	8.445	0.077
	13 ay-5 yıl	724.34		
	6-10 yıl	691.29		
	11-15 yıl	750.31		
	16 yıl ve üzeri	706.26		
Belirsizlikten Kaçınma	0-1 yıl	726.73	8.123	0.087
	13 ay-5 yıl	704.11		
	6-10 yıl	785.18		
	11-15 yıl	692.37		
	16 yıl ve üzeri	726.20		
Bireycilik Toplulukçuluk	0-1 yıl	755.95	1.462	0.833
	13 ay-5 yıl	740.98		
	6-10 yıl	705.12		
	11-15 yıl	725.26		
	16 yıl ve üzeri	715.76		
Konfüçyüs Dinamizmi	0-1 yıl	880.19	7.939	0.094
	13 ay-5 yıl	723.74		
	6-10 yıl	746.13		
	11-15 yıl	702.63		
	16 yıl ve üzeri	712.27		
Erillik Dişillik	0-1 yıl	633.57	4.262	0.372
	13 ay-5 yıl	723.29		
	6-10 yıl	757.86		
	11-15 yıl	705.95		
	16 yıl ve üzeri	725.51		
Kültür Değeri Ölçeği	0-1 yıl	831.64	3.838	0.428
	13 ay-5 yıl	725.84		
	6-10 yıl	739.25		
	11-15 yıl	712.44		
	16 yıl ve üzeri	711.40		

*p<0.05

Katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının puanlarını karşılaştırmak için Kruskal Wallis testi uygulanmış ve Tablo 38’de bulgular gösterilmiştir. Test sonucuna göre katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p>0.05).

Tablo 39: Katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması

		Sıra Ortalaması	KW	p
Güç Mesafesi	0-1 yıl	729.90	3.751	0.441
	13 ay-5 yıl	708.67		
	6-10 yıl	702.74		
	11-15 yıl	729.44		
	16 yıl ve üzeri	762.22		
Belirsizlikten Kaçınma	0-1 yıl	731.84	3.677	0.451
	13 ay-5 yıl	715.69		
	6-10 yıl	748.73		
	11-15 yıl	743.01		
	16 yıl ve üzeri	688.45		
Bireycilik Toplulukçuluk	0-1 yıl	768.45	8.708	0.069
	13 ay-5 yıl	702.62		
	6-10 yıl	726.80		
	11-15 yıl	774.86		
	16 yıl ve üzeri	687.35		
Konfüçyüs Dinamizmi	0-1 yıl	755.82	6.789	0.147
	13 ay-5 yıl	708.50		
	6-10 yıl	766.00		
	11-15 yıl	729.41		
	16 yıl ve üzeri	684.23		
Erillik Dişillik	0-1 yıl	678.69	3.585	0.465
	13 ay-5 yıl	720.76		
	6-10 yıl	750.51		
	11-15 yıl	707.04		
	16 yıl ve üzeri	738.65		
Kültür Değeri Ölçeği	0-1 yıl	760.77	5.552	0.235
	13 ay-5 yıl	698.76		
	6-10 yıl	749.32		
	11-15 yıl	747.18		
	16 yıl ve üzeri	701.55		

*p<0.05

Katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının puanlarını karşılaştırmak için Kruskal Wallis testi uygulanmış ve Tablo 39'da bulgular gösterilmiştir. Test sonucuna göre katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p>0.05).

Tablo 40: Katılımcıların çalışma şekillerine göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması

		Sıra Ortalaması	KW	p	Bonferroni
Güç Mesafesi	Sadece nöbet (1)	758,54	13.444	0.009*	3>2
	Nöbet ve mesai (2)	684,95			
	Sadece mesai (3)	764,27			
	Akademisyen ve Klinisyen (4)	696,00			
	Yönetici (5)	774,48			
Belirsizlikten Kaçınma	Sadece nöbet	730,79	8.729	0.068	-
	Nöbet ve mesai	729,74			
	Sadece mesai	698,63			
	Akademisyen ve Klinisyen	649,75			
	Yönetici	823,39			
Bireycilik Toplulukçuluk	Sadece nöbet	732,40	3.603	0.462	-
	Nöbet ve mesai	724,50			
	Sadece mesai	714,37			
	Akademisyen ve Klinisyen	637,66			
	Yönetici	781,65			
Konfüçyüs Dinamizmi	Sadece nöbet	707,71	1.906	0.753	-
	Nöbet ve mesai	712,52			
	Sadece mesai	731,72			
	Akademisyen ve Klinisyen	719,38			
	Yönetici	767,87			
Erillik Dişillik	Sadece nöbet	759,11	0.641	0.958	-
	Nöbet ve mesai	717,89			
	Sadece mesai	724,99			
	Akademisyen ve Klinisyen	721,18			
	Yönetici	726,18			
Kültür Değeri Ölçeği	Sadece nöbet	740,90	6.058	0.195	-
	Nöbet ve mesai	707,78			
	Sadece mesai	732,40			
	Akademisyen ve Klinisyen	645,47			
	Yönetici	802,92			

*p<0.05

Katılımcıların çalışma şekillerine göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının puanlarını karşılaştırmak için Kruskal Wallis testi uygulanmış ve Tablo 40'da bulgular gösterilmiştir. Test sonucuna göre katılımcıların çalışma şekillerine göre

güç mesafesi boyutunun puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Çalışma şekli sadece mesai olan katılımcıların güç mesafesi boyutunun puan sıra ortalamasının çalışma şekli nöbet ve mesai olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 41: Kuşaklara göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması

		Sıra Ortalaması	KW	p
Akılcı	Bebek Patlaması Kuşağı	674.29	3.815	0.148
	X Kuşağı	743.14		
	Y Kuşağı	704.14		
Riya	Bebek Patlaması Kuşağı	761.07	4.625	0.099
	X Kuşağı	700.21		
	Y Kuşağı	745.80		
Profesyonel	Bebek Patlaması Kuşağı	683.43	1.321	0.517
	X Kuşağı	733.92		
	Y Kuşağı	713.88		
Mistik	Bebek Patlaması Kuşağı	731.72	2.570	0.277
	X Kuşağı	706.07		
	Y Kuşağı	741.59		
İşgörme Anlayışı Ölçeği	Bebek Patlaması Kuşağı	717.39	0.018	0.991
	X Kuşağı	724.14		
	Y Kuşağı	722.17		

* $p<0.05$

Kuşaklara göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının puanlarını karşılaştırmak için Kruskal Wallis testi uygulanmış ve Tablo 41’de bulgular gösterilmiştir. Test sonucuna göre kuşaklara göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Tablo 42: Katılımcıların cinsiyetlerine göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması

		Sıra Ortalaması	U	p
Akılcı	Kadın	744.75	209815.500	0.005*
	Erkek	678.86		
Riya	Kadın	684.16	193267.000	0.000*
	Erkek	801.83		
Profesyonel	Kadın	728.98	225084.000	0.437
	Erkek	710.87		
Mistik	Kadın	719.53	227512.000	0.650
	Erkek	730.04		
İşgörme Anlayışı Ölçeği	Kadın	717.95	225977.500	0.512
	Erkek	733.25		

*p<0.05

Katılımcıların cinsiyetlerine göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarını karşılaştırmak için Mann Whitney U testi kullanılmış ve Tablo 42’de bulgular gösterilmiştir. Test sonucuna göre katılımcıların cinsiyetlerine göre akılcı ve riya boyutunun puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Kadın katılımcıların akılcı boyutunun puan sıra ortalamasının erkek katılımcılardan daha fazla, erkek katılımcıların ise riya boyutunun puan sıra ortalamasının kadın katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 43: Katılımcıların medeni durumlarına göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması

		Sıra Ortalaması	U	p
Akılcı	Evli	719.18	231955.500	0.630
	Bekar	730.29		
Riya	Evli	707.87	221237.500	0.057
	Bekar	751.85		
Profesyonel	Evli	709.61	222885.500	0.091
	Bekar	748.54		
Mistik	Evli	734.63	224555.000	0.141
	Bekar	700.82		
İşgörme Anlayışı Ölçeği	Evli	706.41	219846.500	0.037*
	Bekar	754.65		

*p<0.05

Katılımcıların medeni durumlarına göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarını karşılaştırmak için Mann Whitney U testi kullanılmış ve Tablo 43'de bulgular gösterilmiştir. Test sonucuna göre katılımcıların medeni durumlarına göre işgörme anlayışı ölçeğinin puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Bekar katılımcıların işgörme anlayışı ölçeğinin puan sıra ortalamasının evli katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 44: Katılımcıların bağlı oldukları birimlere göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması

		Sıra Ortalaması	U	p
Akılcı	Tıbbi Birimler	711.53	197015.000	0.091
	İdari ve Mali Birimler	752.96		
Riya	Tıbbi Birimler	729.76	201939.500	0.319
	İdari ve Mali Birimler	705.35		
Profesyonel	Tıbbi Birimler	708.11	193440.500	0.028*
	İdari ve Mali Birimler	761.90		
Mistik	Tıbbi Birimler	729.26	202455.000	0.353
	İdari ve Mali Birimler	706.64		
İşgörme Anlayışı Ölçeği	Tıbbi Birimler	717.24	202981.500	0.396
	İdari ve Mali Birimler	738.05		

* $p<0.05$

Katılımcıların bağlı oldukları birimlere göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarını karşılaştırmak için Mann Whitney U testi kullanılmış ve Tablo 44'de bulgular gösterilmiştir. Test sonucuna göre katılımcıların bağlı oldukları birimlere göre profesyonel boyutunun puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Bağlı olduğu birim idari ve mali birimler olan katılımcıların profesyonel boyutunun puan sıra ortalamasının bağlı olduğu birim tıbbi birimler olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 45: Katılımcıların eğitim durumlarına göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması

		Sıra Ortalaması	KW	p	Bonferroni
Akılcı	Lise (1)	646.36	16.0.82	0.001*	3>1, 4>1
	Önlisans (2)	590.04			
	Lisans (3)	743.76			
	Lisansüstü (4)	748.28			
Riya	Lise (1)	852.57	31.580	0.000*	1>3, 1>4
	Önlisans (2)	766.11			
	Lisans (3)	694.44			
	Lisansüstü (4)	686.65			
Profesyonel	Lise (1)	678.36	9.598	0.022*	3>2, 4>2
	Önlisans (2)	578.33			
	Lisans (3)	740.98			
	Lisansüstü (4)	730.11			
Mistik	Lise (1)	810.71	15.577	0.001*	1>3, 1>4
	Önlisans (2)	715.82			
	Lisans (3)	712.51			
	Lisansüstü (4)	677.99			
İşgörme Anlayışı Ölçeği	Lise	738.07	2.680	0.444	-
	Önlisans	631.61			
	Lisans	727.34			
	Lisansüstü	710.10			

*p<0.05

Katılımcıların eğitim durumlarına göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının puanlarını karşılaştırmak için Kruskal Wallis testi uygulanmış ve Tablo 45’de bulgular gösterilmiştir. Test sonucuna göre katılımcıların eğitim durumlarına göre akılcı, riya, profesyonel ve mistik boyutlarının puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Eğitim durumu lisans ve lisansüstü olan katılımcıların akılcı boyutu puan sıra ortalamasının eğitim durumu lise olan katılımcılardan daha fazla olduğu, eğitim durumu lise olan katılımcıların riya ve mistik boyutu puan sıra ortalamasının eğitim durumu lisans ve lisansüstü olan katılımcılardan daha fazla olduğu ve eğitim durumu lisans ve lisansüstü olan katılımcıların profesyonel boyutu puan sıra ortalamasının eğitim durumu önlisans olan katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 46: Katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması

		Sıra Ortalaması	KW	p	Bonferroni
Akılcı	0-1 yıl (1)	728.76	9.788	0.044*	5>4
	13 ay-5 yıl (2)	723.92			
	6-10 yıl (3)	700.22			
	11-15 yıl (4)	678.69			
	16 yıl ve üzeri (5)	765.31			
Riya	0-1 yıl (1)	862.24	38.142	0.000*	1>5, 2>5, 3>5, 4>5
	13 ay-5 yıl (2)	741.56			
	6-10 yıl (3)	775.30			
	11-15 yıl (4)	778.12			
	16 yıl ve üzeri (5)	633.12			
Profesyonel	0-1 yıl	753.39	6.637	0.156	-
	13 ay-5 yıl	737.53			
	6-10 yıl	698.09			
	11-15 yıl	684.98			
	16 yıl ve üzeri	750.87			
Mistik	0-1 yıl (1)	799.06	10.932	0.027*	1>2
	13 ay-5 yıl (2)	669.09			
	6-10 yıl (3)	766.38			
	11-15 yıl (4)	746.83			
	16 yıl ve üzeri (5)	712.61			
İşgörme Anlayışı Ölçeği	0-1 yıl	860.56	5.626	0.229	-
	13 ay-5 yıl	722.38			
	6-10 yıl	738.30			
	11-15 yıl	718.25			
	16 yıl ve üzeri	707.42			

*p<0.05

Katılımcıların toplam çalışma yıllarına göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının puanlarını karşılaştırmak için Kruskal Wallis testi uygulanmış ve Tablo 46'da bulgular gösterilmiştir. Test sonucuna göre katılımcıların çalışma yıllarına göre akılcı, riya ve mistik boyutlarının puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Toplam çalışma yılı 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların akılcı boyutu puan sıra ortalamasının toplam çalışma yılı 11-15 yıl arasında olan katılımcılara göre daha fazla olduğu, toplam çalışma yılı 0-1 yıl, 13 ay-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan katılımcıların riya boyutu puan sıra ortalamasının toplam çalışma yılı 16 yıl ve üzeri olan katılımcılara göre daha fazla olduğu ve toplam çalışma yılı 0-1 yıl olan katılımcıların mistik boyutu puan sıra

ortalamasının toplam çalışma yılı 13 ay-5 yıl olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 47: Katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması

		Sıra Ortalaması	KW	p	Bonferroni
Akılcı	0-1 yıl (1)	717.45	2.698	0.610	-
	13 ay-5 yıl (2)	716.10			
	6-10 yıl (3)	703.62			
	11-15 yıl (4)	760.43			
	16 yıl ve üzeri (5)	725.46			
Riya	0-1 yıl (1)	743.36	19.178	0.001*	2>5, 3>5
	13 ay-5 yıl (2)	735.18			
	6-10 yıl (3)	789.69			
	11-15 yıl (4)	702.88			
	16 yıl ve üzeri (5)	638.37			
Profesyonel	0-1 yıl	715.76	2.502	0.644	-
	13 ay-5 yıl	735.06			
	6-10 yıl	708.17			
	11-15 yıl	695.41			
	16 yıl ve üzeri	743.11			
Mistik	0-1 yıl (1)	766.41	8.013	0.091	-
	13 ay-5 yıl (2)	694.00			
	6-10 yıl (3)	767.20			
	11-15 yıl (4)	701.21			
	16 yıl ve üzeri (5)	731.41			
İşgörme Anlayışı Ölçeği	0-1 yıl	760.24	5.642	0.228	-
	13 ay-5 yıl	722.19			
	6-10 yıl	757.14			
	11-15 yıl	706.84			
	16 yıl ve üzeri	684.06			

*p<0.05

Katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının puanlarını karşılaştırmak için Kruskal Wallis testi uygulanmış ve Tablo 47'de bulgular gösterilmiştir. Test sonucuna göre katılımcıların kurumda çalışma yıllarına göre riya boyutlarının puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Kurumda çalışma yılı 13 ay-5 yıl ve

6-10 yıl olan katılımcıların riya boyutu puan sıra ortalamasının toplam çalışma yılı 16 yıl ve üstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 48: Katılımcıların çalışma şekillerine göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının karşılaştırılması

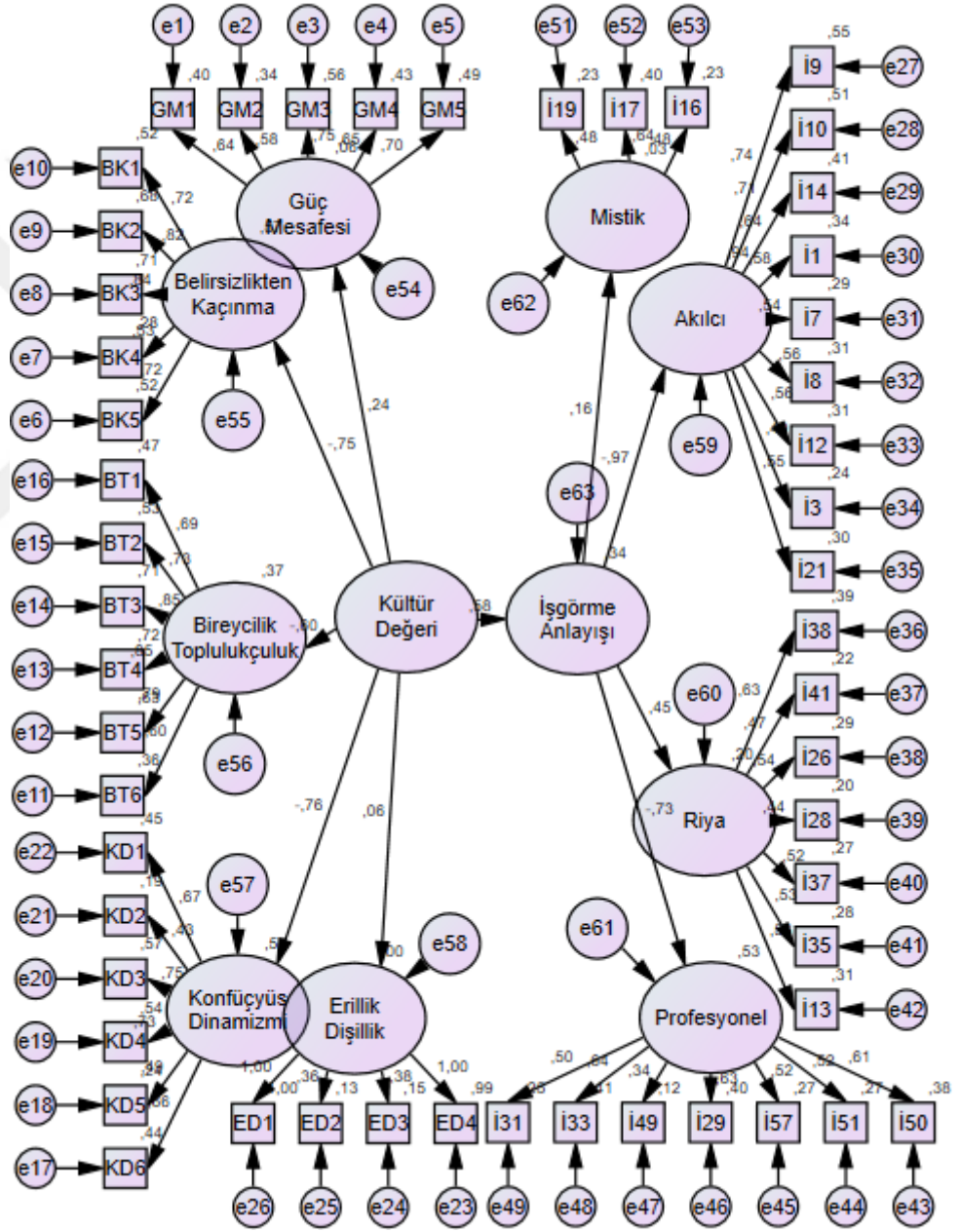
		Sıra Ortalaması	KW	p	Bonferroni
Akılcı	Sadece nöbet (1)	759.42	17.459	0.002*	5>1, 5>4
	Nöbet ve mesai (2)	692.94			
	Sadece mesai (3)	743.51			
	Akademisyen ve Klinisyen (4)	613.26			
	Yönetici (5)	854.20			
Riya	Sadece nöbet (1)	809.93	22.882	0.000*	2>3
	Nöbet ve mesai (2)	755.34			
	Sadece mesai (3)	667.37			
	Akademisyen ve Klinisyen (4)	870.75			
	Yönetici (5)	662.77			
Profesyonel	Sadece nöbet	747.01	6.167	0.187	-
	Nöbet ve mesai	714.96			
	Sadece mesai	718.05			
	Akademisyen ve Klinisyen	659.97			
	Yönetici	816.13			
Mistik	Sadece nöbet	846.43	8.171	0.086	-
	Nöbet ve mesai	728.47			
	Sadece mesai	706.03			
	Akademisyen ve Klinisyen	740.54			
	Yönetici	679.11			
İşgörme Anlayışı Ölçeği	Sadece nöbet	835.54	8.682	0.070	-
	Nöbet ve mesai	721.16			
	Sadece mesai	701.11			
	Akademisyen ve Klinisyen	694.81			
	Yönetici	785.19			

*p<0.05

Katılımcıların çalışma şekillerine göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının puanlarını karşılaştırmak için Kruskal Wallis testi uygulanmış ve Tablo 48’de bulgular gösterilmiştir. Test sonucuna göre katılımcıların çalışma şekillerine göre akılcı ve riya boyutlarının puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Çalışma şekli yönetici olan

katılımcıların akılcı boyutu puan sıra ortalamasının çalışma şekli sadece nöbet ve akademisyen ve klinisyen olan katılımcılara göre daha fazla olduğu ve çalışma şekli nöbet mesai olan katılımcıların riya boyutu puan sıra ortalamasının çalışma şekli sadece mesai olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

4.4. Kültür Değerinin İş Görme Anlayışı Üzerindeki Etkisine ve Kuşak Kontrol Değişkeninin Rolüne İlişkin Genel Bulgular



Şekil 5: Kültür değerinin işgörme anlayışı üzerindeki etkisi

Tablo 49: Kültür değerinin işgörme anlayışı üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Kültür Değeri → İşgörme Anlayışı	0.579	0.089	3.403	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 4.683, RMSEA: 0.051, GFI: 0.852, AGFI: 0.839, CFI: 0.853

* $p < 0.05$

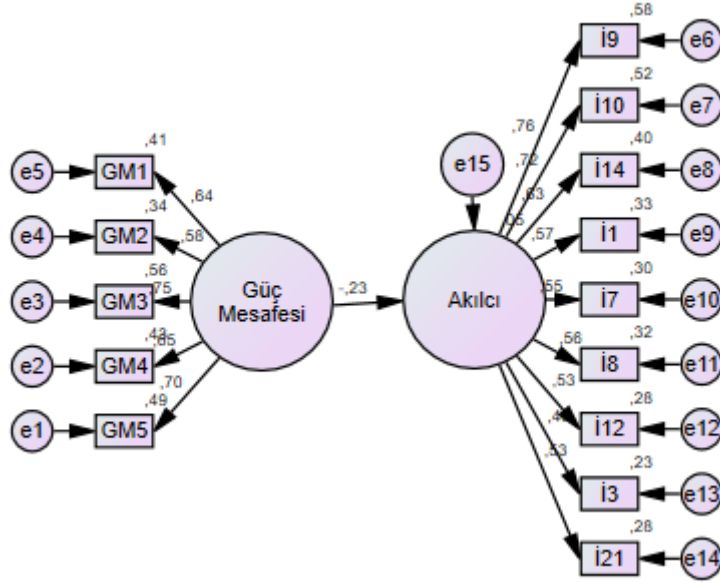
Şekil 5’de oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 49’da bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda kültür değerinin işgörme anlayışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.579$, $p < 0.05$). Uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 50: Kültür değerinin işgörme anlayışı üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Kültür Değeri → İşgörme Anlayışı	Bebek Patlaması Kuşağı	0.569	0.097	5.126	***	Kabul
	X Kuşağı	0.327	0.029	9.421	***	Kabul
	Y Kuşağı	0.332	0.029	8.942	***	Kabul

* $p < 0.05$

Kültür değerinin işgörme anlayışı üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 50’de gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Etkinin en fazla olduğu kuşak ise bebek patlaması kuşağı olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 6: Güç mesafesi boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 51: Güç mesafesi boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Güç Mesafesi → Akılcı	-0.234	0.028	-7.223	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 4.822, RMSEA: 0.051, GFI: 0.964, AGFI: 0.950, CFI: 0.948

* $p < 0.05$

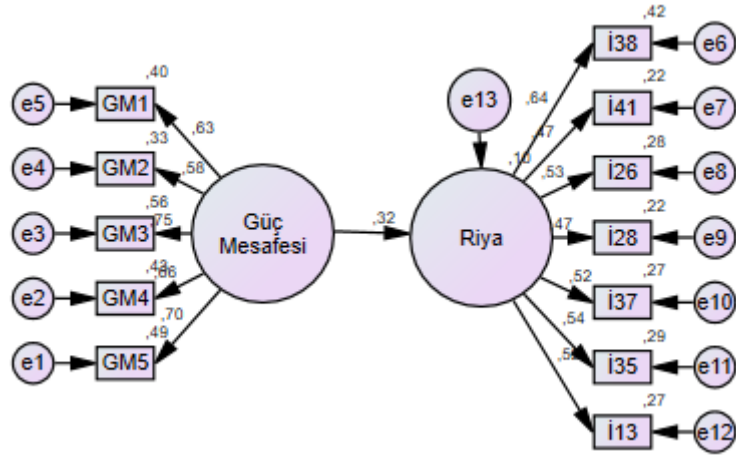
Şekil 6'da oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 51'de bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda güç mesafesi boyutunun akılcı boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta = -0.234$, $p < 0.05$). Uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 52: Güç mesafesi boyutunun akılcı boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Güç Mesafesi → Akılcı	Bebek Patlaması Kuşağı	-0.048	0.116	-0.354	0.724	Kabul Değil
	X Kuşağı	-0.192	0.028	-5.315	***	Kabul
	Y Kuşağı	-0.171	0.027	-4.411	***	Kabul

*p<0.05

Güç mesafesi boyutunun akılcı boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 52’de gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin bebek patlaması kuşağında anlamlı olmadığı görülmektedir (p>0.05). Etkinin en fazla olduğu kuşak ise X kuşağı olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 7: Güç mesafesi boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 53: Güç mesafesi boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Güç Mesafesi → Riya	0.316	0.037	8.754	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 3.047, RMSEA: 0.038, GFI: 0.981, AGFI: 0.972, CFI: 0.970

*p<0.05

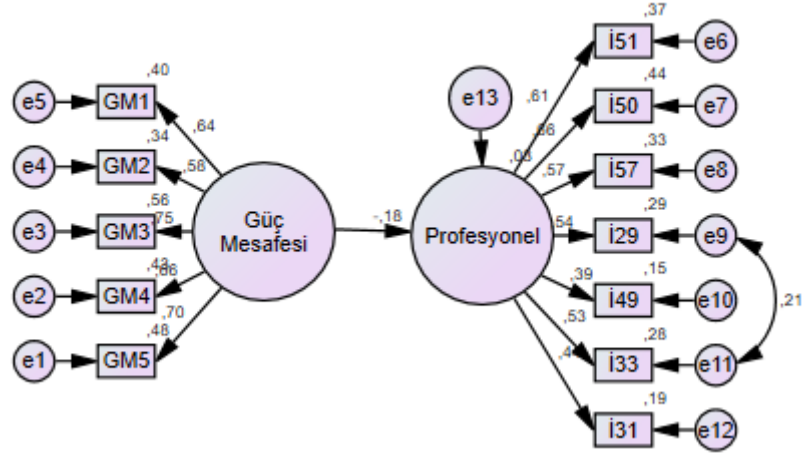
Şekil 7’de oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 53’de bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda güç mesafesi boyutunun riya boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.316$, $p<0.05$). Uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 54: Güç mesafesi boyutunun riya boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Güç Mesafesi → Riya	Bebek Patlaması Kuşağı	0.440	0.098	3.630	***	Kabul
	X Kuşağı	0.201	0.033	5.588	***	Kabul
	Y Kuşağı	0.235	0.033	6.154	***	Kabul

*p<0.05

Güç mesafesi boyutunun riya boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 54’de gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Etkinin en fazla olduğu kuşak ise bebek patlaması kuşağı olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 8: Güç mesafesi boyutunun profesyonel boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 55: Güç mesafesi boyutunun profesyonel boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Güç Mesafesi → Profesyonel	-0.185	0.028	-5.310	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 4.563, RMSEA: 0.050, GFI: 0.973, AGFI: 0.959, CFI: 0.951

* $p < 0.05$

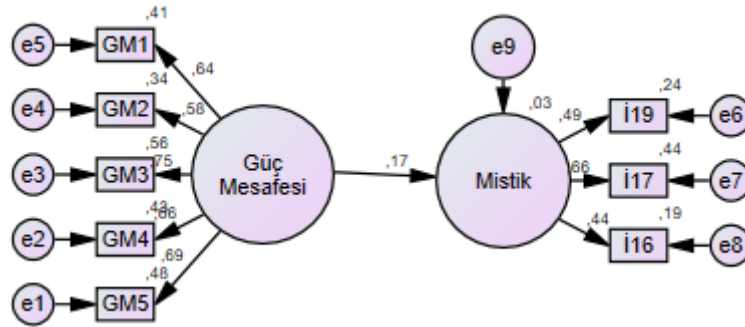
Şekil 8’de oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 55’de bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda güç mesafesi boyutunun profesyonel boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta = -0.185$, $p < 0.05$). Uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 56: Güç mesafesi boyutunun profesyonel boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Güç Mesafesi → Profesyonel	Bebek Patlaması Kuşağı	-0.052	0.116	-0.384	0.701	Kabul Değil
	X Kuşağı	-0.150	0.028	-4.136	***	Kabul
	Y Kuşağı	-0.110	0.027	-2.828	***	Kabul

*p<0.05

Güç mesafesi boyutunun profesyonel boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 56'da gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin bebek patlaması kuşağında anlamlı olmadığı görülmektedir (p>0.05). Etkinin en fazla olduğu kuşak ise X kuşağı olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 9: Güç mesafesi boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 57: Güç mesafesi boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Güç Mesafesi → Mistik	0.171	0.030	4.158	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 3.629, RMSEA: 0.043, GFI: 0.988, AGFI: 0.977, CFI: 0.978

*p<0.05

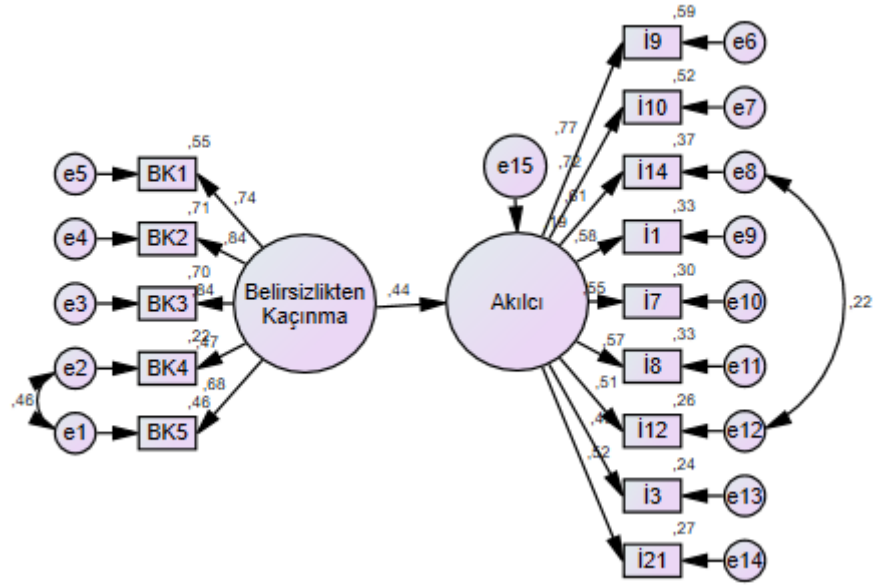
Şekil 9’da oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 57’de bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda güç mesafesi boyutunun mistik boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.171$, $p<0.05$). Uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 58: Güç mesafesi boyutunun mistik boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Güç Mesafesi → Mistik	Bebek Patlaması	0.023	0.138	0.172	0.863	Kabul
	Kuşağı					Değil
	X Kuşağı	0.135	0.037	3.704	***	Kabul
	Y Kuşağı	0.111	0.040	2.855	***	Kabul

*p<0.05

Güç mesafesi boyutunun mistik boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 58’de gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin bebek patlaması kuşağında anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0.05$). Etkinin en fazla olduğu kuşak ise X kuşağı olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 10: Belirsizlikten kaçma boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 59: Belirsizlikten kaçma boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Belirsizlikten Kaçma → Akılcı	0.441	0.035	13.488	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 4.805, RMSEA: 0.051, GFI: 0.966, AGFI: 0.952, CFI: 0.961

* $p < 0.05$

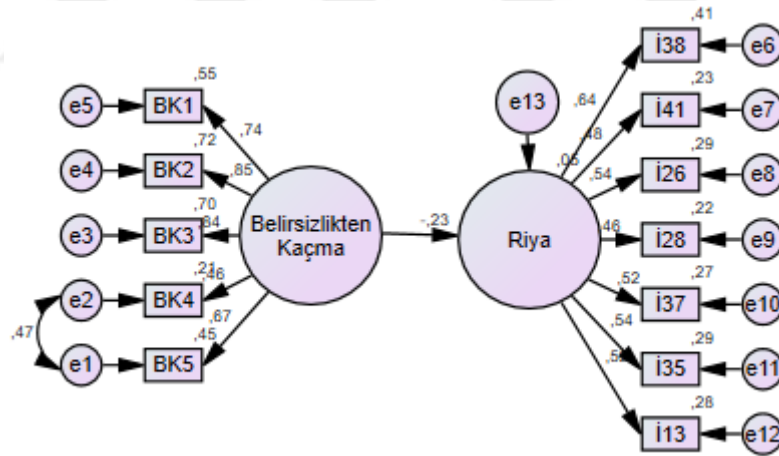
Şekil 10’da oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 59’da bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda belirsizlikten kaçma boyutunun akılcı boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.441$, $p < 0.05$). Uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 60: Belirsizlikten kaçma boyutunun akılcı boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Belirsizlikten Kaçma → Akılcı	Bebek Patlaması Kuşağı	0.596	0.083	5.502	***	Kabul
	X Kuşağı	0.335	0.030	9.668	***	Kabul
	Y Kuşağı	0.400	0.030	11.097	***	Kabul

*p<0.05

Belirsizlikten kaçma boyutunun akılcı boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 60'da gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir (p<0.05). Etkinin en fazla olduğu kuşak ise bebek patlaması kuşağı olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 11: Belirsizlikten kaçma boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 61: Belirsizlikten kaçma boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Belirsizlikten Kaçma → Riya	-0.234	0.043	-6.882	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 3.532, RMSEA: 0.042, GFI: 0.978, AGFI: 0.967, CFI: 0.973

* $p < 0.05$

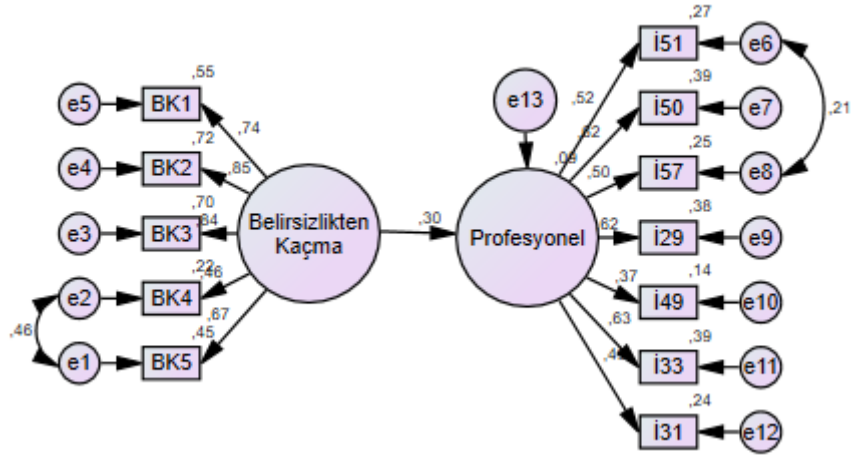
Şekil 11’de oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 61’de bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda belirsizlikten kaçma boyutunun riya boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta = -0.234$, $p < 0.05$). Uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 62: Belirsizlikten kaçma boyutunun riya boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Belirsizlikten Kaçma → Riya	Bebek Patlaması	0.009	0.098	0.067	0.946	Kabul
	Kuşağı					Değil
	X Kuşağı	-0.159	0.037	-4.386	***	Kabul
	Y Kuşağı	-0.170	0.040	-4.399	***	Kabul

* $p < 0.05$

Belirsizlikten kaçma boyutunun riya boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 62’de gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin bebek patlaması kuşağında anlamlı olmadığı görülmektedir ($p > 0.05$). Etkinin en fazla olduğu kuşak ise Y kuşağı olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 12: Belirsizlikten kaçma boyutunun profesyonel boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 63: Belirsizlikten kaçma boyutunun profesyonel boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Belirsizlikten Kaçma → Profesyonel	0.304	0.031	8.410	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 4.920, RMSEA: 0.052, GFI: 0.971, AGFI: 0.955, CFI: 0.962

*p<0.05

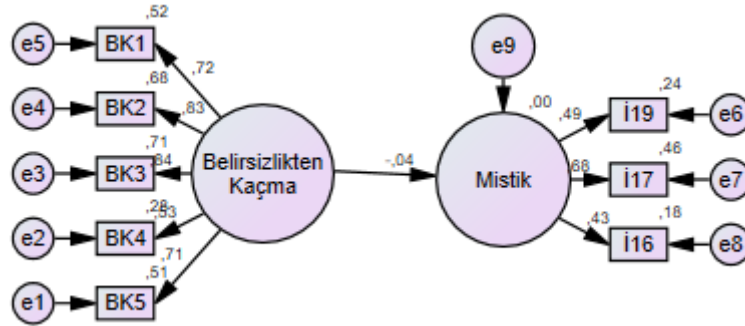
Şekil 12’de oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 63’de bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda belirsizlikten kaçma boyutunun profesyonel boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.304$, $p<0.05$). Uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 64: Belirsizlikten kaçma boyutunun profesyonel boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Belirsizlikten Kaçma → Profesyonel	Bebek Patlaması Kuşağı	0.415	0.095	3.376	***	Kabul
	X Kuşağı	0.260	0.031	7.312	***	Kabul
	Y Kuşağı	0.210	0.032	5.457	***	Kabul

*p<0.05

Belirsizlikten kaçma boyutunun profesyonel boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 64’de gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir (p<0.05). Etkinin en fazla olduğu kuşak ise bebek patlaması kuşağı olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 13: Belirsizlikten kaçma boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 65: Belirsizlikten kaçma boyutunun mistik üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Belirsizlikten Kaçma → Mistik	-0.043	0.032	-1.157	0.247	Kabul Değil

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 23.379, RMSEA: 0.124, GFI: 0.927, AGFI: 0.961, CFI: 0.886

*p<0.05

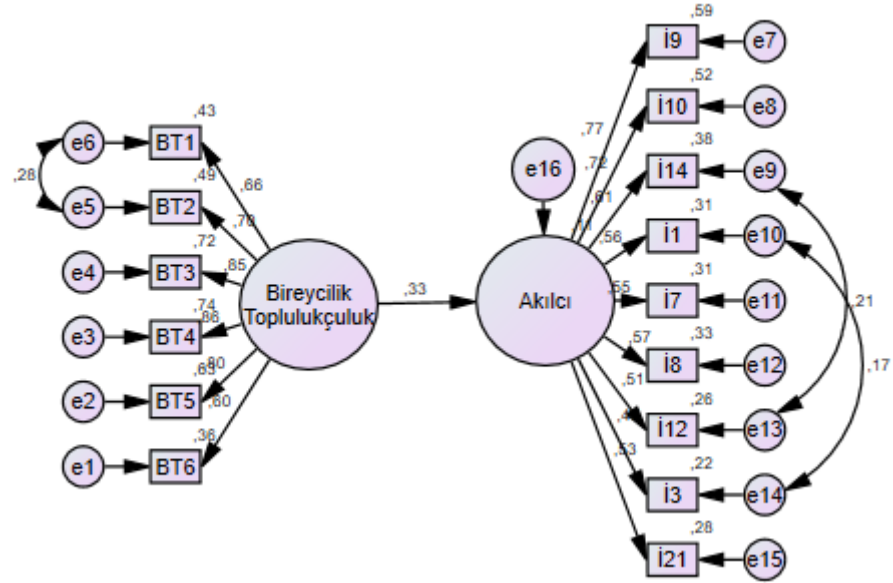
Şekil 13’de oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 65’de bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda belirsizlikten kaçma boyutunun mistik boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Etki anlamlı olmadığı için uyum iyiliği değerlerine iyileştirme yapma gereği duyulmamıştır.

Tablo 66: Belirsizlikten kaçma boyutunun mistik boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Belirsizlikten Kaçma → Mistik	Bebek Patlaması Kuşağı	0.155	0.122	1.160	0.246	Kabul Değil
	X Kuşağı	-0.016	0.042	-0.445	0.657	Kabul Değil
	Y Kuşağı	-0.048	0.048	-1.211	0.226	Kabul Değil

*p<0.05

Belirsizlikten kaçma boyutunun mistik boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 66’da gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).



Şekil 14: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 67: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Bireycilik Toplulukçuluk → Akılcı	0.334	0.032	10.369	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 4.541, RMSEA: 0.050, GFI: 0.965, AGFI: 0.951, CFI: 0.963

*p<0.05

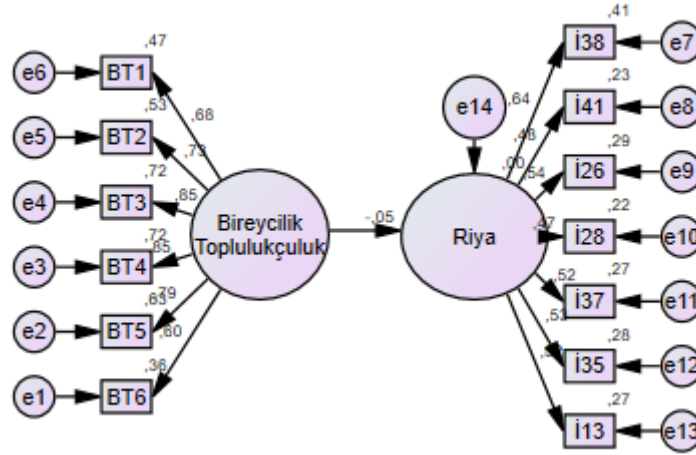
Şekil 14’de oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 67’de bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda bireycilik toplulukçuluk boyutunun akılcı boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.334$, $p<0.05$). Uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 68: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun akılcı boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Bireycilik Toplulukçuluk → Akılcı	Bebek Patlaması Kuşağı	0.332	0.118	2.611	***	Kabul
	X Kuşağı	0.319	0.026	9.141	***	Kabul
	Y Kuşağı	0.269	0.028	7.118	***	Kabul

*p<0.05

Bireycilik toplulukçuluk boyutunun akılcı boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 68’de gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir (p<0.05). Etkinin en fazla olduğu kuşak ise bebek patlaması kuşağı olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 15: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 69: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Bireycilik Toplulukçuluk → Riya	-0.055	0.037	-1.690	0.091	Kabul Değil

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 6.376, RMSEA: 0.061, GFI: 0.958, AGFI: 0.940, CFI: 0.944

* $p < 0.05$

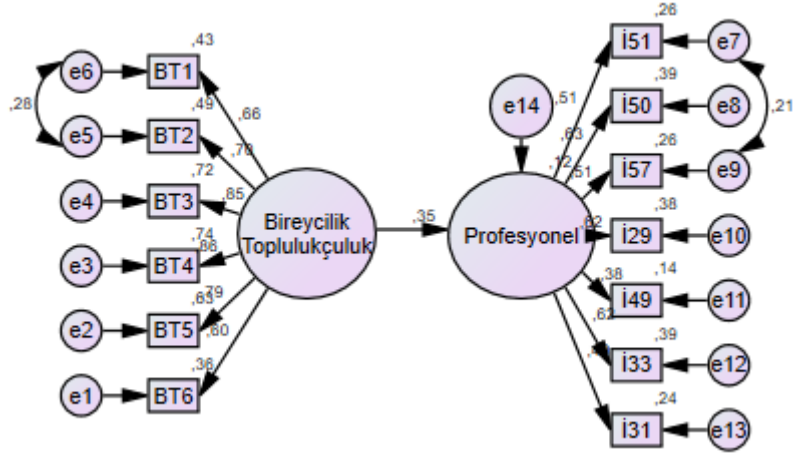
Şekil 15’de oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 69’da bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda bireycilik toplulukçuluk boyutunun riya boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür ($p > 0.05$). Etki anlamlı olmadığı için uyum iyiliği değerlerine iyileştirme yapma gereği duyulmamıştır.

Tablo 70: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun riya boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Bireycilik Toplulukçuluk → Riya	Bebek Patlaması Kuşağı	-0.104	0.117	-0.772	0.440	Kabul Değil
	X Kuşağı	-0.012	0.032	-0.319	0.750	Kabul Değil
	Y Kuşağı	-0.030	0.036	-0.767	0.443	Kabul Değil

* $p < 0.05$

Bireycilik toplulukçuluk boyutunun riya boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 70’de gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olmadığı görülmektedir ($p > 0.05$).



Şekil 16: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun profesyonel boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 71: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun profesyonel boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Bireycilik Toplulukçuluk → Profesyonel	0.352	0.029	9.343	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 4.693, RMSEA: 0.051, GFI: 0.970, AGFI: 0.956, CFI: 0.965

*p<0.05

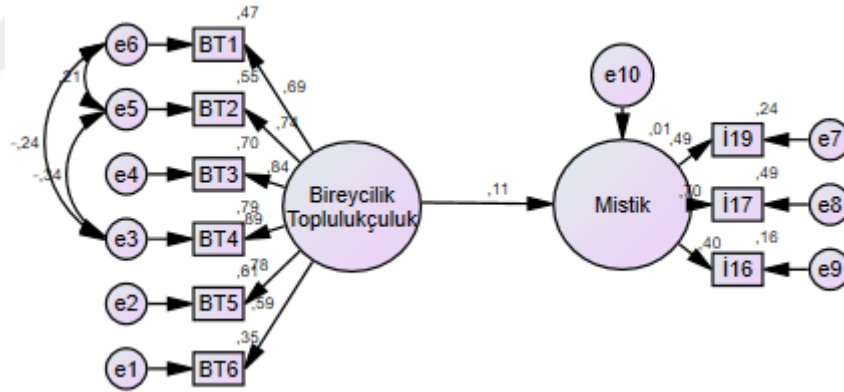
Şekil 16’da oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 71’de bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda bireycilik toplulukçuluk boyutunun profesyonel boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.352$, $p<0.05$). Uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 72: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun profesyonel boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Bireycilik Toplulukçuluk → profesyonel	Bebek Patlaması Kuşağı	0.328	0.119	2.571	***	Kabul
	X Kuşağı	0.287	0.026	8.144	***	Kabul
	Y Kuşağı	0.271	0.027	7.154	***	Kabul

*p<0.05

Bireycilik toplulukçuluk boyutunun profesyonel boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 72’de gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir (p<0.05). Etkinin en fazla olduğu kuşak ise bebek patlaması kuşağı olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 17: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 73: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Bireycilik Toplulukçuluk → Mistik	0.106	0.030	2.886	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 4.711, RMSEA: 0.051, GFI: 0.983, AGFI: 0.968, CFI: 0.983

* $p < 0.05$

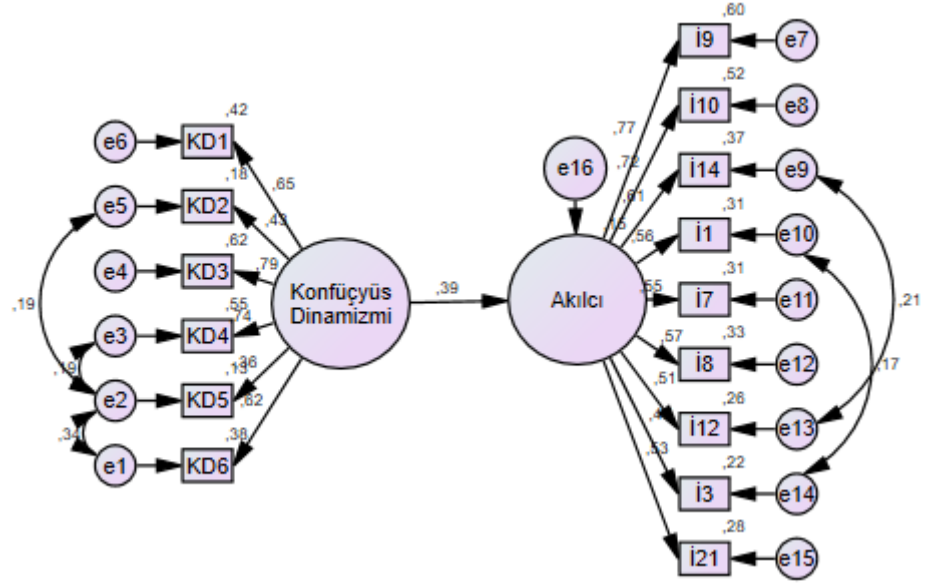
Şekil 17’de oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 73’de bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda bireycilik toplulukçuluk boyutunun mistik boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.106$, $p < 0.05$). Uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 74: Bireycilik toplulukçuluk boyutunun mistik boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Bireycilik	Bebek Patlaması	-0.059	0.149	-	0.664	Kabul
	Kuşağı					
Toplulukçuluk → Mistik	X Kuşağı	0.118	0.035	3.224	***	Kabul
	Y Kuşağı	0.028	0.042	0.712	0.476	Kabul

* $p < 0.05$

Bireycilik toplulukçuluk boyutunun mistik boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 74’de gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin bebek patlaması kuşağında ve Y kuşağında anlamlı olmadığı ($p > 0.05$), X kuşağında ise anlamlı olduğu ($p < 0.05$) görülmektedir.



Şekil 18: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 75: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Konfüçyüs Dinamizmi → Akılcı	0.389	0.039	11.368	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 4.682, RMSEA: 0.050, GFI: 0.965, AGFI: 0.950, CFI: 0.950

*p<0.05

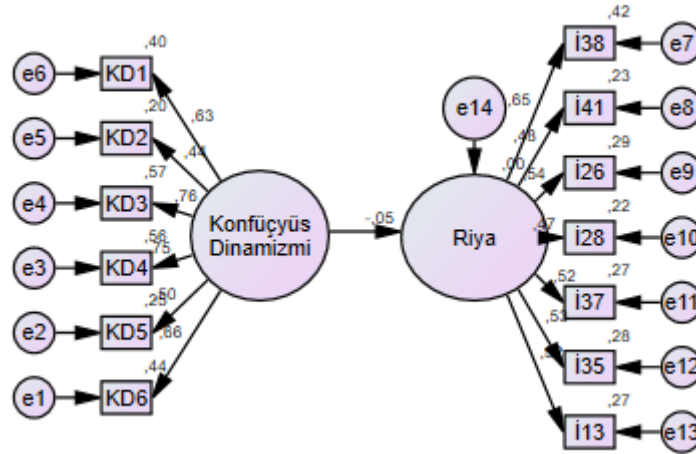
Şekil 18’de oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 75’de bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda konfüçyüs dinamizmi boyutunun akılcı boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.389$, $p<0.05$). Uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 76: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun akılcı boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Konfüçyüs Dinamizmi → Akılcı	Bebek Patlaması Kuşağı	0.481	0.112	3.406	***	Kabul
	X Kuşağı	0.254	0.033	7.127	***	Kabul
	Y Kuşağı	0.300	0.033	8.011	***	Kabul

*p<0.05

Konfüçyüs dinamizmi boyutunun akılcı boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 76’da gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir (p<0.05). Etkinin en fazla olduğu kuşak ise bebek patlaması kuşağı olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 19: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 77: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Konfüçyüs Dinamizmi → Riya	-0.052	0.042	-1.544	0.123	Kabul Değil

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 5.935, RMSEA: 0.058, GFI: 0.962, AGFI: 0.945, CFI: 0.920

*p<0.05

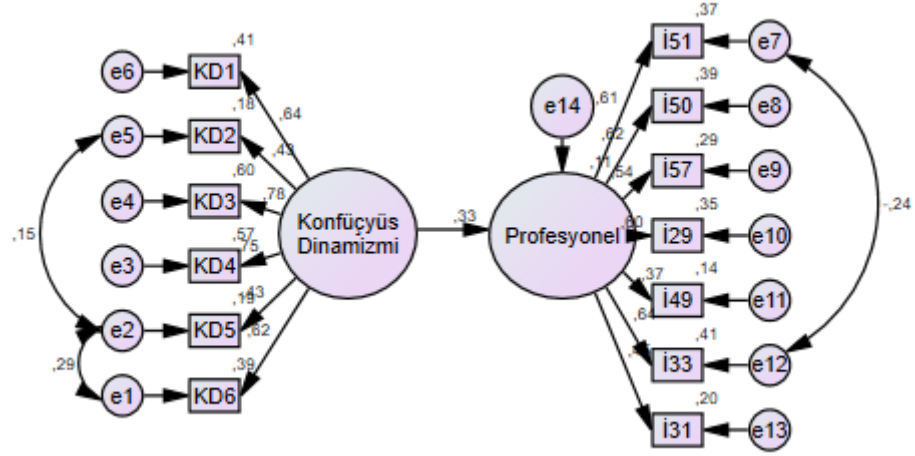
Şekil 19’da oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 77’de bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda konfüçyüs dinamizmi boyutunun riya boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür (p>0.05). Etki anlamlı olmadığı için uyum iyiliği değerlerine iyileştirme yapma gereği duyulmamıştır.

Tablo 78: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun riya boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Konfüçyüs Dinamizmi → Riya	Bebek Patlaması Kuşağı	-0.033	0.115	-0.242	0.809	Kabul Değil
	X Kuşağı	0.016	0.040	0.431	0.666	Kabul Değil
	Y Kuşağı	-0.014	0.042	-0.361	0.718	Kabul Değil

*p<0.05

Konfüçyüs dinamizmi boyutunun riya boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 78’de gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olmadığı görülmektedir (p>0.05).



Şekil 20: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun profesyonel boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 79: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun profesyonel boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Konfüçyüs Dinamizmi → Profesyonel	0.335	0.038	9.238	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 4.857, RMSEA: 0.052, GFI: 0.968, AGFI: 0.953, CFI: 0.946

* $p < 0.05$

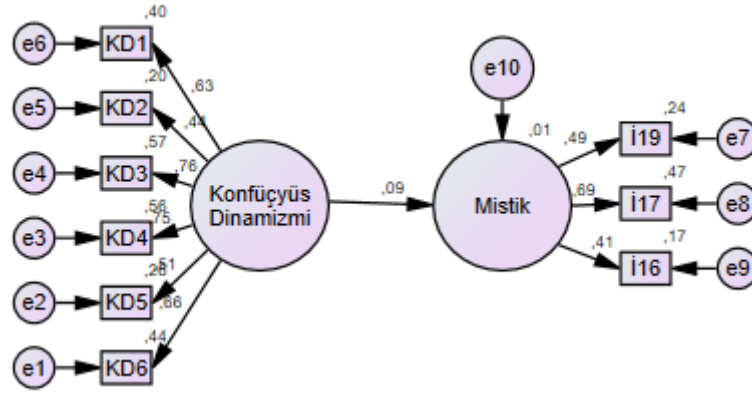
Şekil 20’de oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 79’da bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda konfüçyüs dinamizmi boyutunun profesyonel boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.335$, $p < 0.05$). Uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 80: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun profesyonel boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Konfüçyüs Dinamizmi →	Bebek Patlaması Kuşağı	0.290	0.118	2.241	***	Kabul
	X Kuşağı	0.223	0.033	6.223	***	Kabul
Profesyonel	Y Kuşağı	0.262	0.033	6.903	***	Kabul

*p<0.05

Konfüçyüs dinamizmi boyutunun profesyonel boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 80’de gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir (p<0.05). Etkinin en fazla olduğu kuşak ise bebek patlaması kuşağı olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 21: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 81: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Konfüçyüs Dinamizmi → Mistik	0.087	0.035	2.240	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 11.986, RMSEA: 0.087, GFI: 0.956, AGFI: 0.923, CFI: 0.899

* $p < 0.05$

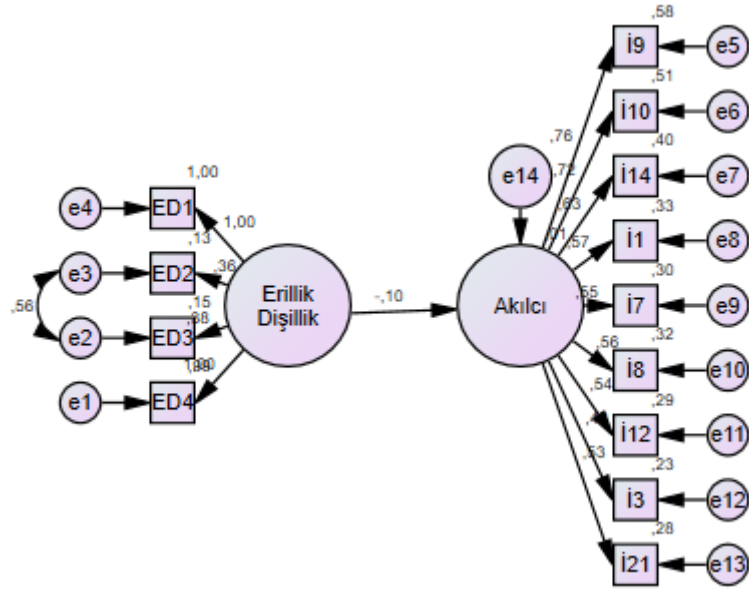
Şekil 21’de oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 81’de bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda konfüçyüs dinamizmi boyutunun mistik boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.087$, $p < 0.05$). Uyum iyiliği değerlerinden ise χ^2/df : 11.986 değeri kabul edilebilir düzeyde olmadığı görülmektedir.

Tablo 82: Konfüçyüs dinamizmi boyutunun mistik boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Konfüçyüs Dinamizmi → Mistik	Bebek Patlaması	0.014	0.1447	0.106	0.916	Kabul
	Kuşağı					Değil
	X Kuşağı	0.092	0.045	2.506	***	Kabul
	Y Kuşağı	0.041	0.050	1.040	0.299	Kabul
						Değil

* $p < 0.05$

Konfüçyüs dinamizmi boyutunun mistik boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 82’de gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin bebek patlaması kuşağında ve Y kuşağında anlamlı olmadığı ($p > 0.05$), X kuşağında ise anlamlı olduğu ($p < 0.05$) görülmektedir.



Şekil 22: Erillik dişillik boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 83: Erillik dişillik boyutunun akılcı boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Erillik Dişillik → Akılcı	-0.103	0.014	-3.609	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 4.327, RMSEA: 0.048, GFI: 0.970, AGFI: 0.957, CFI: 0.981

*p<0.05

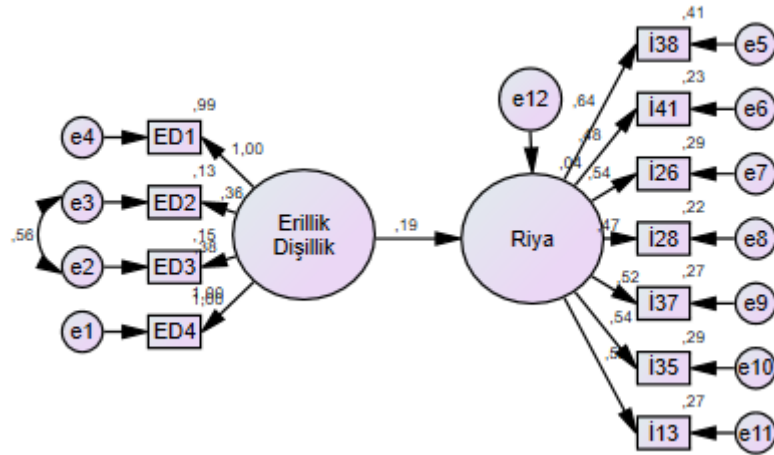
Şekil 22’de oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 83’de bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda erillik dişillik boyutunun akılcı boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=-0.103$, $p<0.05$). Uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 84: Erillik dışillik boyutunun akılcı boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Erillik Dışillik → Akılcı	Bebek Patlaması Kuşağı	0.140	0.096	1.045	0.296	Kabul Değil
	X Kuşağı	-0.134	0.023	- 3.676	***	Kabul
	Y Kuşağı	-0.048	0.022	- 1.215	0.224	Kabul Değil

*p<0.05

Erillik dışillik boyutunun akılcı boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 84’de gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin bebek patlaması kuşağında ve Y kuşağında anlamlı olmadığı ($p>0.05$), X kuşağında ise anlamlı olduğu ($p<0.05$) görülmektedir.



Şekil 23: Erillik dışillik boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 85: Erillik dişillik boyutunun riya boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Erillik Dişillik → Riya	0.190	0.018	6.126	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 3.733, RMSEA: 0.044, GFI: 0.981, AGFI: 0.970, CFI: 0.988

*p<0.05

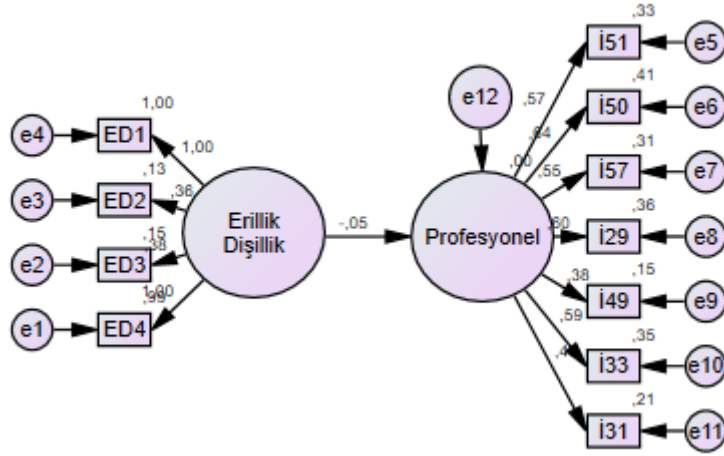
Şekil 23’de oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 85’de bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda erillik dişillik boyutunun riya boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.190$, $p<0.05$). Uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 86: Erillik dişillik boyutunun riya boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Erillik Dişillik → Riya	Bebek Patlaması Kuşığı	0.315	0.087	2.460	***	Kabul
	X Kuşığı	0.213	0.026	5.939	***	Kabul
	Y Kuşığı	0.192	0.027	4.981	***	Kabul

*p<0.05

Erillik dişillik boyutunun riya boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 86’da gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Etkinin en fazla olduğu kuşak ise bebek patlaması kuşığı olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 24: Erillik dişillik boyutunun profesyonel boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 87: Erillik dişillik boyutunun profesyonel boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Erillik Dişillik → Profesyonel	-0.054	0.013	-1.781	0.075	Kabul Değil

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 17.826, RMSEA: 0.108, GFI: 0.917, AGFI: 0.873, CFI: 0.923

*p<0.05

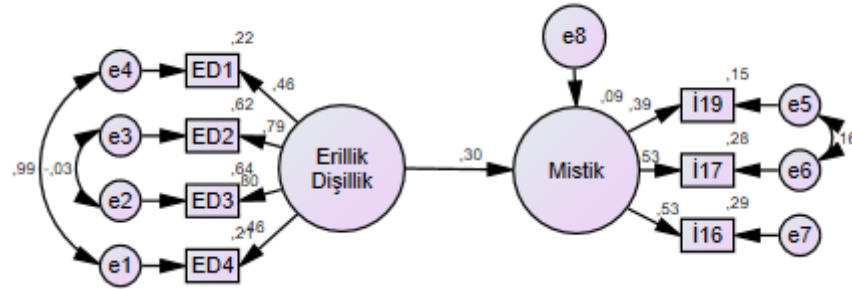
Şekil 24'te oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 87'de bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda erillik dişillik boyutunun profesyonel boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Etki anlamlı olmadığı için uyum iyiliği değerlerine iyileştirme yapma gereği duyulmamıştır.

Tablo 88: Erillik dışillik boyutunun profesyonel boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Erillik Dışillik → Profesyonel	Bebek Patlaması Kuşağı	0.143	0.097	1.069	0.285	Kabul Değil
	X Kuşağı	-0.058	0.023	- 1.590	0.112	Kabul Değil
	Y Kuşağı	0.004	0.022	0.094	0.925	Kabul Değil

*p<0.05

Erillik dışillik boyutunun profesyonel boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 88’de gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olmadığı görülmektedir (p>0.05).



Şekil 25: Erillik dışillik boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisi

Tablo 89: Erillik dişillik boyutunun mistik boyutu üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar

Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Erillik Dişillik → Mistik	0.296	0.042	4.992	***	Kabul

Uyum İndeksleri:

χ^2/df : 3.212, RMSEA: 0.039, GFI: 0.994, AGFI: 0.982, CFI: 0.997

*p<0.05

Şekil 25’de oluşturulmuş olan modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve Tablo 89’da bulgular gösterilmiştir. Bunun sonucunda erillik dişillik boyutunun mistik boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.296$, $p<0.05$). Uyum iyiliği değerleri ise kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 90: Erillik dişillik boyutunun mistik boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar

Etki		Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Erillik Dişillik → Mistik	Bebek Patlaması Kuşığı	0.370	0.108	2.954	***	Kabul
	X Kuşığı	0.171	0.030	4.715	***	Kabul
	Y Kuşığı	0.124	0.032	3.178	***	Kabul

*p<0.05

Erillik dişillik boyutunun mistik boyutu üzerinde etkisinde kuşak kontrol değişkeninin rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 90’da gösterilmiştir. Kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Etkinin en fazla olduğu kuşak ise bebek patlaması kuşığı olduğu sonucuna varılmıştır.

4.4. KUŞAKLARA GÖRE İŞ GÖRME ANLAYIŞI DEĞERLERİNE VERİLEN İFADELERE YÖNELİK BULGULAR

Tablo 91: Kuşaklara göre riya odaklı işgörme anlayışı maddelerine verilen ifadeler

Riya odaklı işgörme anlayışı	Kuşaklar	n	Ortalama	Standart sapma
İş görürken para, mal ve bunun gibi şeylere önem vermek: Maddiyatçılık	Bebek patlaması	55	2,3273	1,20269
	X kuşağı	741	2,2807	1,21900
	Y kuşağı	649	2,3374	1,21659
İş görürken belli kişileri, grupları veya bağlı olunan grupların üyelerini işin zararı pahasına tutmak, kolaylıklar sağlamak: Kayırmacılık	Bebek patlaması	55	1,9455	1,22351
	X kuşağı	741	2,0013	1,26009
	Y kuşağı	649	2,0909	1,24823
İş görürken belli ilkelere sıkı sıkıya bağlı olmak, bu konuda hoşgörüsüz olmak: Katılık	Bebek patlaması	55	2,1636	1,08463
	X kuşağı	741	2,1727	1,23348
	Y kuşağı	649	2,2404	1,24629
İş görürken alın yazısına inanmak ve bu doğrultuda hareket etmek: Kadercilik	Bebek patlaması	55	2,1273	1,15557
	X kuşağı	741	2,0715	1,14680
	Y kuşağı	649	2,1680	1,18939
İş görürken, topluluk içinde inanç ve düşünce bakımından ayrılık gösteren, bütünlüğü bozan gruplara dahil olmak, grup oluşturmak: Hizipçilik	Bebek patlaması	55	1,6000	1,06458
	X kuşağı	741	1,7868	1,20377
	Y kuşağı	649	1,7704	1,14719
İş görürken duruma göre söylemini değiştirmek: İki yüzlülük	Bebek patlaması	55	2,7273	1,31169
	X kuşağı	741	2,5290	1,26204
	Y kuşağı	649	2,5670	1,27132
İş görürken yalnızca kendi çıkarlarına odaklanmak: Çıkarıcılık	Bebek patlaması	55	2,2909	1,28629
	X kuşağı	741	1,8340	1,11050
	Y kuşağı	649	1,9861	,20369

Tablo 91’de kuşaklara göre riya odaklı işgörme anlayışına verilen yanıtların ortalama ve standart sapmaları görülmektedir. Hiç temsil etmemektedir:1 ve Tam anlamıyla temsil etmektedir:5 puandır. Tabloya göre Maddiyatçılık değerine en yüksek puan veren X kuşağıdır. Bebek Patlaması ve Y kuşağı örneklem sayıları farklı olmasına rağmen benzer yanıtlar vermişlerdir ve ortalamadan daha düşük puana sahiptirler. Kayırmacılık değerinde en düşük puanı bebek patlaması kuşağı almıştır, tüm kuşaklar ortalamanın altındadır. Katılık , kadercilik ve hizipçilik değerlerinde tüm kuşaklar ortalamanın altında ve birbirine yakın sonuçlar vermişlerdir. İkiyüzlülük değerinde tüm kuşaklar ortalamanın biraz üzerinde ve birbirlerine yakın cevaplar vermiştir. Çıkarıcılık değerinde X ve Y kuşağı, bebek patlaması kuşağına göre daha düşük ortalama puanına sahiptirler.

Tablo 92: Kuşaklara göre mistik işgörme anlayışı maddelerine verilen ifadeler

Mistik işgörme anlayışı	Kuşaklar	n	Ortalama	Standart sapma
İş görürken aile üyelerinin arzu ve isteklerini ön planda tutmak: Aile Bağları	Bebek patlaması	55	3,1273	1,10645
	X kuşağı	741	3,1417	1,16022
	Y kuşağı	649	3,2589	1,10450
İş görürken işgörme davranışını etkileyecek şekilde duyguların etkisi altında kalmak: Duygusallık	Bebek patlaması	55	2,4545	1,21439
	X kuşağı	741	2,2821	1,08681
	Y kuşağı	649	2,4345	1,17291
İş görürken bağlı olunan inanç sisteminin kurallarını dikkate almak, bunlara öncelik vermek: Din	Bebek patlaması	55	2,9636	1,24668
	X kuşağı	741	2,6991	1,28078
	Y kuşağı	649	2,8197	1,30284
İş görürken geçmişten süregeldikleri için benimsenen, önemsenen, desteklenen kültürel alışkanlıkları, bilgi ve töreleri dikkate almak: Gelenekçilik	Bebek patlaması	55	2,9091	1,05887
	X kuşağı	741	3,1255	1,17481
	Y kuşağı	649	3,1002	1,17358

Tablo 92’de kuşaklara göre mistik işgörme anlayışı maddelerine verilen ifadelerin ortalama ve standart sapmaları görülmektedir. Aile bağları, din ve gelenekçilik değerlerine verilen yanıtlar tüm kuşaklarda ortalamanın üstünde puan almıştır. Duygusallık değerine verilen yanıtın ise tüm kuşaklarda ortalamanın biraz altında puan aldıkları görülmektedir. Hiç temsil etmemektedir:1 ve Tam anlamıyla temsil etmektedir:5 puandır.

Tablo 93: Kuşaklara göre akılcı işgörme anlayışı maddelerine verilen ifadeler

Akılcı işgörme anlayışı	Kuşaklar	n	Ortalama	Standart sapma
İş görürken hak ve hukuka uymak, hakkı gözetmek, doğrulukla hareket etmek: adil olmak	Bebek patlaması	55	4,0000	1,13855
	X kuşağı	741	4,3927	,86425
	Y kuşağı	649	4,2758	,94741
İş görürken akla ve akıl yoluyla varılan yargılara inanmak, akla aykırı veya akıl dışı hiçbir şeyi yapmamak: akılcılık	Bebek patlaması	55	3,8727	1,12307
	X kuşağı	741	3,9730	1,00234
	Y kuşağı	649	3,9260	,91156
İş görürken belirlenen amaç ve isteklere ulaşmak isteği içinde olmak: başarı	Bebek patlaması	55	3,6182	1,14651
	X kuşağı	741	3,9177	1,03322
	Y kuşağı	649	3,9045	,99697
İş görürken bilgiyi paylaşmak, bilgiyi saklamamak: bilgi paylaşımı	Bebek patlaması	55	4,0000	1,12217
	X kuşağı	741	4,0985	1,07666
	Y kuşağı	649	4,0586	1,10259
İş görürken bilimsel yöntem ve kurallara öncelik, önem vermek: bilimsellik	Bebek patlaması	55	4,2545	,98542
	X kuşağı	741	4,2780	,89799
	Y kuşağı	649	4,2681	,87255
İş görürken yapılan işin bireylerin hak ve özgürlüklerine ters düşmemesine özen göstermek: bireyin hak ve özgürlüklerine önem vermek	Bebek patlaması	55	4,2909	,89593
	X kuşağı	741	4,2470	,96269
	Y kuşağı	649	4,2173	,93324
İş görürken çok çalışmak, çalışmayı sevmek: çalışkanlık	Bebek patlaması	55	3,8364	,93815
	X kuşağı	741	3,9811	,96684
	Y kuşağı	649	3,9492	,93568
İş görürken sistematik, programlı ve zamanlı olmak: disiplin	Bebek patlaması	55	4,0909	,79983
	X kuşağı	741	4,1296	,97368
	Y kuşağı	649	4,1233	,91636
Bir işe çekinmeden girebilmek, insanlarla kolaylıkla ilişki kurabilmek: Girişkenlik	Bebek patlaması	55	3,8545	1,07872
	X kuşağı	741	4,0054	1,02402
	Y kuşağı	649	3,9076	,97218

Tablo 93’de kuşaklara göre akılcı işgörme anlayışı maddelerine verilen ifadelerin ortalama ve standart sapmaları görülmektedir. Hiç temsil etmemektedir:1 ve Tam anlamıyla temsil etmektedir:5 puandır. Tüm değer ifadelerine verilen yanıtlar ortalamanın üstünde bir puana ve birbirine yakın puana sahiptir. Girişkenlik değerinde X kuşağının bebek patlaması ve Y kuşağına göre puan ortalaması daha yüksektir.

Tablo 94: Kuşaklara göre Profesyonel işgörme anlayışı maddelerine verilen ifadeler

Profesyonel odaklı işgörme anlayışı	Kuşaklar	n	Ortalama	Standart sapma
İş görürken ileride olabilecekleri önceden düşünebilmek: ileri görüşlülük	Bebek patlaması	55	3,8727	1,01934
	X kuşağı	741	3,8934	,88880
	Y kuşağı	649	3,9153	,89092
İş görürken işi gereği gibi yerine getirmek için çaba harcamak: işini iyi ve düzgün yapmak	Bebek patlaması	55	3,9455	1,20828
	X kuşağı	741	4,0472	1,06755
	Y kuşağı	649	4,1125	1,00982
İş görürken bir şeyi yapmaya karar verme gücüne sahip olmak: İradecilik	Bebek patlaması	55	3,9091	1,12666
	X kuşağı	741	4,0175	,98005
	Y kuşağı	649	4,0077	,98677
İş görürken sezgilerinize önem vermek: Sezgisellik	Bebek patlaması	55	3,3818	1,11373
	X kuşağı	741	3,4615	1,03725
	Y kuşağı	649	3,4099	1,07366
İş görürken gerçekleştirilen davranışların veya yetki alanı kapsamındaki bir olayın sonuçlarını üstlenebilmek: Sorumluluk	Bebek patlaması	55	3,7636	1,01769
	X kuşağı	741	3,7922	,93433
	Y kuşağı	649	3,7658	,96896
İş görürken kişi, kurum ve otoriteleri sorgulamaktan çekinmemek: Süreklilik	Bebek patlaması	55	3,5818	1,22763
	X kuşağı	741	3,7436	1,01959
	Y kuşağı	649	3,6888	1,03573
İş görürken o güne kadar uygulanmamış, değişik işgörme tarzlarına açık olmak: Yeniliklere açık olmak	Bebek patlaması	55	3,6000	1,06458
	X kuşağı	741	3,7868	1,01096
	Y kuşağı	649	3,7920	1,00379

Tablo 94’de kuşaklara göre profesyonel işgörme anlayışına verilen yanıtların ortalama ve standart sapmaları görülmektedir. Hiç temsil etmemektedir:1 ve Tam anlamıyla temsil etmektedir:5 puandır. Tüm değerlere verilen yanıtların ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir.

5. BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Kültür, üretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, toplumdan bireye kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insan tarafından oluşturulmuş ve yaratılmış olan maddi ve moral öğelerden oluşan bir çerçevedir (Çağlar, 2001:148). Kültür insanları, insanlar da kültürü şekillendirir. Bu yüzden kültürel değişimlerin yerel toplumun özelliklerine göre gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamının bir yolu da, kültürel durumları o toplumun perspektifinden araştırmakla mümkündür. Ulusal sınırları aşan ve küreselleşmenin getirdiği değerlerin kullanıldığı küresel kültür artık günümüzde daha fazla üzerinde düşünülmesi ve araştırılması gereken bir konudur. Kişi davranışlarının önceden bilinmesi, toplumun özelliklerinin ve değerlerinin tanınması, kişi ve toplumun kültürünün bilinmesiyle olur. Bu sebeple yönetici, çalışma şeklini toplumun kültürüne ayarlamak gereğini duymalıdır (Çağlar, 2001:137). Kültürün yönetim üzerindeki etkisini, günümüz yönetim bilimcileri yönetimin kültüre bağlı olduğu sözüyle ifade etmektedir. Yönetim uygulamaları bu yüzden farklı toplum ve çevrelerde değişik olacaktır ve çoğunlukla doğrudan kültürle ilişkilidir (Erdoğan, 1991:128). Fakat bu tür bir kültürel değişim, kişisel seçim, kültürün empoze edilmesi veya diğer kültürlerle etkileşime girme yolu ile olabilir. Çeşitli faktörler nedeniyle kişisel ve toplumsal değerler ve gelenekler zamanla gelişip değişebilir. Seçim yoluyla kültürel dönüşüm sosyal ve ekonomik bir değişimin ürünü olarak veya mantıklı alternatifler sunan yeni etkileşimler halinde ortaya çıkabilir. Batı kültürlerini etkisi altına alan değerler, doğu kültürlerinde bireycilik yerine toplulukçuluk, kendini geri planda tutma, hiyerarşi ve otoriteye itaat, materyal değerlerden çok manevi değerleri önemseme şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Hofstede vd., 1990:312; Hofstede ve Peterson, 2000:405).

Farklı kültürel özellikler gösteren bireylere ya da toplumlara, Batıdan kaynaklanan kural ve değerler sistemleri ile yaklaşmak tutarlı bir yöntem olmayabilir. Bu durum özellikle Batı kaynaklı örgütlenme ve yönetim anlayışında olan kurumlarda, istenilen verimlilik düzeyine ulaşılamadığında tartışılan bir husus olmuştur (Sargut, 1994:140). Kendi kültürel sistemini ve onun temel özelliklerini tanıyan, o kültürel değerlere uygun yönetim anlayışı oluşturan ülkelerin daha başarılı

olacağı ve küreselleşme boyutunda evrensel değerlerle daha kolay uzlaşabileceği düşüncesini getirir. Tüm insanlar aynı koşullar altında benzer tepkiler vermektedir, ancak her kültür, kendi insanları için farklı koşullar yaratmaktadır. Bu yüzden, kültürlerde benzer davranış ilkeleri olsa bile, yerel koşulların farklı olmasından dolayı, davranış biçimleri ve sosyal yapılar birbirinden farklı olacaktır (Ouchi, 1998:17-18). Farklı kültürlere kişiselleştirerek yaklaşmak, başka bir deyişle kültürü yerelleştirmek, kültürün özelliklerine göre yönetim uygulamak gerekir. Varlığını sürdürmek isteyen kurumlar, Batıda sınılanmış yol ve yöntemleri kullanarak başarılı olamazlar. Bu kurumları yönetenler, yönetim biçimlerini Türk kültürünün değer sistemine göre yerelleştirerek uygulamak zorundadırlar (Baltaş, 2016:34).

Değerlerin zaman içinde sabit kaldıklarını varsaymak da hatalı olmaktadır. Schaffer ve Riordan (2003:169-215) kültürlerarası çalışmalarda kullanılan yöntemleri değerlendirdikleri makalelerinde araştırmanın konusu olan kültürel boyutların doğrudan ölçülmesi gerektiğinin, aksi takdirde gözlemlenen farklılıkların kültürel değerlerden kaynaklandığının iddia edilemeyeceğinin altını çizmektedirler. Bunun yanı sıra ülke seviyesinde yapılacak analizlerde, örneklem grubunun toplumun tüm katmanlarını temsil etmesi gerekir.

Kültüre yönelik çeşitli yaklaşımların farklılık gösterdiği bir diğer önemli boyut, kültürün kişinin içinde, psikolojik süreçlerle bağlantılı olarak veya kişinin dışında olduğu gibi algılanmasıdır. Her ne kadar kültür başlangıçta bir ulusal düzeyde kavramsallaştırılmış olsa da çeşitli araştırmacılar farklı kültür katmanlarının olduğunu ve kültür kavramının daha küçük analiz birimlerinde uygulanabileceğini belirtmiştir. Craig ve Douglas (2006:336), “*Ulusal sınırlar arasındaki bağlantıların gelişimi, ulusal kültürün, kültürü incelemek için analiz birimi kadar alakalı olmadığını ima etmektedir... analiz birimi olarak ülkeye daha az güven duyulmalıdır*” şeklinde savunmuşlardır. Benzer şekilde; Laroche ve arkadaşları (2005:282), “*Ulusal kültürel endekslerin ciddi bir sınırlandırılma sorununun, bölgesel de dahil olmak üzere ve bireysel farklılıklar ve deneyimler gibi önemli varyasyonları gizleyebilecek yüksek düzeyde toplanmasıdır*” şeklinde yorumlamışlardır. Kültürün evrenselliği hakkında Hofstede: “*Yönetim becerilerinin doğası, kültürel olarak spesifik olmalarıdır: Bir ulusal kültürde uygun bir yönetim tekniği veya felsefesi, başka bir şekilde zorunlu değildir*” (2007: 413). “*Dünyadaki farklı toplumlar farklı tarihlere*

sahiptir ve farklı değerlere sahiptirler: evrensel insani değer sistemi yoktur” (2007:415) olarak ifade etmiştir.

Her bireyin kültürel bir mozaği vardır ve bu kültürel mozaği, parçalarının toplamından daha büyüktür. Bireysel düzeyde yapılan araştırmalar, bu kültürel kimliklerin davranışları nasıl etkilediğine ve değiştirdiğine dair anlayışımızı genişletebilir. Bireydeki kültürel kimliklerin bir dizi incelenmesi, araştırmacıların kültürün istikrarlı taşıyıcı dalgalarını tanımlamasına izin verebilir (Chao ve Moon, 2005:1135).

Hofstede’ye göre her ulusun kendi ortak özellikleri ve nitelikleri vardır. Bu nedenle benzersiz bir ulusal kültürün, bir ulustaki herkes tarafından ayrı ayrı taşındığı varsayılmaktadır. Hofstede'nin ulusal kültürün ortaklığını tanımladığı ikinci anlam, bireyler tarafından veya herhangi bir birey tarafından taşınması değil, bireylerin görüşlerine dayanan istatistiksel bir ortalama olduğu anlamına gelir. Hofstede bunu “*ulusal bir norm*” (1980:45), “*merkezi bir eğilim*” (1991:253) veya “*ortalama eğilim*” (1991:253) olarak tanımlamıştır. “*Bireyleri karşılaştırmıyoruz, fakat her ülkenin cevaplarında merkezi eğilimler denen şeyi karşılaştırıyoruz. Her soruyu tam olarak kendi grubunun ortalama puanına göre cevaplayan bir birey yoktur: Bir ülkede “ortalama kişi” yoktur*” şeklinde açıklamıştır (Hofstede, 1991: 253). Bu yüzden kültürleri sınırlamak için ulusal sınırların kullanılması ideal değil, aynı zamanda tamamen yanlış da değildir. Kültürleri belirleme yapılan analiz birimlerini seçimi konusunda Minkov, (2013:25) ise şu şekilde ifade etmiştir: “*Kültürlerarası araştırmalarda en iyi analiz birimi yoktur, ancak en etkili veri çalışmaları ulusal düzeyde gerçekleştirilmiştir... Pratik açıdan bakıldığında, bu grupların onları diğerlerinden ayıran kültürleri paylaşıp paylaşmadıkları önemli değildir. Gruplar, ancak onlar hakkında sahip olduğumuz istatistiksel göstergelerden bazı önemli tahminler yapmamıza izin veriyor.*”

Hofstede'nin modeli dünya çapında çeşitli dış ölçütlerle güçlü ilişkiler gösterdiğinden, ulusların ve kültürlerin teorik olarak eşdeğeri olmamasına rağmen, yararlı bir modeldir. Ancak araştırmacılar Hofstede'nin çerçevesinin yararlı bir model olması konusunda bir takım eleştiriler yapmıştır. Bunlardan Taras ve Steel (2009:3), Hofstede'nin 1967-73 tarihli IBM çalışmasından elde edilen orijinal veriler kullanılarak, bu endeksleri, en son yıllarda bile ikincil deneysel analizlerde hala sıkça

kullanılması konusunda eleştiride bulunmuştur. Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010:25), bu eleştiriye, kültürel açıdan motive edilmiş davranışların aksine, kültürel değerlerin nesiller boyunca sabit kaldığını savunarak, çoğunlukla teorik bir bakış açısına itiraz etmişleridir; “Ulusal değer sistemleri, bir ülkenin coğrafi konumu veya hava durumu kadar gerçek olduğu dikkate alınmalıdır”. Bu hipotezi test etmek için en yalın yaklaşım, ampirik olarak Hofstede'nin aracını, orijinal olarak uyguladığı ve sonuçları karşılaştıran yeni bir popülasyona uygulamak olacaktır. Hofstede'nin (1980) orijinal çalışmasının yayınlanmasından kısa bir süre sonra Inglehart liderliğindeki bir grup Avrupalı akademisyen, 100'den fazla ülkede 400.000 katılımcıyı içeren Dünya Değerler Anketi (WVS) adlı bir araştırma projesini koordine etmeye başlamıştır (Whalen,2016:17). Diğer bir analist ise, yeni bir değerler çerçevesi elde etmek amacıyla WVS verilerini analiz eden Minkov'dur (2007) ve ürettiği boyutlar, Hofstede'nin Kültür Değerleri Modülünün 5 boyutuyla güçlü bir korelasyon göstermiştir. Bu “hoşgörüyü karşı kısıtlama” boyutudur. Minkov araştırmasının ardından Hofstede'nin araştırma ekibine ve çerçevesine Hofstede, Hofstede ve Minkov'un (2010) en son baskısı için katılmıştır. WVS bağımsız olarak geliştirilirken, GLOBE projesi, Hofstede'nin çerçevesini geliştirmek için, metodolojik kaygıları orijinaliyle gerekçe göstererek özel olarak geliştirilmiştir. GLOBE projesi için çeşitli kültürel geçmişlerden gelen 170 araştırmacı tarafından geliştirilen ve 61 ülkede 17,370 kişiye verilen ve Hofstede'nin terminolojisini geri dönüştüren ancak boyutlarıyla güçlü bir şekilde ilişkili olmayan dokuz boyutta bir dizi geliştirmek için bir anket uygulamışlardır. Bu projelerin her ikisi de genel kültür çalışması için geçerli kaynaklardır, ancak daha önce öğrenilmiş kültürleri araştırmak için yayınlanmış kullanımı asgari düzeydedir. Hofstede'nin modeli, kültür bilimi araştırmacıları tarafından en çok benimsenen model olduğundan, bu çalışmanın odağı için en uygun çerçevedir. Hofstede tarafından 1980'lerin başlarında yapılan araştırmasında ve 1990'lardaki yapılan GLOBE Çalışmaları'nın dokuz boyutunun belirlediği beş sosyo-kültürel boyut, yönetim araştırmalarında en sık kullanılan kültürel boyutlardır, bu yüzden araştırmamızda beş boyutlu model kullanılmıştır.

Kültürler arası araştırmacılar, incelenen kültürlerin her birinden, nüfusun tamamını temsil eden benzer örnek gruplar edinmenin güçlüğü ile karşı karşıyadırlar. IBM anket verilerinin analizinin ilk yayınlanmasından sonra, Hofstede (1991:193) yayınında, aynı kuruluşun birimleri arasında kültürel çeşitliliğin var olduğunu,

örgütsel kültürler üzerine yönelik araştırma projelerinde önemli farklılıklar olduğunu belirtmiştir (1991:182). Hofstede'nin Kültürün Sonuçları "Culture's Consequences" isimli kitabını 2001 yılında tekrar yazmasının nedeni, çalışması üzerine son yirmi yıldır yöneltilen eleştirilere karşılık çalışmalarının sonuçlarının geçerliliğini halen korumakta olduğunu göstermektir. Hofstede, IBM'de yürüttüğü çalışma sonucu elde edilen verileri değerlendirdiğinde, sonuçların ülkeler seviyesinde ve bireysel seviyede oldukça farklı değerlendirmeler ortaya çıktığını belirtmektedir. Kültürlerarası çalışmaların zayıf yönü, sosyal seviye ile bireysel seviye arasındaki korelasyonları göz ardı etmesinden kaynaklanmaktadır.

Hofstede'nin çerçevesi, kültürü ulusal düzeyde değerlendirmek için tasarlanmış olsa da iki ülke arasında istikrarlı farklılıkları temsil eden "mesafe puanları" ile çoğu zaman analiz birimi olarak bireysel düzeyde kullanılarak uygulanmıştır. Birey düzeyinde, kültürleşme kişinin davranışlarında, tutumlarında ve bilişlerinde değişikliklere işaret eder (Hofstede vd., 1990:293). Araştırmaya başlamadan önce Hofstede'nin aracının kültürü daha mikro düzeyde ölçmek için tasarlanmamış olduğu unutulmamalıdır. Bununla birlikte, Hofstede'nin çerçevesini uygulayan birçok çalışmaya rağmen, yapı geçerliliğine yönelik sıkı testlere tabi tutulmamıştır. Bilimsel yöntemin temellerinden biri olan, güvenilirlik ve geçerliliğini tespit etmek için testler ve önlemlerin titizlikle incelenmesi gerektiği göz önüne alındığında, bu gözlemin biraz şaşkıncı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, birkaç çalışma, Hofstede'nin aracının ampirik geçerliliği ile ilgili endişeleri dile getirmektedir. Bazı yazarlar, kültürün çeşitli boyutları arasında önemli bir çakışma olduğunu rapor etmiştir ve boyutların güvenilirliğinin düşük olduğunu bulmuşlardır. Özellikle daha küçük bir analiz birimine uygulandığında Hofstede'nin aracının geçerliliğinin araştırılması gerektiğini vurgulamaktadır (Bakir vd., 2000:226-232). Değer boyutları arasında her milletin kendi içinde çok sayıda grubun olması ve bu gruplarında kendi içinde farklılaşması varsayımı nedeniyle ulusal kültür değerlerinden farklılaşmış olabileceği, araştırmamızın konusunu kapsamıştır. Bu durum araştırmamızda kültür değerleri boyutlarının tek ülke içinde daha küçük birimine uygulayabilmek ve bireysel sonuçları ölçmek amacıyla ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği araştırılmıştır.

Geçerli bir kültür ölçüsü geliştirmek için yapılması gereken çok şey vardır. Ulusal sınırlar arasında uygulandığında, araç kültürler arası varyansın önemli bir

bölümünü yakalamalıdır. Aynı zamanda, belirli bir ülke içindeki farklı alt grupların karşılaştırılmasında da uygulanmalıdır. Sağlam ve geçerli bir aracın geliştirilmesi çalışmamızın kapsamı dışında kalmasına rağmen, bulgularımızın sonuç olarak bu hedefin başarılı bir şekilde tamamlanmasına yol açacak bir kıvılcım sağlayacağı umulmaktadır. Rousseau'nun (1990) da belirttiği gibi, "Kültürün nicel değerlendirmesi tartışmalıdır" (akt. O'Reilly vd., 1991:493). Rousseau (1990), örgüt kültürünün bazı yönlerinin kolayca erişilemeyeceğini kabul ederek, nitel yöntemlerle kültürün belirli boyutlarının uygun şekilde çalışılabileceğini, hatta niceliksel değerlendirmelerin kültürün bireysel davranışlar üzerindeki sistematik etkilerini anlama fırsatı sunduğunu öne sürmüştür. Araştırmamızın yapılan kültür değerleri ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre modelin iyi uyum sağladığı görülmüştür. Ayrıca araştırmamızda kültürü bağımsız değişken olarak kullandığımız analizlerde, kültür değerinin işgörme anlayışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür.

Araştırmamızda kültür değerleri ölçeğine verilen yanıtlar doğrultusunda; Güç mesafesi boyutu için 'kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum' cevabının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılanların güç mesafesi endeksinin düşük olduğunu göstermektedir. İlk kez Hofstede'nin tanımladığı ve sonraki yıllarda ölçümü farklı araştırmacılar tarafından tekrarlanan araştırmaların sonuçlarında Türk kültürünün yüksek güç mesafesinde yer aldığı ifade literatür bölümünde belirtilmiştir. Sargut'a (2015:185) göre Türk toplumu toplulukçu davranmayı önde tutan bir kültürdür, ancak toplulukçu davranma güç mesafesiyle ilişkilendirildiğinde, düşük güç mesafesi ve toplulukçu alanda hiçbir ülke olmadığı yönündeki çıkarımında bulunmuştur. Çünkü Sargut (2015), toplulukçu davranışın düşük güç mesafesiyle uzlaşmadığı gerçeğini savunmuştur. Ancak araştırma sonucumuz bu görüşün aksini göstermiştir; yüksek toplulukçuluk endeksi ve düşük güç mesafesi endeksi. Yu ve Miller'in (2003:37) Tayvan gibi toplulukçu ve yüksek güç mesafesi olan bir kültür olarak etiketlenen bir ülkede, X kuşağı için Tayvan kültürünün genellikle daha düşük güç mesafesine dönüştüğü sonucuna varmışlardır. Ancak araştırmamızda kuşaklara göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Araştırma verilerine göre, örnekleme çalışmaları görev tanımlarının belirli olduğu mesleklerde çalışmaları ve kamu çalışanı olması sebebiyle düşük güç

mesafesi endeksi ile sonuçlanmıştır diyebiliriz. Bu nedenle bu sonucun, tüm kurumlar, meslekler ve farklı sektörlerde genellemesi tartışılmalıdır. Araştırmamızda hiyerarşik bir örgüt yapısına sahip olmasına rağmen yönetimin güç ve otorite olarak algılanmaması nedeniyle düşük güç mesafesi endeksinde olması, farklı kuşağa mensup kuşakların kamu çalışanı olmaları nedeni ile otorite algısının düşüklüğü açıklanabilir. Türk kültüründe güç mesafesi yüksek ve dolayısıyla hiyerarşinin dik olduğu yazılı yayınlarda sık olarak ifade edilmiştir. Schwartz (1992:1-65) tarafından yapılan bir araştırmada Türkiye 38 ülke arasında altıncı sırada yer almıştır. Turan ve arkadaşları (2005:181-202) üniversite yöneticilerinin kültür değerlerini araştırdıkları çalışmalarda, Hofstede'nin sonuçları ile benzer değerler bulmuşlardır. Hofstede'nin (1980) araştırmasında 69 ülke arasında 27., GLOBE (1994) araştırmasında ise 61 ülke arasında 10. olmuştur. Türk toplumunun kültürel eğilimleri finans ve gıda sektörlerinde istihdam edilen 323 kişilik bir örneklemden toplanan veriler ışığında yapılan Globe araştırması (1994) ve Hofstede'nin (1980) araştırmalarının yapıldığı yıllarda, ülkemizde henüz teknolojik ve ekonomik değişmeler başlangıç düzeyinde idi. Güç mesafesinin o yıllarda yüksek olması kültür değerlerine göre beklenen bir durumdur. Ancak Aycan ve Kanungo (2000:25-53), Gürbüz ve Sığrı (2012:1-4) ile Fikret Paşa ve arkadaşlarının (2001:559-589) yaptıkları araştırmalara göre, Türk toplumunun hiyerarşik yapısının zayıfladığı ve Türkiye'de toplulukçuluktan bireyciliğe doğru bir kayış olduğu iddia edilmiştir. Güç mesafesinin düşmesi sonuçları, bizim araştırma sonucumuzu desteklemektedir, ancak aynı araştırmalardaki bireyciliğe kayma sonucu ise araştırmamızdaki genç kuşaklara rağmen desteklenmemiş, toplulukçu özellikler baskın görülmüştür.

Hofstede'nin çalışmasında yer alan katılımcılar çoğunlukla Sessiz Kuşağın (1925-1945 doğumlu) ve erken Bebek Patlamasının (1946-1964) üyeleri olması, dolayısıyla ulusal kültürlerin puanları genç insanlar için farklı olabileceği ve kuşaklar ile kültür değerlerinin ilişkisi önemli bir araştırma konusu olması araştırmamızda yola çıkış noktamız olmuştur. Yaş grupları arasındaki farklılıklara odaklanan çalışmalar, tipik olarak, kuşak üyelerinin doğduğu ve paylaştıkları deneyimlerden oluşan grupların oluşturduğu çoğunluğu Amerika kökenli kohortların ayrılmasına dayanır. Bu deneyimler geleneksel olarak tarihsel, politik ya da sosyo-ekonomik niteliktedir ve günümüzde teknolojik değişime maruz kalma ve aşinalık yoluyla kohortların farklılaşmasına doğru kaymış olabileceği araştırmaya açık bir konudur.

Vieregge ve Quick (2011:320), ölçek üzerindeki ortalama puan değerleri, (çok az- aşırı) likert tipi ölçek ile katılımcı değerlerini ölçmüşlerdir. Karşılaştırmalarında X ve Y için daha güncel maddeler kullanılmasına rağmen, Hofstede'nin beş boyutta X ve Bebek Patlaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulamamışlardır. Y ve Bebek Patlaması arasında, bireycilik ve toplulukçuluk sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermiştir. Y'nin katılımcıları, bireysel olarak, Bebek Patlamasına göre daha yüksek puanlar almışlar, ancak bu puanlar orta düzeyde bir değer bulmuşlardır. Vieregge ve Quick (2011) araştırmasında, X ve Y kuşağına yönelik ulusal kültürler arasındaki farklılıkların incelenmesi, Hofstede'nin "Bireycilik" boyutunda bazı puanlama değişiklikleri önermektedir. Asya kültürlerinde X ve Y kuşaklarının üyelerinin, büyüklerinden daha bireysel olduklarını, bu yüzden bu boyut için kendileri ve Batı toplumları arasındaki uçurumu kapattığını savunmuşlardır. Bununla birlikte bu araştırmada, diğer dört boyut, kuşaklar arasında önemli farklılıklar göstermemekte, bunun yerine, Y kuşağı için tasarlanan sorularla ölçüldüğünde bile Hofstede boyutlarının sağlamlığını göstermekte olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmamızda kuşaklara göre kültür değeri ölçeğinin ve boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Bu sonuçla Hofstede'nin kültür boyutlarıyla ölçülen ilişkilerin, hızlı değişmeyen çok temel değerleri ve normları yansıtmakta olduğunu ve bulgularımızın, kültür değerleri ile kuşak farklılıklarının olmaması, küresel bir köy fikrini günümüz şartlarında zayıflattığını göstermiştir. Hofstede'nin kültür değerlerinin sürekli kullanımını desteklemektedir.

Güç mesafesi Amerikan kültüründe ortanın altındadır. Hedef belirleme, karar alma gibi süreçlere çalışanların katılımı, onların karara bağlılığını ve performansını artırır. Türk kültüründe güç mesafesinin yüksek olarak değerlendirilmesi sonucu çalışanların, üstleri tarafından belirlenmiş hedeflere ulaşmada daha fazla çaba gösterdikleri şeklinde yorumlanmıştır (Erez ve Earley, 1987:658-665). Araştırmada veri toplanan örneklem grubunda güç mesafesi endeksi düşük çıktığı için çalışanların performanslarını artırma yöntemleri de değişmiş olarak yorumlanabilir. Hedef ve strateji belirlemede, karar almada çalışanın da katılımını gerektiren 'hedef odaklı yönetim', Amerikan kültürünün bireyci ve güç uzaklığı düşük yapısının bir ürünü olmasına rağmen günümüz iş yaşamında bu yönetim tekniklerinin daha iyi entegre olması muhtemel olarak yorumlanabilir. Yine iş özellikleri teorisine göre (Hackman

ve Oldham, 1976:250-279), çalışanlar işleri zenginleştğinde motive olurlar. İş zenginleştirmenin özerkliği artıracığı, görevin anlamını ve bütünü anlamayı kapsayacağı yetenek çeşitliliğini kapsadığı bu teoride öne sürülmüştür. Ancak bireyci kültür özelliklerinde başarılı olan bu iş zenginleştirme, kültür farklılıkları bulunan topluluklarda ve o toplumlardaki örgütlerdeki farklılıklar, kuşak farklılıkları da göz önünde bulundurulduğunda farklı etkiler bazen başarısızlıklarla da sonuçlanabildiği yayınlarda vurgulanmıştır (Huo ve Von Glinov, 1995:3-11). Kültürel olarak düşük güç mesafesinde, eril değerleri baskın, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan, uzun zaman odaklı ve toplulukçu kültürlerde, işin özelliklerine yönelik grup olarak planlama yapılmalı, sonuçlar hakkındaki geri bildirimler de kültüre yönelik durum göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.

Kamu kurumları gibi örgütlerde, kurumlar ve birimlerde tüm işlemler, çalışanların görev tanımları yasa ve yönetmeliklerle açık ve seçik olarak tanımlanmıştır. Bu tür tanımlamaların net olduğu örgütlerde belirsizliğe ya hiç hoşgörü gösterilmez ya da çok az gösterilir. Bu sisteme uygun çalışılmasından dolayı araştırmada belirsizlikten kaçınma endeksi yüksek çıkmıştır şeklinde açıklayabiliriz. İsrail ve Avusturya gibi güç mesafesinin az, ancak belirsizlikten kaçınmanın çok olduğu ülkelerde, güçlü bir hiyerarşi gereksinmesi duyulmadan sistemler iyi yağlanmış makine benzeri çalıştığı, bu ülkelerdeki belirsizliğin, açıkça tanımlanmış roller ve işlemler aracılığı ile azaltılacağı Sargut (2015:182) tarafından da ifade edilmiştir. Şekerli ve Gerede (2011:17-39) Türkiye’de faaliyet gösteren hava yolu işletmelerinin hava araçlarında çalışan ve Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan; pilot, yardımcı pilot ve uçuş mühendislerine uyguladıkları Hofstede tarafından elde edilen değerler sonucunda, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma ve bireycilik endeksinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Türk pilotlarının yüksek güç mesafesi düzeyine sahip olmaları, yüksek belirsizlikten kaçınmanın etkisi ile çok fazla kural odaklı oldukları şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırmamızda çalışma şekillerine göre güç mesafesi boyutunun puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Çalışma şekli sadece mesai olan katılımcıların güç mesafesi boyutunun puan sıra ortalamasının çalışma şekli nöbet ve mesai olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bu sonuç, vardiya şeklinde çalışanların düşük güç mesafesine sahip oldukları şeklinde açıklanabilir. Raghuram ve arkadaşları (2001:740-749), vardiya

çalışmasının en çok kültürel faktörlerle bağlantılı olduğunu düşünmüşler ve Hofstede'nin kültür boyutlarından önemli ölçüde farklılık gösteren bazı Avrupa ülkelerinin vardiyalı çalışma şeklini karşılaştıran bir çalışma yapmıştır. Çalışmalarında Türkiye ve Finlandiya'nın en yüksek oranda vardiyalı çalışan kullanımına sahip iki ülke olarak belirtilmiştir. Vardiyalı ve sözleşmeli çalışanların düşük belirsizlikten kaçınma, yüksek güç mesafesi ve yüksek toplulukçuluk değer yönelimleriyle bağlantılı olduğunu ortaya koymuşlardır. Geçici ve yarı zamanlı işlerin dışı özelliğın baskın olduğu kültürlerde daha yaygın olduğunu bulmuşlardır. Çünkü çalışanlar aileleriyle ve arkadaşları ile daha fazla vakit geçirmek ve sosyalleşmek için esnek işleri tercih etmektedir (Aycan vd., 2014:323-324). Çalışmamızda güç mesafesi boyutunun çalışma şekline göre anlamlı olarak farklılaştığı, bu farklılığın nöbet ve mesai şeklinde karma çalışanların sadece mesai şeklinde çalışanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Ayrıca çalışma şeklinin erillik dışılık boyutunda farklılaşmadığı görülmüştür.

Gür'ün (2017) yaptığı tez çalışmasında, AK Parti'nin 2002, 2007, 2011, 2015 Milletvekili Genel Seçimleri Seçim Beyannamelerini MAXQDA 11 nitel veri analiz tekniklerini kullanarak, nitel veriler ile Hofstede'nin Türkiye için belirlediği ulusal kültürel boyutların oranlarıyla, beyannamelerde geçen vurguları karşılaştırıp betimlemiştir. AK Partinin 5 dönem milletvekili seçimlerinde kullandığı seçim beyannameleri sonucunda elde ettikleri seçim başarılarını, Türk toplumunun değerlerine yönelik nasıl değerlendirildiğini içerik analizi ile araştırmıştır. Araştırma sonucunda güç mesafesinin yüksek, belirsizlikten kaçınan, toplulukçuluk değerleri baskın, Konfüçyüs dinamizmi boyutunda orta bir değer alan, dışı değerleri baskın olarak tanımlamıştır. Gür'ün araştırma sonucu Hofstede'nin sonuçlarını desteklemiştir.

Hofstede'nin araştırmasına göre Türk kültürünün belirsizlik toleransı düşük, bireyler gergin ve endişelidir. Ancak GLOBE araştırmasına göre Türkiye'de bireylerin belirsizlik toleransının yükseldiği ve değişime uyum sağlamada eskisi kadar zorlanmadıkları ortaya konmuştur. Bodur ve Kabasakal (2002:16), GLOBE araştırmasında Türk kurumlarında belirsizliklerin daha çok kabullenilmesinin nedenini, yüksek enflasyon oranlarına, kısa dönemli koalisyon hükümetlerine ve istikrarsız bir ekonomik ve siyasal yapının süregelmesi ile açıklamıştır. Bu araştırmaya göre belirsizlikler içinde yaşayan kişilerin daha esnek ve kendi uyum

mekanizmalarını geliştirmiş oldukları ifade etmişlerdir. Türk kültürünün büyük olasılıkla İslam'dan kaynaklanan kaderciliğe rağmen gelecek odaklı olmaya, uzun vadeli bakış açısı geliştirmeye başladığı ortaya konmaktadır (Baltaş,2016:54). Turan, Durceylan ve Şişman (2005:181-202), 123 üniversite yöneticisinin benimsedikleri değerleri araştırdıkları çalışmalarında, yöneticilerin dışıl değerleri benimsediği, toplulukçuluk puanının yüksek olduğu, güç mesafesinin ortalamadan biraz yüksek olduğunu ve belirsizlikten kaçınma endeksinin yüksek olduğunu bulmuşlardır. Bu sonuç Hofstede'nin sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Rapp (2011:5), Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma endeksi ile ilgili 1983 yılından sonraki 25 yılda yapılan ve Journal of International Business Studies'de yayınlanan çalışmalarla ilgili bir derleme araştırması yapmış, bu çalışmalarda kullanılan endekslerin çoğunda Hofstede'nin modelinin tümünün dahil (tüm boyutların) olduğunu bulmuştur. Hofstede'nin çalışmalarından alıntı yapan makalelerin % 50.0'sinin (118'in 59'u), kültürlerdeki farklılıklar hakkında dikkat çekmek için belirsizlikten kaçınma yapısını literatür incelemelerinin bir parçası olarak kullandığını tespit etmiştir. 118 makalenin yirmi dokuzu (%24,6), Hofstede'nin kültürel yapılarını kültürel mesafe endeksleri hesaplamasında kullanmıştır. Kalan 30 araştırmanın (% 25.4), bağımsız veya kontrol değişken olarak belirsizlikten kaçınma boyutunun, kullanılan tek boyut olduğu tespit edilmiştir.

Düşük güç mesafesinin egemen kültürel değer olduğu sistemlerde, örgütsel yapıda merkezleşme eğiliminin zayıf olduğu görülmekte, alt kademelere danışma sıklığı artmaktadır. Buna karşın, güç mesafesi büyükse, güçlü merkezleşme olmakta, alt kademelere danışma azalmaktadır (Tayeb, 1988:48). Bu durum araştırmamızda kullanılan iş görme anlayışı ölçeğinde Statü odaklı iş görme anlayışının faktörleşmemesinin nedeni ve bu boyutun ölçekten çıkarılmasına neden olan faktördür şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma sonucumuza göre bireycilik-toplulukçuluk boyutunda, katılımcıların toplulukçuluk boyutuna ilişkin değerler taşıdığı görülmektedir. Türkiye'nin, Bireycilik-toplulukçuluk boyutu bakımından, toplulukçu davranışı önde tutan kültüre sahip ülkeler arasında olduğu yazılı yayınlarda ve araştırmalarda sıklıkla vurgulanmıştır (Paşa vd., 2001:582; Demir ve Okan, 2009:121-142; Baltaş, 2016:19; Gür, 2017:114; Şahin, 2018:44). Öncül ve arkadaşları (2016:266), Sivas

ilinde kursiyerler üzerinde yaptığı araştırmasında, şehir merkezinde yaşayanların daha bireyselci olduğunu tespit etmişlerdir. Şekerli ve Gerede (2011:20-38) pilotlar üzerinde yaptıkları çalışmada, Türk pilotları içerisinde yer aldıkları üst kültürden daha bireyci özelliklere sahiptirler. Araştırmacılar, Türkiye'nin daha çok bireyci özelliklerin görüldüğü bir toplum tipine doğru değişmekte olduğunu belirtmişlerdir. Küresel kültür teknoloji ve küreselleşme ile daha bireyselleşmeye kaymaktadır. Araştırmalarda, iş görme davranışlarında değişikliklere yol açabileceğini ve kültürün boyutlarını incelemek için sonuçların bireysel ve diğer kişilerle kamusal ve özel ortamlardaki farklı ilişki şekillerinde nasıl farklılaştığını tartışmak önemlidir (McFeeters, 2003: 2). Ülkelerdeki coğrafi ve ekonomik açıdan farklılıkların olması ve toplumda büyük değişimlere sebep olan tarihsel olaylar kültürel yapıyı değiştirmekte ve bireylerin değer ve davranış modellerini çeşitlendirmektedir.

Taras ve arkadaşlarının (2010:405-439) yaptığı bir meta analize göre bireycilik ve belirsizlikten kaçınma, etik olmayan davranıştan kaçınma ile yüksek düzeyde ilişkiliyken, güç mesafesi ve erillik çok az ilişkili olarak bulunmuştur. Yani bireycilik ve belirliliğe önem veren kültürlerde etik olmayan davranıştan kaçınılırken, hiyerarşik düzene, başarı ve zenginliğe önem veren kültürlerde ise etik davranışlardan daha az kaçınırlar.

Toplulukçu davranışla bireycilik arasındaki kültürel ayırım Chen ve arkadaşlarının (1997:70) çalışmalarıyla yeni bir boyut kazanmıştır. Araştırmacılar bireyciliğin ve toplulukçuluğun farklı boyutları olduğunu ileri sürmektedir. Wasti ve Erdil (2007:1-45), Bireycilik Toplulukçuluk Ölçeğinin değerlerini bireysel düzeyde ölçmek üzere, Triandis (1995) tarafından geliştirilen INDCOL (bireycilik-toplulukçuluk ölçeği) ölçeğinin Türkçedeki psikometrik özelliklerini değerlendirmiştir. Ancak, aynı ülkedeki bireylerin kültürel eğilimleri birbirinden farklılık gösterebileceği sebebiyle Türkiye ortamında daha anlamlı olabilecek maddelerle geliştirilmesini önermişlerdir. Yine Hui (1988) tarafından geliştirilen INDCOL ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğini yapan Göregenli'nin (1995:1-14) çalışması, Türk kültürünü bireyci veya toplulukçu olarak sınıflandırmanın mümkün olmadığını göstermiştir. Bu INDCOL ölçeklerinde, Hofstede'nin (1980) aksine bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarının iki karşıt kutup olarak değil, aynı kişide farklı seviyelerde var olabilen kültürel sendromlar olarak ele alınması öngörülmüştür (Wasti ve Erdil, 2007:4-6). Türk kültürünün zengin gelenek ve görenekleri, dini ve

milli değerleri Türkiye’de toplulukçu davranışa temel oluştursa da bilişim çağında toplumsal yaşamın değişimi ve küreselleşmenin yerel anlamdaki yansımaları ile birlikte Türk iş kültüründe genel olarak kolektivist davranıştan uzaklaşıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, Türk iş kültürünün ne salt anlamıyla toplulukçu ne de tam anlamıyla bireyci bir yapı arz etmediği şeklinde yorumlamak mümkündür.

Bireyciler toplulukçulardan daha az toplulukçu değil düşüncesinden dolayı Takano ve Osaka (1999:312-327), Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri’ni, bireycilik ve toplulukçuluk boyutunda, hem anket hem de davranış ile doğrudan karşılaştıran 15 ampirik çalışmayı gözden geçirmişler; 15 çalışmanın 14’ünün sonuçlarının ortak görüşü desteklemediğini, bu çalışmaların 9’unda iki ülke arasında bir fark olmadığını; 5’inde Japonlar’ın aslında Amerikalılar’dan daha fazla bireysel olduğunu bulmuşlardır. Dikkat çeken bir diğer çalışma olan Oyserman ve arkadaşlarının (2002:1173-1775) yaptıkları meta-analizde, genel olarak toplulukçuluk leğinin içeriğine bağlı olarak Amerikalıların bireysellik ölçütlerinde Doğu Asyalılardan (zellikle Japon ve Kore) yüksek puan aldıklarıdır. Japonlarla karşılaştırıldığında, Amerikalılar çoğunlukla “i gruba ait olma” ve “başkalarının tavsiyelerini alma” gibi toplulukçu maddeleri üzerinde daha yüksek puan alırken, “hiyerarşiye değer verme” ve “grup uyumuna değer verme” gibi toplulukçuluk maddelerinde daha düşük puan almışlardır. Ayrıca, Amerikalıların genel olarak toplulukçuluk konusunda Korelilerle aynı puanları aldıklarını da bildirdiler. Düşük Amerikan toplulukuluğunun altında yatan temel kültürlerarası farklılığın, Amerikan grubunun grup uyum ve görev değerlemede yatmakta olduğunu belirtmişlerdir. Bireycilik ve toplulukçuluk araştırmasının (Oyserman vd., 2002:1773-1775) meta-analizlerinin ve kapsamlı çapraz-ulusal ve kültürlerarası çalışmanın bir incelemesi, bireycilik ve toplulukçuluğun yapı geçerliliğini desteklemiştir. Araştırmalar, bireycilik ve toplulukçuluk ile iş tarzı ve problem çözme davranışı gibi mesleki değişkenler arasındaki bağlantılara da kanıt bulmuştur (Hartung vd., 2010:35).

Erdem ve arkadaşlarının (2011:28-38) sağlık çalışanlarının toplumsal kültürel eğilimlerini araştırdıkları çalışmalarında hekim ve hemşirelerin toplulukçuluk boyutunda (4.883) oldukça yüksek puan aldıklarını ve yüksek güç mesafesi boyutunda (3.923) olduklarını bulmuşlardır. Bu durumu, hastane çalışanlarının otoriteye bağlı korku ile iş yapma anlayışına bağlamışlardır. Bu sonuç, yüksek güç mesafesi puanı ve çok yüksek toplulukçuluk özellikleri nedeniyle araştırma

sonucumuzla uyuşmamaktadır. Araştırmamızda, çalışanların bağlı oldukları idari, mali ve tıbbi birimlere göre güç mesafesi, bireycilik toplulukçuluk, konfüçyüs dinamizmi, erillik dişillik alt boyutunun ve kültür değeri ölçeğinin puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bağlı olduğu birim idari ve mali birimler olan katılımcıların güç mesafesi, bireycilik toplulukçuluk, konfüçyüs dinamizmi, erillik dişillik alt boyutunun ve kültür değeri ölçeğinin puan sıra ortalamasının bağlı olduğu birim tıbbi birimler olan katılımcılara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Tıbbi birimlerde çalışanların düşük güç mesafesi endeksinde olduğu, bireycilik endeksinde olduğu, uzun zaman boyutunda ve erillik endeksine daha yakın oldukları şeklinde açıklanabilir.

Hofstede uzun dönem-kısa döneme yönelim boyutunda (Konfüçyüs dinamizmi) örnekleminde Türkiye'yi dâhil etmemiştir. Tablo 28 ve Tablo 29'daki araştırma sonucuna göre Konfüçyüs dinamizmi boyutuna ilişkin maddelere verilen cevaplara bakıldığında, bir madde dışında cevapların uzun zaman uyumuna işaret etmekte olduğu görülmektedir. Ancak Konfüçyüs dinamizmi boyutunda yer alan 'Gelecekte başarı için çok çalışma önemlidir' ifadesine verilen ortak cevap ise (%75 ve n=1096) oldukça yüksek orandadır ve ortalamayı saptıran bir maddedir. Bu sonuç araştırmaya katılanlarda çalışmanın başarı getirmeyeceğini ve buna yönelik inançlarının oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların başarılı olduklarında ödüllendirilmediklerini, görevlendirilme ve terfi durumlarının başarı ve liyakate göre yapılmadığını, görevde yükselme ve terfilerde referansların daha etkili olduğunu, çalışan ile çalışmayan arasındaki farkın yönetim tarafından ayırım yapılmadığını ve kamu kurumu olduğu için daha az çalışarak aynı ücreti alma düşüncesinin hâkim olduğunu göstermektedir. Çalışanların çalışarak ödül, terfi, ücret artışı elde edememeleri, kurumun başarı kazanmak, sürdürülebilirliği ve kalite algısının sadece yönetim tarafından uygulanacak yaptırımlar ve kararları uygulamak için zorlayıcı güç uygulayarak sağlayacaktır. Ancak bu yönetim şeklinin, araştırmaya katılan çalışanların, özellikle düşük güç mesafesi endeksi değerlerine sahip oldukları göz önüne alındığında başarı sağlamayacağı, çalışanların sadece yönetimin kararlarını uygulamak zorunda oldukları bir çalışma şekli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışanların işi başarı kazanmak için çalışmak olarak önemli görmemeleri, kapsamlı bir çalışma konusu olarak önerilebilir. Ayrıca araştırmamıza katılanların kamu sektöründe çalışanlar olması, onların işsizlik korkusu olmamasına karşın bu

algının yüksek olması sonucunun, ilerideki araştırmacılar için özellikle ekonomik durumun, işsizliğin, çalışanların istihdam şekillerinin, eğitim durumuna göre önerilen maaşların farklı olduğu özel sektör ile karşılaştırılarak ve nitel araştırma yöntemi ile analiz etmeleri önerilebilir.

Ralston ve arkadaşları (1999) Çin Halk Cumhuriyeti'nde  kuşağı karşılaştırmış ve yeni nesil Çinli yöneticilerin daha fazla bireysellik ve daha az toplulukçu özellikleri olduğunu, eski nesil Çinli yöneticilerinden daha az Konfcys değerleri taşıdığını bulmuşlardır. Bearden ve arkadaşları (2006a:460), gençlerin tipik olarak daha yaşlı bireylere göre daha kısa vadeli odaklandıklarını, ABD ve Japon örneklerinde genç katılımcıları daha yaşlılardan daha düşük puanlar almış olduklarını tespit etmişlerdir. Araştırmamızda Konfcys dinamizmi boyutuna verilen yanıtlar kuşaklara göre farklılaşmamıştır.

Birçok değer yöneliminde olduğu gibi, geleneksel olarak kadınsı karakterine rağmen Türkiye, eril ve dişil karakteristiğinin birlikte yaşadığı hızlı ekonomik, siyasi ve sosyal değişimler geçirmektedir. Toplumsal değişimlere paralel olarak, kentsel alanlardaki modern kadınlar ve erkekler, geleneksel rol beklentilerinin ve kendi beklentilerinin uyumsuz olabileceği çelişkili bir durumda gibi görünmektedir. Buna göre, bireysel ve kişisel gelişim değerlerinin karşımını tercih etmeyi bekleyebilirler (Aygün ve İmamoğlu, 2002:336). Türk halkı için hem eril hem de dişil değerlerin önemli olması beklenebilir (Aygün vd., 2008:205-223). Araştırma sonucuna göre erillik-dişillik boyutuna ilişkin maddelere verilen cevaplarda ortalamaya yakın cevaplar alınmıştır. Cinsiyet eşitliği boyutunun bu göstergesi toplumdaki kadın erkek ayırımının azaldığına işaret etmektedir. Endeksler eşitliğe yakın olmakla birlikte erillik endeksinin biraz daha fazla olduğu söylenebilir. Türkiye, Hofstede'nin sınıflamasında erillik-dişilik ayırımının orta sınırına 13 ülkeye oranla en yakın ülkedir. Araştırma sonucumuzda da ortalamaya en yakın endeks bu boyuttur. Hofstede'nin araştırmasında Türkiye'nin bu boyuttaki konumu belirsizlikten güçlü bir kaçışın var olduğunu göstermesi araştırma sonucunu desteklemektedir. Araştırmamızda katılımcıların cinsiyetlerine göre erillik dişillik alt boyutunun ve kültür değerini leğinin puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Erkek katılımcıların erillik dişillik alt boyutunun ve kültür değerini leğinin puan sıra ortalamasının kadın katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmüştür.

Sargut (2015:176), Hofstede'nin Türk toplumu üzerine yaptığı genellemeyi test etmek üzere üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma yapmıştır. Türk toplumunun 'erkek toplum' imajına oldukça ters düşen bir tablo oluşmuştur. Kız öğrenciler geleneksel kadınsı değerlerin egemen olduğu tavır ve davranışları eksiksiz sergilerken, erkeklerin de aynı oranda olmasa bile, kadınsı sayılan değerleri, erkeksi sayılan değerlerden daha önde tuttukları görülmüştür. Çarıkcı ve Atilla'nın (2009:52-63), Sargut'un (1994) geliştirdiği anket formunu, SDÜ İşletme Fakültesi öğrencilerine (n=233) uyguladığında araştırma sonuçlarına göre, dişil özellikler taşıdığını tespit etmiştir ($X=4,24$) ve Hofstede'nin ve Sargut'un sonuçlarını desteklemiştir.

Kashima, Kim, Gelfand, Yamaguchi, Choi ve Yuki (1995:932), cinsiyet ile kültürel farklılıklarda örtüşme olup olmadığını görmek için grup içi (çapraz-uluslar arası) uyumu, kültürel ve cinsiyet farklılıklarının doğasını incelemiştir. Japonya, Kore, Hawaii, Amerika Birleşik Devletleri ve Avustralya'dan yükseköğretim öğrencilerinden oluşan bir örneklem kullanarak, kültürel farklılıkların "bireyci boyutta en belirgin" olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, Avustralya ve Birleşik Devletler'den olanlar dışında, aynı kültürden gelen erkeklerin ve kadınların, aynı cinsiyet gruplarının, aynı kültürdeki meslektaşlarından daha fazla birbirlerine benzeme ve yakın olma eğiliminde olduklarını bulmuşlardır. Araştırmamıza göre katılımcıların cinsiyetlerine göre bireycilik toplulukçuluk alt boyutunun ve kültür değeri ölçeğinin puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Erkek katılımcıların bireycilik toplulukçuluk alt boyutunun ve kültür değeri ölçeğinin puan sıra ortalamasının kadın katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmüştür.

Best ve Williams (1994:191-197), Asya ülkelerinden (Hindistan, Japonya, Malezya, Pakistan, Singapur), Avrupa ülkelerinden (İngiltere, Finlandiya, Almanya, İtalya, Hollanda), Kuzey Amerika ülkelerinden (Kanada, Amerika Birleşik Devletleri), Nijerya ve Venezüella'dan erkek ve kadınların kendilik kavramlarının "güç mesafesi" yüksek ülkelerde daha farklılaşma eğiliminde olduğunu bulmuşlardır. Güç mesafesinin daha yüksek olduğu ülkelerde, (örneğin Hindistan ve Pakistan'da) cinsiyet rollerinin daha belirgin olduğunu bulmuşlardır. Araştırmamıza göre katılımcıların cinsiyetlerine göre güç mesafesi alt boyutunun ve kültür değeri ölçeğinin puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu

görülmüştür. Erkek katılımcıların güç mesafesi alt boyutunun ve kültür değeri ölçeğinin puan sıra ortalamasının kadın katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmüştür.

Kutunis ve Çetinel (2016: 61-86) örgüt bünyesindeki işlerin ve örgütsel pozisyonların cinsiyet temelinde yapılandığı tezinin geçerliliğini, örgüt bünyesindeki iş ve pozisyonların yapısına ilişkin önemli bir veri kaynağı olacağı varsayılan iş ilanlarının eril veya dişil karakteristik özellikleri yansıtır yansıtmadığını araştırmıştır. Analizler sonucunda, 158 ilanın sadece 11'inde (% 6,96) herhangi bir cinsiyet özelliğini ön plana çıkaran ifadeye rastlanmamış, ilanların 147'sinde (% 93,04) ise eril veya dişil özelliklere atıfta bulunan ifadeler olduğu tespit edilmiştir. Yapılan içerik analizi sonucu elde edilen bulgular ile 12 eril ve 5 dişil nitelikler kategorisi göstermişlerdir. Dişil nitelikler kategorisinde %46,83 oranda 'takım çalışmasına yatkın olmak' özelliği aranmış, eril nitelikler kategorisinde ise %58.9 oranda 'analitik bakış açısı' niteliği aranmıştır. İş ilanlarının belirli cinsiyet özelliklerini ön plana çıkaracak şekilde hazırlandığı varsayımını doğrulamışlardır. Benzer bir çalışmayı yapan Tartaglia ve Rollero (2015: 1103-1109), İtalya ve Hollanda'nın en popüler üç gazetesinde yayınlanan ve seçilen reklamlarda gösterilen 1.666 karakter üzerinde, İçerik analizi kullanılarak değerlendirmişlerdir. Sonuçlarda, erkeklerin öncelikle profesyonel rollerde rol oynadığını, kadınların daha çok dekoratif olarak sunulduğunu tespit etmişlerdir. Erkeklerle karşılaştırıldığında, kadın karakterlerin daha sık cinselleştirildiğini ve bunun İtalya'da daha güçlü olduğunu ifade etmişlerdir (İtalya, Hofstede'nin endeksinde yüksek erillik endeksine- %70 sahip bir ülkedir) .

Toplumsal cinsiyet tanımları, bu konudaki zihniyet, anlayış, beklenti ve toplumsal kabullerin değişmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bunun görece olarak yavaş ve kuşaktan kuşağa değişim gösteren bir süreç olduğunu gösteren gözlemler yapılmıştır. Toplumsal değişimle birlikte iş ve aile kurumu değişmekte, buna en başarılı olarak uyum gösteren genç kuşaklar için cinsiyet rollerinin değişmesi söz konusu olmakta, değişen cinsiyet rolleri ve rol beklentileri aile kurumuna olan yaklaşımları da değiştirmektedir. Toplumsal değişim özellikle iş hayatındaki değişimlerle birlikte, toplumsal cinsiyet rollerini değiştirir (Alwin, 2002: 42- 51). Araştırmamızda kuşaklara göre erillik dişillik boyutunda farklılaşmanın olmaması ve

bu boyutta orta endekse yaklaşılması kuşakların rol ve beklentilerinden kaynaklandığı şeklinde açıklanabilir.

Çeşitlilik çalışmaları katlanarak büyürken, kültürel değer çeşitliliği nadiren demografik değişkenler açısından incelenmiştir. Demografik değişkenler, bireyin genellikle fiziksel olan veya ebeveynlerinin ve atalarının miras kalan yönlerini açıklar. Bu kategorideki tipik değişkenler arasında yaş, cinsiyet, ırk ve etnik köken bulunur. İrk ve etnisite gibi bu değişkenlerin bazıları, geleneksel olarak yaş ve cinsiyet gibi diğer değişkenlere göre kültürle daha bağlantılıdır. Ancak, hepsinin değer farklılıklarını gösteren bazı ampirik araştırmaları olmuştur (Chao ve Moon, 2005 :1129). Bu dışlama, derin seviyedeki çeşitliliğin (yani değerler veya inançlardan kaynaklanan farklılıkların) grup işleyişi için, özellikle zaman içinde yüzey seviyesinden (yani, demografik) çeşitliliğe göre daha önemli olduğunu bulmasına rağmen ortaya çıkar. Araştırmacılar için bir başka ilginç soru ise, daha çok neyin önemli olduğu, bir gruptaki kültürel değerlerin ortalama değerleri veya grup çeşitliliğidir. Literatürde yapılan en önemli eksiklik, bireysel ve grup düzeyinde yapılan araştırmaların, ulusal yada kültürler arası ülkeler arası yapılan çalışmalarla açıklanmaya çalışılmasıdır. Bu karşılaştırma araştırma sonuçlarının yorumlanmasında önemli yanılgılara yol açabilmektedir.

Demografik çeşitlilik çalışmalarının sonuçları, çeşitliliğin, hem çeşitlilik türüne hem de araştırılan süreç veya sonuç türüne bağlı olarak grup süreçleri ve sonuçları için hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabileceğini göstermiştir (Kirkman ve Shapiro, 2005:39). Kültürler arası geniş bir literatür, kültürel değerlerin, bireylerin de dahil olduğu iş ortamlarındaki tutum ve davranışlarını güçlü bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Ek olarak, çalışmalar ayrıca, kültürel değerlerin (kuşaktan ziyade) kuşak boyunca zaman içinde değişmesi ve işle ilgili tutum ve inançlarda yaş, cinsiyet, eğitim veya konum gibi faktörlerin de etkilediğini göstermektedir (Kirkman ve Shapiro, 2005:40). Araştırmamızda, medeni durum, toplam çalışma yılı ve kurumda çalıştığı yıl ile kültür değerleri ve boyutlarının puanları arasında farklılık olmadığı görülmüştür. Eğitim durumlarına göre ise, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik toplulukçuluk, erillik dişillik ve kültür değeri ölçeği puan sıra ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüş, lisanüstü eğitim düzeyindekilerin belirsizlikten kaçınma

puanlarının düşük olduğu, lise mezunu katılımcıların yüksek güç mesafesi, toplulukçuğa yakın ve dışillik endekslerine yakın olduğu görülmüştür.

Her ulusun içinde farklı kültürler olduğu gibi örgütsel anlamda da kültürler farklılık gösterebilmektedir. Örgütlerin içindeki bölümler, birimler ve hatta takımlar arasında da kültürel farklılıklar olabilmektedir. Bu yüzden kültür çalışmalarında kültürün homojen olmadığı, yönetsel uygulamalarda bu genellemelerden kaçınılması ve bu kültür farklılıklarının olabileceği gözden kaçırılmaması gereken bir noktadır. Zamanla bu durumun değişebileceği de unutulmamalıdır. Tablo 36'de çalışılan birime göre kültür değerleri boyutları farklılaşma durumu araştırılmıştır. Tıbbi birimler, idari ve mali birimlerin kültür değerlerinin farklılaşma durumunun analizinde, güç mesafesi boyutunun, bireycilik- toplulukçuluk ve erillik- dışillik boyutlarının çalışılan birime göre farklılaştığı, belirsizlikten kaçınma boyutunun ve Konfüçyüs dinamizmi boyutunun çalışılan birime göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Aldemir ve arkadaşları (2003) yöneticilerin işgörme anlayışı ve davranışlarını belirlemek için bir analiz gerçekleştirmişlerdir. Ancak bu değerlendirme çalışan bireylerin anlayış ve davranışlarını değerlendirme ve genelleme konusunda yetersiz olduğu söylenebilir. Türk kültür özellikleri ve Türk insanının davranışları konusunda; Planlı ve düzenli iş görmeye alışkın olmamak, görev, disiplin ve itaat bilincinin yerleşmemesi ve dostluk ve akrabalık ilişkisinin ağır basması, merkeziyetçi yönetimin terk edilmemesi, değişikliklere direnme, danışmaya önem verilmemesi, bilimsel uygulamalara önem verilmemesi gibi yönetsel anlamda olumsuz kültürel özellikler tanımlandığını ifade etmiştir. Ekonomik sınırların hemen hemen kalktığı çağımızda, kültürel farklılaşmaların bireysel davranışlara, çalışan insanların iş görme anlayışlarına nasıl yansıdığını görememek ve bu konuda bilgisiz kalmak, ciddi yönetim ve örgütlenme hatalarına yol açabilmektedir (Çağlar, 2001:138-139; Sargut, 1994:140; Sargut, 2015:159; Aygün vd., 2008:205-223; Ögüt ve Kocabacak, 2007:150-167; Ercan ve Sığırı, 2015:95-126; Özdemir, 2014:149-153). Bunun için toplumun davranışlarını toplumsal olarak şekillendirebilecek, kendi gerçek değerlerine uygun bir şekilde içselleştirilmiş ve çevresel dinamiklerin gereksinimlerine uyum sağlayabilen Türk kültürel değerler sistemine ihtiyaç vardır. Bu kültür sistemi tarihsel süreçte oluşan kültürel kodlarla toplumun güncel yaşamında faydası olacak bir katalizör olacaktır (Çağlar, 2001,138-140).

Osmanlı döneminden kalan, Türklerin kanaatkârlık değerine sahip olmalarıdır. Bu özellik nedeni ile insanlar yetişirken daha iyi eğitim, daha iyi hayat şartları için gerekli olan güdüye, yani daha fazla çalışmaya olan ihtiyacı kanaatkârlık ile bastırmış bir ülkedir. Bu durum, Konfüçyüs Dinamizmi boyutundaki ‘gelecekte başarılı olmak için çalışmak önemlidir’ sorusuna kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum cevaplarının yüksekliği ile de açıklanabilir. Yine kanaatkârlık özelliği nedeniyle araştırmaya katılanların risk almamayı yani yüksek belirsizlikten kaçınmayı seçmiş olduğu söylenebilir.

Türk kültürünün belirsizlikten kaçınan ve toplulukçu özelliklerinin yanında, tarihten gelen güvenlik, merkeziyetçilik, meşruiyetçilik, bürokratik özelliklere yatkınlık gibi özellikleri vardır (Çağlar, 2001:144). Kadercilik ve güç mesafesinin büyük olduğu bir kültürdeki kişiler için belirleyici görev dağılımları rahatsız edicidir. Çünkü onlara göre görevin gereklerini yerine getirmek, kişinin kontrolünde olmayan faktörlerden dolayı mümkün olmayabilir. Görev gerekliliklerini yerine getiremedikleri takdirde takım arkadaşlarına karşı mahcup olmaktan ve yönetimin onları olumsuz değerlendirmesinden korkarlar. Bu yüzden üyeleri takım içinde ve dışında eleştiriden korumak için toplulukçu, yüksek güç mesafeli ve kaderci kültürlerden gelenler belirsiz ve esnek rol görevlerini tercih ederler. Ancak bu durum, belirsiz rol görevleri ve üyelerin birbirine arka çıkma isteği, takım içinde sosyal kaytarmaya rol açabilir. Bu nedenle grup üyelerine belirleyici rol ve sorumluluklar verilmesi, ancak bu görevlerin katılımcı hale getirilmesi önerilmiştir. Takımın lideri, takım üyelerinin kendi beceri ve isteklerine uygun görev ve sorumluluk aldıklarından emin olmalıdır (Aycan vd., 2014:225). Araştırmada, güç mesafesi endeksi ile kadercilik değerinin yer aldığı riya odaklı iş görme anlayışı boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür. Kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0.05$). Etkinin en fazla olduğu kuşağın ise bebek patlaması kuşağı olduğu sonucuna varılmıştır.

Aycan ve arkadaşları (2000:192-220) 10 ülkeyi karşılaştırdıkları kültürlerarası karşılaştırma çalışmada yüksek babacan değerlere sahip kültürlerde çalışanların proaktif olamayacağını, yakından rehberlik ve danışmanlığa ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin, çalışanlarla farklı kuşaklarda olmaları ya da kültür değerlerindeki farklılıkların olması, yönetsel kararlarda hatalara neden

olabilecektir; Örneğin kaderci kültürlerdeki yöneticiler, çalışanların doğası gereği değişmeyecekleri ve gelişmeyeceklerine inanmaktadır, onları reaktif olarak düşünür ve kararlara katmamaktadırlar. Ancak araştırmada kuşaklara göre işgörme anlayışı ölçeğinin ve boyutlarının puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Durağanlık veya değişim, belirsizlikten kaçınma ve kadercilik kültürel değerlerinin gevşek bir bileşimidir. Bu kültürlerde riskten hoşlanılmadığı için iş tanımları detaylıdır, çalışanların belirli rol ve görevlerini, ayrıca onlardan beklentilerini gösterir (Aycan vd., 2014:332). Belirsizlikten kaçma boyutunun riya boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir etkisi olduğu ve kuşaklara göre bu etkinin bebek patlaması kuşağında anlamlı olmadığı görülmüştür. Etkinin en fazla olduğu kuşak ise Y kuşağı olduğu sonucuna varılmıştır.

Toplumumuzun Tanrı'yı algılama biçimi de düşünülmesi gereken bir konudur. Tanrı, zorluklar karşısında sığınılan koruyucu, kollayıcı, babacan ve yardımcı bir dost olması gerekirken, saçımızdan giysimize kadar her şeye karışan yasakçı, acımasız, korkutucu bir varlığa dönüştürülmektedir. Ülkenin uğradığı büyük bir doğal yıkım karşısında, dindar olduğu ileri sürülen toplum kesimleri 'acaba ne yaptılar da Tanrı yıkımla cezalandırdı?' diyebilmektedirler. Bu yaklaşımın toplumdaki sevgi olgusunu da olumsuz biçimde etkilediği düşünülebilir (Sargut, 2015:145-146). Çünkü İslam dini ve Hinduizm gibi dinlerin yüksek güç mesafesine sahip olduğu literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır (Tang ve Koveos, 2008:1048). Araştırma sonucumuz, günümüzde dine bakış açısının değişmiş olabileceğini düşündürmektedir. Çünkü güç mesafesi boyutunun mistik boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu, kuşaklara göre bu etkinin bebek patlaması kuşağında anlamlı olmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Etkinin en fazla olduğu kuşak ise X kuşağı olduğu sonucuna varılmıştır. Güç mesafesi endeksinin düşmesi, bu boyuttaki algının da düşmüş olabileceği şeklinde değerlendirilebilir. Tablo 92'de din değerinin tüm kuşaklarda ortalamasının biraz üstünde bir puan alması, çoğunluğu Müslüman olan ülkemizde bu durumun güç mesafesinin de düşük çıkması sebebi ile din ve inanç değerlerinin de azalmış olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Din, insanların ikincil kontrol, özellikle zor durumlara karşı kabul ve uyum sağlama gibi bir kontrol duygusunu sürdürmelerine yardımcı olur ve dini bir topluluktaki sosyal ilişkileri güçlendirmeye katkıda bulunur. Bununla birlikte, kültürün nasıl etkilediği hakkında çok az şey bilinmektedir (Sasaki ve Kim, 2010:1). Araştırmada, belirsizlikten kaçınma boyutunun mistik boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı ve kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Bireycilik toplulukçuluk boyutunun mistik boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu ve kuşaklara göre bu etkinin bebek patlaması kuşağında ve Y kuşağında anlamlı olmadığı, X kuşağında ise anlamlı olduğu görülmüştür. Konfüçyüs dinamizmi boyutunun mistik boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu ve kuşaklara göre bu etkinin bebek patlaması kuşağında ve Y kuşağında anlamlı olmadığı, X kuşağında ise anlamlı olduğu görülmüştür. Erillik dişillik boyutunun mistik boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu ve kuşaklara göre bu etkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Etkinin en fazla olduğu kuşak ise bebek patlaması kuşağı olduğu sonucuna varılmıştır. Sasaki ve Kim (2010:3), Kore ve Amerika Birleşik Devletleri'ni karşılaştırma bağlamında, dinin davranışları etkileyip etkilemediğini ve bu etkinin kültür tarafından nasıl yönetilebileceğini, kültürün dini başa çıkma ya da sosyal baş etme stratejileri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu tanımlama ile, çoğunluğu aynı dine mensup olan (Hıristiyanlık) Kore ve ABD, dinin kontrol değişkeni olarak kullanıldığı üç aşamalı araştırmalarının hepsinde, toplulukçu kültürler (yani Koreliler) ile din değişkeni, daha bireysel kültürlerden (yani Amerikalılar) daha güçlü ilişkili olduğunu bulgulamışlardır. Bu yüzden aynı din inançları olmasına karşın, kültürel yaşamda ve değerlerde farklılık göstermekte olduğu söylenebilir. Ülkemizde dinin kültür değerleri ile ilişkisi ya da kültürün dini yaşama biçimini etkilemesi, kültür değerlerinin farklılaşmasına neden olmakta olduğu söylenebilir.

Bebek patlaması kuşağının Shuler ve arkadaşlarına göre (2016:32) paraya önem vermedikleri ve çoğunun kazandıklarını harcadıkları bildirilmiştir. Duchscher ve Cowin'e göre (2004:496) X kuşağı üyelerini para, zorunlu olarak motive etmemektedir. Parayı hayatta kalmak için bir araç olarak görmektedir. Y kuşağı ise en çok parayı ve en yeni elektronik cihazları sağlayan bir şirkete sadık oldukları Lipscomb (2010:267) tarafından belirtilmiştir. Üniversite eğitim oranlarının daha

yüksek oranda oduğu Y kuşağının, daha fazla para kazanmayı beledikleri düşünölmektedir (Kilber vd., 2014:82). Tablo 91’de maddiyatçılık değeri en çok önem veren kuşağın Y kuşağı olduğu görölmektedir.

Arsenault (2004:16-17), kuşakların dürüstlük puanları ile ilgili yaptığı çalışmasında Bebek Patlaması ile X ve Y arasında dürüstlük, şefkat, kararlılık gibi özelliklerde önemli farklılıklar bulmuştur. Araştırma sonucumuzda kuşakların mistik iş görme anlayışı değerlerinde ortalamının üzerinde puan aldıkları, duygusallıkta düşük puan aldıkları ancak kuşaklara göre farklılaşmadığı görölmüştür.

Yüksekbilgili’nin (2013:351) belirtilen konularda Türkiye’deki Y kuşağının farklılık gösterdiği araştırma sonuçları ile araştırmamızın sonuçları karşılaştırıldığında;

Çalıştığım işyerinde ilerlemek için gerekli görölen uzun saatler çalışmayı tercih ederim ifadesi yüksek puan almıştır. Araştırmamızda ‘çalışmanın başarı getirmeyeceği’ görüşü Konfüçyüs dinamizmi boyutunda oldukça yüksek puan almıştır. Bu iki görüş birbiri ile çelişmektedir. Ancak iş akılcı işgörme anlayışı boyutundaki çalışkanlık değerinin ise tüm kuşaklarda ortalamının üzerinde puan aldığı görölmektedir. Bu sonuç; “iş görürken çok çalışmak ve çalışmayı sevmek” değerinin benimsenmesine karşın, “başarılı olmak için çok çalışmanın gerekli olmadığı” düşüncesinin olduğunu da göstermektedir.

Zaman ve emek yatırımı gerektiren uzun vadeli şeylerdense kısa sürede tatmin elde edebileceğim şeyler ararım ifadesi yüksek puan almıştır. Araştırma sonucumuzda uzun vadeli planlamanın önemli olduğu Konfüçyüs dinamizmi boyutundaki ifadenin yüksek olması nedeniyle, Yüksekbilgili’nin sonucundan farklıdır.

Benim için topluma katkıda bulunmak çok para kazanmaktan daha önemlidir ifadesi yüksek puan almıştır. Araştırmamızda toplulukçuluk puanının daha yüksek olması bu sonuçla benzer şekilde sonuçlandığını göstermektedir

Geleceği düşünmektense şimdiye odaklanmaya eğilimliyimdir ifadesi düşük puan almıştır. Konfüçyüs dinamizmi boyutunda uzun vadeli oryantasyona uyumlu olmasından dolayı, kısa zaman uyumunu gösteren şimdiye odaklanma

araştırmamızda düşük puan almıştır olarak yorumlanabilir. Bu sonuç da Yüksekbilgili'nin sonucunu desteklemektedir.

Elde edilen bulgular neticesinde, kuşakların kültür değerleri ve işgörme anlayışı üzerine etkisinin dikkate alarak ürettiğimiz hipotezler kabul edilmiştir.

Bu araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk olarak araştırmamızın örnekleme, zaman ve maliyet gibi etmenler nedeniyle, İzmir'de sağlık işkolunda ancak farklı görevlerde çalışan (tıbbi, idari ve mali) belirli sayıdaki (n=1445) ve sadece kamuda çalışanlar ile sınırlıdır. Bu durum, araştırma sonuçlarının farklı işkolu ve sektörlerde çalışanlara genellenebilirliğini güçleştirmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda, farklı sektör ve işkolunda çalışan işletmelerin hedef alınması kuşaklarla ilgili yapılacak sonuçların genellenmesi bakımından daha faydalı olabilir. Ayrıca bu araştırma kapsamında üç farklı kuşaktaki (bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y Kuşağı) çalışanlar ele alınmıştır. 1945 yılından önce doğan ve gelenekçi kuşak olarak adlandırılan çalışanların emekli olması, 1995 yılından sonra doğan ve Z kuşağı olarak isimlendirilen kuşakların büyük çoğunluğu henüz iş hayatına girmediklerinden dolayı araştırmaya dahil edilmemiştir.

Kuşakların farklılıklarının bilimsel olarak incelenmesi, yönetim araştırmaları için henüz tam olarak gelişmemiş bir alandır. Bu sebeple, kuşakların tutum ve değerlerinin farklı olup olmadığı konusunda daha fazla sistematik ve görgül araştırmaya ihtiyaç olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarımızdan hareketle, ABD iş ve toplumsal bağlamından esinlenerek ortaya atılan kuşak sınıflamasının, Türkiye'de tam olarak hangi yıl ya da dönemlere denk geldiğine dair nitel araştırma yöntemleri kullanılarak "emik anlayışa dayalı sosyolojik araştırma" yapılması gerektiği söylenebilir. Araştırmacılar, kültürler ve ülkeler arasındaki kuşaklararası farklılıkları ve eğer varsa, nesillerdeki tutum ve davranışlarda dünya çapında farklılıklara neden olan konuları düşünmelidirler. Tutumlar, inançlar ve iş beklentileri ülkeye göre farklılık gösterebilir (Kilber vd., 2014:89)

Verilerimiz kesitseldir ve nedenselliğin belirlenmesini zorlaştırmıştır. Ancak, kültürel değerlerin çocuklukta erken dönemde oluştuğu ve zamanla göreceli olarak değiştiği düşünülmektedir (Kirkman ve Shapiro, 2001:566). Gelecek araştırmacılar için belki bir başka görev, ülkelerin henüz dikkate alınması gereken önemli veya farklı yönleri olan diğer kültürel değerleri tanımlamaktır. Gelecekteki araştırmalar,

kültürel değerler ile çalışanların iş tutumları arasındaki ilişkileri etkileyen kuşakların rolünü geniş kapsamlı incelemelidir. Bu türden araştırmaların, kültürel değerlerin Türk çalışma yaşamında çalışanların daha iyi tanımlanması ve çalışan ve kurumsal verimliliğin artırılmasında önemli bulgular sağlayacağını öngörmekteyiz.

Örgütlerde, kuşak farklılıklarından etkilenerek yola çıkılan insan kaynakları yönetimi uygulamalarında bir takım değişikliklere gidildiği bilinmektedir. Personel temin ve seçimi, elde tutma ve çalışanları motive etme konularında her kuşağa uygun stratejilere yer verilmektedir. Ancak araştırma bulgularımız sağlık kurumlarında çalışan kamu personellerini kapsadığından, kuşaklar arasında farklılıklar olduğu görüşünü genellenmesi doğru değildir. Farklı sektörlerde insan kaynakları yönetimi konusunda, araştırma sonuçlarının özellikle Türk kültür değerleri ile ilişkisinin araştırıldığı araştırma sonuçlarının dikkatli değerlendirilmesi gerektiğini öngörmekteyiz. Yönetici ve örgütlerin, sistematik araştırmalar ile kanıtlanmış olan bireysel farklılıklara odaklanmalarının daha akılcı ve yararlı olacağı ifade edilebilir.

İşyerlerindeki ve genç işçiler için önem arz eden konulardaki bazı değişikliklerin vurgulanması gerektiğine inanıyoruz, çünkü yakın gelecekte araştırma gündemimizin yanı sıra yönetim ve örgütsel uygulamaları şekillendireceğini öngörmekteyiz. Bu konuların özellikle istihdam, liderlik, iş sağlığı ve güvenliği ve sendikaları içermekte olduğu da yayınlarda vurgulanmaktadır (Loughlin ve Barling, 2001:549) ve bunlarda yeni kuşaklara göre değiştirmek isteyeceklerdir (Zemke vd., 2000:145). Zemke ve diğerleri (2000:45) bu genç grup çalışanların, “yeni bir sınıf temelli politika ve yeni bir sendikacılık, hakkaniyetin ödenmesi, adil çalışma standartları ve / veya düşük yönetici maaşları” gibi şeyler için mücadele etmeleri gerektiği üzerine görüş belirtmişlerdir. Pfeiffer (1999:64) bu genç çalışanlar için, özellikle ekonominin hizmet sektöründeki gelecek yıllarda işçi ve işveren sendikacılığının dışında, “üçüncü bir sendikacılık dalgası” yaratılacağını yorumlamıştır.

Kültürlerarası çalışmalarda, benzer bulgular en çok, test edilen teorinin aslında evrensel olduğuna dair bir onay olarak yorumlanmaktadır. Araştırma sonuçlarında en çok tartışılan konunun, kültürün ne bağımsız ne de bağımlı değişken olarak alınmaması, bir sabit olarak kabul edilmesi gerektiğidir. Örgütlerin, örgütsel yapıları daha çok kültürler arasında benzer hale gelmekte, ancak çalışan insanların

davranışları kültürel açıdan farklı olmaktadır. Ancak örgüt tipi ile kültürün arasında bir etkileşim olacağı unutulmamalıdır. Her örgütün yapısı farklı kültürel değer sonuçları gösterebileceğinden sonuçların genellenmeye çalışılması da hatalı yorumlamalara yol açacaktır. Özellikle kültürün emik bir yöntemle çalışılması önemlidir.

Hofstede'nin çerçevesindeki beş kültürel değer boyutunun bulgularını kapsamlı bir şekilde bütünleştirmek ve sentezlemek için farklı analiz düzeylerinde ve etkileri ileride araştırılmaya açık bir konu olmaya devam etmelidir. Çünkü Türk kültür değerlerinin araştırıldığı pek çok araştırmanın, ulusal düzeyde geçerliliği sağlanmış ölçeklerin bireysel düzeyde ölçülüp örgütsel düzeyde ve sonuçlarda yorumlandığı görülmüştür. Bu durum da bazı araştırma sonuçlarının genellemeye gitmesi sebebiyle yorum hatalarının olabileceği düşünülmüştür. Özellikle araştırma sonuçlarımızla gösterdiğimiz, kapsamlı bir inceleme yapılmadan, Hofstede'den esinlenen araştırmaların çoğu parçalanmış halde kalmış ve bazı durumlarda gereksizdir. Ayrıca araştırmacıların, bütünlük bir kaliteli araştırmadan elde edilen bilgi birikiminden yararlanamadıkları şeklinde de yorumlanabilir. Bu durumda özellikle kültür alanında araştırma sonuçlarının benzer yorumları sebebiyle, araştırma yapan araştırmacıların metodoloji yanlılığı veya halo etkisi gibi metodolojik kaygıları olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, bulguları yorumlamada dikkatli olunmalıdır diyebiliriz.

Türk çalışanlarının değerlerini incelemek çok önemli ve zordur. Çünkü benzersiz, tipik bir Türk toplumu değeri yoktur. Türk toplumsal kültürü ve dolayısıyla örgüt kültürü geleneksel ve modern değerlerin bir karışımıdır. Özellikle sosyolojik olarak incelenmesi gereken bir diğer konu da özellikle Türk kültürü ve değerleri, iş görme anlayışını etkileyen faktörlerin başında siyasal durumudur. Türk toplumunun değer yapıları, din faktörü, Türk ve iş dünyasında aile ve dinî inançlar, değişen yaşlardaki çalışanlar gibi konular, daha kapsamlı şekilde incelenmelidir. Bu konuda özellikle Batı kökenli kuramların Türkiye'nin farklı kentlerinde ve örgütlerinde araştırılması ve sonuçların Türkiye açısından genellenebilirliği konusu tartışılmalıdır.

KAYNAKÇA

Abbas, J. A. ve Ahmed, A. (2001). Work Ethic and Loyalty in Canada. *The Journal of Social Psychology*. 35 (1):31-37.

Abboushi, S. (1990). Impact Of Individual Variables On The Work Values Of Palestinian Arabs. *International Studies of Management and Organization*. 20(3):53-68.

Acılioğlu, İ. (2015). İş'te Y Kuşığı. Ankara: Elma Yayınevi.

Adams,G. ve Rau.B.L. (2004). Job Seeking Among Retirees Seeking Bridge Employment. *Personnel Psychology*. 57:719-744.

Adams. S. J. (2000). Generation X: How Understanding This Population Leads To Better Safety Programs. *Professional Safety*. 4(1): 26-29.

Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşığı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19):165-182.

Adler, Nancy J. (1983). Cross-Cultural Management: The Ostrich And The Trend. *Academy Of Management Review*. April. 8(2):226-232.

Ain,A.Q.U. (2016). Presenting Islam In The Confucian Context: Textual Analysis Of A Chinese Muslim Tract. *Central Asia Journal*. Summer. 78:25-25.

Ağılgöz, F. (2017). Kuşak Kavramına Disiplinler Arası Bakış. Birinci Baskı. Ankara:Nobel Kitabevi.

Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., vd. (2013). Y Kuşığının Kariyer Algısı. Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2(2):11-42.

Aktu,Y. ve İlhan,T. (2016). Individuals' Life Structures İn The Early Adulthood Period Based On Levinson's Theory. *Educational Sciences: Theory and Practice*. 17(4):1267.

Akyüz,N. (2018). Modernleşen Müslümanlar: Nurcular, Nakşiler, Milli Görüş ve Ak Parti. *Toplum Bilimleri Dergisi*. Temmuz – Aralık. 12 (24): 243-247.

Al-Asfour,A. ve Lettau,L. (2014). Strategies for Leadership Styles for Multi-Generational Workforce. *Journal of Leadership. Accountability and Ethics*. 11(2):58-69.

Aldemir, C., Arbak, Y. ve Özmen, Ö. (2000). (Akt. Aldemir vd. (2004). Turkish Work Mentality At The Organizational Level. Conference: İstanbul Bilgi University Culture, Management and Organization Workshop, At İstanbul.) Impact of Western Management Values upon Turkish Organizations. 16th Egos Colloquium. *Helsinki School of Economics and Business Administration*. Finland.

Aldemir, M.C., Arbak, Y., Özmen,Ö.N.T. (2003). Türkiye’de İşgörme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 3(1):5-28.

Ali, J. A. ve Wahabi, R. (1995). Managerial Value System in Morocco. *International Studies of Management and Organization*. 25(3):87.

Alwin, D.F., (2002). Generations X, Y And Z: Are They Changing America *American Sociological Association*. Contexts. 42(1): 42- 51.

Alwin, D. F. ve McCammon, R. J. (2003). Generations, Cohorts And Social Change, In J. T. Mortimer. M. J. Shanahan (Eds.). *Handbook of the life course*. New York: *Kluwer Academic/Plenum*.

Alwin,D.F. ve McCammon, R.J. (2007). Rethinking Generations. *Research In Human Development*. 4(3-4): 219-237.

Anantatmula,V.S. ve Shrivastav,B. (2012). Evolution Of Project Teams For Generation Y Workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*. 5(1): 9-26.

Angeline, T.(2011). Managing Generational Diversity At The Workplace: Expectations And Perceptions Of Different Generations Of Employees. *African Journal of Business Management*. January. 5(2): 249-255.

Aras, G.(2001). Toplantı Sonuç Raporları, İş Etiği: Eski Sorunlar, Yeni Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: *Friedrich Ebert Stiftung Yayınları*. 49-62.

Arbak Y., Aldemir C. , Özmen Ö., Katrinli A., Kesken J. ve İshakoğlu G.(1997). Perceptual Study of Turkish Managers' and Organizations' Characteristics: Contrast and Contradictions". In Cultural Complexity in Organizations. Sonja A. Sackman ed. *Sage Publications*.

Arbak, Y. (2005). Dominant Values Of Turkish Organizations: A Contradictory Phenomenon. *Review of Social. Economic and Business Studies*. 5 (6):69-88.

Arnett, J. J. (2002). The Psychology Of Globalization. *American Psychologist*. 57:774–783.

Arsenault, P.M. (2004). Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity And Leadership Issue. *Leadership and Organization Development Journal*. 25(2): 124-141.

Arslan, A. ve Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *KAÜ İİBF Dergisi*. 6(11):1-24.

Ataman,G. (2009). İşletme Yönetimi. Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. 3. Baskı. İstanbul: *Türkmen Kitabevi*: 603-604.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deler, J, Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000). Impact Of Culture On Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*. 49 (1):192–221.

Aycan, Z., Kanungo,R.N., Mendonça,M. (2014). KültürlerArası Bağlamda Örgütler ve Yönetim. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

Aygün, Z.K. ve İmamoğlu, E.O. (2002). Value Domains of Turkish Adults and University Students. *The Journal of Social Psychology*. July. 142(3): 333-351.

Aygün,Z.K., Arslan,M. ve Güney,S. (2008). Work Values of Turkish and American University Students. *Journal of Business Ethics*. 80:205–223.

Aytekin, A. (2003). Osmanlı-Türk Modernleşmesinin Düşünsel, Ekonomik ve Bürokratik Kodları. SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Aralık. 30:313-329.

Balda, Mora,F. (2011). Adapting Leadership Theory And Practice For The Networked, Millennial Generation. *Journal of Leadership Studies*. September. 5(3):13-24.

Baltaş,A.(2016). Türk Kültüründe Yönetmek. İstanbul. Remzi Kitabevi

Bannon, S., Ford, K. ve Meltzer, L. (2011). Understanding Millennials in the workplace. *CPA Journal*. 81(11): 61-65.

Barbalet, J. (2008). Weber, Passion and Profits, Cambridge: *Cambridge University Press*.

Bardi, A. ve Schwartz, S.H. (2003). Values And Behavior: Strength And Structure Of Relations, Pers. Soc. Psychol. Bull. https://www.researchgate.net/profile/Shalom_Schwartz/publication/8516923_Values_and_Behavior_Strength_and_Structure_of_Relations/links/00463514e46f777b57000000/Values-and-Behavior-Strength-and-Structure-of-Relations.pdf.

Barkema, H.G. ve Vermeulen, F. (1997). What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners Are Detrimental for International Joint Ventures? *Journal of International Business Studies*. 28(4): 845-864.

Barmeyer, C. (2010). Akt. Schmitz (2014). Kultur Dimensionen Und Kultur Standards, In: Barmeyer, C., Gankova, P., Scheffer, J. (Eds.).

Barutçugil, İ.(2011). Kültürler Arası Yönetim. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baskerville, R. F. (2003). Hofstede Never Studied Culture. *Accounting, Organizations and Society*. 28(1):1–14.

Başaran, Y. K. (2017). Sosyal Bilimlerde Örnekleme Kuramı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 5(47): 480-495.

Baumann, G. (1996). *Contesting Culture: Discourses of Identity in Multi-Ethnic London*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bayar, L. S. (2014). Demografik Faktörlerin İş Değerleri Üzerine Etkisi; İşçi Sendikaları Üzerine Bir Araştırma. Adnan Menderes Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 3(1):37-67.

Bayramoğlu. (2018). X ve Y Kuşağının Liderlik Davranışı Açısından Karşılaştırılması. Ege Akademik Bakış. 18(1):15- 30.

Bearden, W.O., Money, B.R. ve Nevins, J.L. (2006a). A Measure Of Long-Term Orientation: Development And Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34(3): 456-467.

Bearden, W.O., Money, B.R. ve Nevins, J.L. (2006b). Multidimensional Versus Unidimensional Measures İn Assessing National Culture Values: The Hofstede VSM 94 Example. *Journal of Business Research*. 59(2): 195-203.

Beekman, T. (2011). Fill İn The Generation Gap. *Strategic Finance*. 93(3):15-17.

Bentley,T. (1996). *Sharpen Your Teams Skills İn Creativity*. N.Y. McGraw Hill Book Company.

Berings, D., DeFruyt, F. ve Bouwen, R. (2004). Work Values and Personality Traits as Predictors of Enterprising and Social Vocational Interests. *Personality and Individual Differences*. 36: 349-364.

Berkes, N. (2019). *Türkiye’de Çağdaşlaşma.. 28. Baskı*. İstanbul: *Yapı Kredi Yayınları*.

Berkman, Ü. ve Özen,Ş. (2008). Culture and Management in Turkey: State-Dependency and Paternalism in Transition. In: Eduardo Davel. Jean-Pierre Dupuis. et Jean-François Chanlat (Eds.). *Gestion en contexte interculturel : approches. problématiques. pratiques et plongées*. Québec. Presse de l’Université Laval et Téléuniversité (UQAM).

http://repository.bilkent.edu.tr/bitstream/handle/11693/51001/Culture_and_management_in_Turkey_State-Dependency_and_paternalism_in_transition.pdf?sequence=1

Beukman, T.L., (2005). The Effect of Selected Variables on Leadership Behaviour within the Framework of a Transformational Organization Paradigm. Doctor Commercii. University of Pretoria.

Biggs, S. (2014). Adapting To An Ageing Society The Need For Cultural Change. Policy Quarterly. August. 10(3):13.

Blodgett, J.G., Bakır, A. ve Rose, G.M. (2008). A Test Of The Validity Of Hofstede's Cultural Framework. Journal of Consumer Marketing. 25(6): 339–349.

Bock, P.K. (2001). İnsan Davranışının Kültürel Temelleri. 1.Baskı. Ankara: *İmge Kitabevi*.

Bodur, M. ve Kabasakal,H. (2002). Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması. Yönetim Araştırmaları Dergisi. 1(2): 5-22.

Bond, M. H., Leung, K. ve Wan, K. C. (1982). How Does Cultural Collectivism Operate? The Impact Of Task And Maintenance Contributions On Reward Distributions. Journal of Cross- cultural Psychology. 3(2):186-200.

Bond, M. H. ve Smith, P. B. (1993). Social Psychology Across Cultures. London: *Harvester Wheatsheaf*.

Bond, M.H. (1988). Finding Universal Dimensions of Individual Variation in Multicultural Studies of Values: The Rokeach and Chinese Value Surveys. Journal of Personality and Social Psychology. 55(6): 1009-1015.

Bond, M.H. ve Smith, P.B. 1996. Cross-Cultural Social and Organizational Psychology. *Annu. Rev. Psychol.* 47: 205–235

Bova, B. ve Kroth, M. (2001). Workplace Learning And Generation X. Journal of Workplace Learning. 13:57–65.

Boyacigiller, N. ve Adler, N.J. (1991). The Parochial Dinosaur: Organizational Science İn A Global Context. Academy of Management Review. 16: 262–290.

Boyacıgiller, N. A. (2000). Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerinin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler. Türkiye'de Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ankara: *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*.

Boyd, R. ve Richerson, P. J. (1985). Culture And The Evolutionary Process. Chicago: *University of Chicago Press*.

Braudel, F. (1996). Uygarlıkların Grameri. Çev. M. Ali Kılıçbay. Ankara: *İmge Yayın*.

Brewer, M. B. ve Chen, Y. (2007). Where (Who) Are Collectives In Collectivism? Toward Conceptual Clarification Of Individualism And Collectivism. *Psychological Review*. 114: 133-152.

Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make A Difference On The Job Satisfaction And Turnover Intentions Of Public Employees? *The American Review of Public Administration*. 38:149-166.

Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X, Leung, K., Bierbrauer, G., GÜmez, C., Kirkman, B. L. ve Shapiro, D. L. (2001). Culture and Procedural Justice: The Moderating Influence of Power Distance on Reactions to Voice. *Journal of Experimental Social Psychology*. 37(4): 300 - 315.

Bruins, J.J. ve Wilke, H.A.M. (1992). Cognitions And Behaviour In A Hierarchy: Mulder's Power Theory Revisited. *European Journal of Social Psychology*. January. 22(1): 21- 39.

Calasanti, T. ve King, N. (2011). A Feminist Lens Of The Third Age: Refining The Framework. In D. Carr and C. Komp (eds). *Gerontology in the Era of the Third Age*. New York: *Springer*.

Callanan, G.A. ve Greenhouse, J. (2008). The Baby Boom Generation and Career Management: A Call to Action. *Advances in Developing Human Resources*. February. 10(1):70-85.

Cekada, T.L. (2012). Training a Multigenerational Workforce: Understanding Key Needs and Learning Styles. *Professional Safety*. 57(03): 40-44.

Cem, İ. (1999). Türkiye’de Geri Kalmışlığın Tarihi. İstanbul: *Can Yayınları*.

Chan, S. (1999). The Chinese Learner - A Question Of Style. *Education and Training*. 41: 294-304.

Chapman, M. (1997). Social Anthropology, Business Studies And Cultural Issues, International Stutties. *Management and Organization*. 26(4): 3-29.

Chatman, J.A., Polzer, J.T., Barsade, S.G. ve Neale, M.A. (1998). Being Different Yet Feeling Similar: The Influence Of Demographic Composition And Organizational Culture On Work Processes And Outcomes. *Administrative Science Quarterly*. 43(4): 749–780.

Chen, G.M. ve Chung, J. (1994). The Impact Of Confucianism On Organizational Communication. *Communication Quarterly*. 42(2):93-105.

Chen, C. C., Meindl, J.R. ve Hunt, R. (1997). Testing The Effects Of Vertical And Horizontal Collectivism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 28(1): 44-70.

Chen, C., Chen, X-P. ve Meindl, J. (1998). How Can Cooperation Be Fostered? The Cultural Effects Of Individualism-Collectivism. *Academy of Management Review*. 23: 285- 304.

Chen, C. Peng, M. W. ve Saporito, P. (2002). Collectivism, Individualism, And Opportunism: A Cultural Perspective On Transaction Cost Economics. *Journal of Management*. 28: 567-583.

Chen, H. (2010). Advertising and Generational Identity: A Theoretical Model. *American Academy of Advertising Conference Proceedings*.

Chen, P. J., Choi, Y. (2008). Generational Differences In Work Values: A Study Of Hospitality Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(6): 595.

Cheng, C. Y. (2011). Confucian Global Leadership In Chinese Tradition: Classical And Contemporary. *Journal of Management Development*. 30(7/8): 647–662.

Cherrington, D. J., Condie, S. J. and England, J. L. (1979). Age and Work Values. *The Academy of Management Journal*. 22(3): 617-623.

Child, J. Ve Warner, M. (2003). *Culture And Management In China*. Judge Institute of Management. University of Cambridge.
https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0303.pdf.

Chiu, R.K. (1999). The Role Of Affective Dispositions In Job Satisfaction And Work Strain: Comparing Collectivist And Individualist Societies. *International Journal of Psychology*. 34(1): 19–28.

Choi, Y. (2017). Work Values, Job Characteristics, And Career Choice Decisions Evidence From Longitudinal Data. *American Review of Public Administration*. 47(7): 779–796.

Christopher, A. N., ve Jason R. J. (2002). How is the Protestant Work Ethic Related to the Need for Cognition? A Factor Analytic Answer. *Social Behavior and Personality*. 30 (8):741-750.

Christensen, R. ve Wright, B. E. (2011). The Effects Of Public Service Motivation On Job Choice Decisions: Disentangling The Contributions Of Person-Organization Fit And Person-Job Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 21:723-743.

Chung, J.S. (1994). Women's Unequal Access To Education In South Korea. *Comparative Education Review*. 38(4): 487-505.

Clausen, J. A. (1986). *The Life Course: A Sociological Perspective*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 7.

Cohen, J.R., Pant, L.W. ve Sharp, D.J. (1996). A Methodological Note on Cross-cultural Accounting Ethics Research. *International Journal of Accounting*. 31(1):55 - 66.

Contiu, L. C., Gabor, M. R. ve Stefanescu, D. (2012). Hofstede's Cultural Dimensions And Students' Ability To Develop And Entrepreneurial Spirit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 46: 5553-5557.

Costa, P. T., Jr., Terracciano, A. ve McCrae, R. R. (2001). Gender Differences In Personality Traits Across Cultures: Robust And Surprising Findings. *Journal of Personality and Social Psychology*. 81: 322–331.

Costanza, D. P., Finkelstein, L. M. (2015). Generationally Based Differences In The Workplace: Is There A There There? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. 8(4): 308–323.

Craig, C.S. ve Douglas, S.P. (2006). Beyond National Culture: Implications Of Cultural Dynamics For Consumer Research. *International Marketing Review*. 23(3): 322-42.

Çağlar, İ. (2001). Yönetim Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. 3(3). Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.

Çağlar,İ. (2013). Örgüt Geliştirme. Ankara: *Nobel Akademik Yayıncılık*.

Çam, Z., Çavdar, D., Seydoğulları, S. ve Çok, F. (2012). Ahlak Gelişimine Klasik ve Yeni Kuramsal Yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. Ek Özel Sayı. Bahar.1212.

Çarıkcı, İ.H., Atilla, G. (2009). Erillik/ Dişillik Boyutunun Empatik Beceri İle İlişkisi. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 1(2): 52-63.

Davidson, A., Jaccard, J. J., Triandis, H. C., Morales, M. L., Diaz-Guerrero, R. (1976). Cross-Cultural Model Testing: Toward A Solution Of The Etic-Emic Dilemma, *International journal of Psychology*. 11(1): 1–13.

Demir, H. ve Okan,T. (2009). Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11(1):121-142.

Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. ve Atan Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7(1):186-204.

Deschepper, R., Grigoryan, L. and Lundborg, C.S. (2008). Are Cultural Dimensions Relevant For Explaining Cross-National Differences In Antibiotic Use In Europe? *BMC Health Serv Res*. 8:3.

Dhanasarnslip, P., Johnson, H., Chaipoopirutana, S. (2006). An Investigation of Work Values and Resulting Job Satisfaction in Relation to Two Work Roles in Thailand. *The Business Review*. 5(1): 161-170.

Doğan, B. (2012). Örgüt Kültürü. 1.Baskı. İstanbul: *Beta Basımevi*.

Dols, J., Landrum, P. ve Wieck, K. (2010). Leading And Managing An Intergenerational Workforce. *Creative Nursing*. 16(2): 68-74.
<http://dx.doi.org/10.1891/1078-4535.16.2.68>

Dorfman, P. W. and Howell, J. P. (1988). Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited. *Advances in International Comparative Management*. 3: 127-150.

Dorfman, P.W., House, R.J.(2004). Cultural Influences On Organizational Leadership: Literature Review. Theoretical Rationale and GLOBE Project Goals.

Duchscher, B.J.E., Cowin, L. (2004). Multigenerational Nurses in the Workplace. *JONA*. November. 34(11): 494-498.

During, S. (2005). *Cultural Studies Reader*. 2nd ed. London: Routledge. 2 Park Square. Milton Park. Abingdon. Oxon.
https://www.academia.edu/763918/Cultural_Studies_a_critical_introduction

Eagleton, T. (2000). Çev. Özge Çelik Kültür Yorumları. 3.Baskı. İstanbul: *Ayrıntı Yayınları*.

Earley, P.C. (1989). Social Loafing And Collectivism: A Comparison Of The United States With The People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*. 34(4): 565–581.

Earley, P.C. (1994). Self Or Group? Cultural Effects Of Training On Self-Efficacy And Performance. *Administrative Science Quarterly*. 39:89–117.

Earley, P. C., Randel, A. (1997). An Organizational Analysis Of Culture And Action In A Work Context. In C. Cooper. S. Jackson (Eds.). *Handbook of Organizational Behavior*. London: Blackwell Publishers. Inc.

Earley, C.P., Gibson, C.B. (1998). Taking Stock in Our Progress on Individualism-Collectivism: 100 Years of Solidarity and Community. *Journal of Management*. 24(3): 265-304.

Elder, G. H., Jr., Johnson, M. K., Crosnoe, R. (2003). The Emergence And Development Of Life Course Theory. *Handbook Of The Life Course*. New York: *Kluwer Academic/Plenum*.

Eliot, T.S. (1948). Notes Towards the Definition of Culture. London: Faberand Faber. www. <https://archive.org/details/in.ernet.dli>. (sınırlı erişim).

Elizur, D.(1984). Facets of Work Values, *Journal of Applied Psychology*. 69: 379–389.

Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., Beck, I. M. (1991). The Structure Of Work Values: A Cross Cultural Comparison. *Journal of Organizational Behavior*. 12: 21–38.

Eno, R. (2015). The Analects of Confucius, XV:24:117. [http://www.indiana.edu/~p374/Analects_of_Confucius_\(Eno-2015\).pdf](http://www.indiana.edu/~p374/Analects_of_Confucius_(Eno-2015).pdf). accessed 18 Desm 2018.

Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 11.Baskı. İstanbul: *Beta Basım*.

Erez, M. (1994). Towards A Model Of Cross-Cultural I/O Psychology. In: H.C. Triandis, M.D. Dunnette, L. Hough (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd. edition), Vol. 4. pp. 559-608.

Erez, M., Earley, P. (1987). Comparative Analysis of Goal-Setting Strategies Across Cultures. Journal of Applied Psychology. November. 72(4): 658- 665.

Ergil, D. (1989). Laiklik Üzerine Düşünceler. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. Cilt: 44:1-47.

Erkenekli, M. (2012). Kültürel Değer Çalışmalarında Yöntem Ve Sosyolojik Araştırmalar İçin Bir Model Önerisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Ağustos. 33: 221.

Espinoza, C., Ukleja, M., Rusch, C. (2010). Managing the Millennials: Discover The Core Competencies For Managing Today's Workforce. Hoboken. New Jersey: *John Wiley*.

Fah, Y. C. (2002). The Spirituality Of Chinese Social Obligations. Transformation. 19(1):34-36.

Fairbank, J. K. (1987). The Great Chinese Revolution, 1800-1985. London: *Chatto and Windus*.

Fang, T. (2003). A Critique Of Hofstede's Fifth National Culture Dimension. International Journal of Cross Cultural Management. 3(3):347-368.

Fang, T. (2005-2006). From "Onion" To "Ocean": Paradox And Change In National Cultures. International Studies of Management and Organizations. 35: 71-90.

Fang, T. (2010). Asian Management Research Needs More Self-Confidence: Reflection on Hofstede (2007) and Beyond. Asia Pac. J. Management. 27: 155-170.

Fernandez, D. R., Carlson, D. S., Stepina, L. P., Nicholson, J. D. (1997). Hofstede's Country Classification 25 Years Later. The Journal of Social Psychology. 137(1): 43-54.

Ferreira, M. P., Serra, F. A. R. ve Pinto, C. S. F. (2014). Culture And Hofstede (1980) İn İnternational Business Studies: A Bibliometric Study İn Top Management Journals. REGE-Revista de Gestão. 21:379-399. doi:10.5700/rege536.

Fikret Pasa, S., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, Organizations, and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), pp. 559–589.

Firebaugh, G. (1992). Growth Effects of Foreign and Domestic Investment. *American Journal of Sociology*. 98: 105–30.

Fiske, A. P. (2002). Using İndividualism And Collectivism To Compare Cultures— A Critique Of The Validity And Measurement Of The Constructs: Comment on Oyserman et al. *Psychological Bulletin*. 128: 78–88.

Feltcher, V. (2016). Facework and Culture. <https://oxfordre.com/communication/view/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-165>.

Fukuyama, F. (2000). Social Capital And Civil Society. Working Paper WP/00/74. International Monetary Fund. Washington. D.C.

Furnham, A., Petrides, K.V., Tsaousis, I., Pappas, K. , Garrod, D. (2005). A Cross-Cultural Investigation İnto The Relationships Between Personality Traits and Work Values. *The Journal of Psychology*. 139(1): 5-32.

Gaidhani, S., Arora, L., Sharma, B.K. (2019). *International Journal of Management. Technology And Engineering*. Volume IX. January. I: 2804-2812.

Geertz, C. (1993). *The İnterpretation Of Cultures*. London: *Fontana Press*.

Gentry, W. A. , Deal, J. J. , Griggs, T. L. , Mondore, S. P. , Cox, B. D. (2011). A Comparison Of Generational Differences İn Endorsement Of Leadership Practices With Actual Leadership Skill Level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 63 (1):39-49.

Gerhart, B. Fang, M. (2005). National Culture And Human Resource Management: Assumptions And Evidence, *The International Journal of Human Resource Management*. 16(6): 971-986.

Gerke, M.L. (2001). Understanding And Leading The Quad Matrix: Four Generations In The Workplace: the Traditional Generation. Boomers. Gen X. Nexters. *Seminars for Nurse Managers*. 9 (3): 173–181.

Gibson, J.W., Greenwood, G.A., Murphy, E.F. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management – Third Quarter*. 4(3): 2.

Gibson, T., Heartfield, M. (1996). Critical Pathways: A Critical Analysis. *International Journal of Nursing Practice*. 2: 189–193.

Glick, S. (2007). What Is “Knowledge Management” And How Can Marketing Directors Manage The Knowledge In Their Firms? *CPA Practice Management Forum*. 3(4): 11.

Gordon, E. (2009). The Global Talent Crisis. *The Futurist*. September-October: 34-39.

Gökalp, Z. (2017). Türkçülüğün Esasları. Haz. Mahir Ünlü ve Yusuf Çotuksöken. 16. Baskı. İstanbul: *İnkilap Yayınevi*.

Grasso, M.P. (2014). Age, Period And Cohort Analysis In A Comparative Context: Political Generations And Political Participation Repertoires In Western Europe. *Electoral Studies*. 33: 63–76.

Guiso, L., Paola, S., Luigi, Z. (2006). Does Culture Affect Economic Outcomes? *Journal of Economic Perspectives*. 20(2): 23-48.

Gursoy, D., Maier, T., Chi, C.G. (2008). Generational Differences: An Examination Of Work Values And Generational Gaps In The Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management*. 27:448–458.

- Günay, Ü.(1995). Eğitim Ve Sosyoloji Dersleri. 2.Baskı. Erciyes Üniversitesi Yayınları. Yayın No:48:75.
- Gündüz, Ü.Ş., Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar Ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik. İşletme Bilimi Dergisi (JOBS). 6(1): 89-115.
- Gürbüz, S., Sığırı, Ü. (2012). Kariyer Çapalarının, Temel Benlik Değerlendirmesi ve Kültürel Değerler ile İlişkisi: Türkiye ve ABD Karşılaştırması. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 24-26 Mayıs. İzmir.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? İş ve İnsan Dergisi. Cilt-Sayı: 2 (1): 39-57.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: *Seçkin Yayıncılık*.
- Güvenç, B. (1991). İnsan ve Kültür. İstanbul: *Remzi Kitabevi*.
- Hahm, C. (1997). Reconsidering Former-President Park Chung-Hee. Chuntonggwa Hyondae. 1 (2): 159-93.
- Hahm, C. (2003). Law, Culture And The Politics Of Confucianism. Colombia Journal of Asian Law. 16(2): 254-301.
- Hall, G., Birchall, C. (2006). (Çev.Onur Kartal). Yeni Kültürel Çalışmalar: Kuramsal Serüvenler. İstanbul: *Say Yayınları*.
- Hanks, R. S., Icenogle, M. (2001). Preparing For An Age- Diverse Workforce: Intergenerational Service-Learning İn Social Gerontology And Business Curricula. Educational Gerontology. 27(1): 49–70.
- Hannay, M., Fretwell, C. (2011). The Higher Education Workplace: Meeting The Needs Of Multiple Generations, Research in Higher Education Journal. 10 (March): 1–12.
- Hansen, J. I. C., Leuty, M. E. (2012). Work Values Across Generations, Journal of Career Assessment. 20: 34-52.
- Harrison, G. L. ve McKinnon, J. L. (1999). Cross-Cultural Research İn Management Control Systems Design: A Review Of The Current State. Accounting, Organizations and Society. 24: 483-506.

Hartman, J. H., McCambridge, J. (2011). Optimizing Millenials' Communication Styles. *Business Communication Quarterly*. 74(1): 22-44. <http://dx.doi.org/10.1177/1080569910395564> .

Hartung, F. (2000). How Individualist And Collectivist Organizational Cultures Influence Work Processes, Outcomes, And Cooperation, University of Wisconsin-Stout. Retrieved from <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2000/2000hartungf.pdf>.

Hartung, P. J., Fouad, N. A., Leong, F. T. L., Hardin, E. E. (2010). Individualism Collectivism Links To Occupational Plans And Work Values. *Journal of Career Assessment*. 18(1): 34-45.

Hassan, L.M., Shiu, E., Walsh, G. (2011). A Multi-Country Assessment Of The Long-Term Orientation Scale, *International Marketing Review*. 28(1): 81-101.

Hirst, P. ve Thompson, G. (1998). (Çev. Çağlar Erdem ve Elif Yüce). *Küreselleşme Sorgulanıyor*. Ankara: *Dost Yayınları*.

Hirst, G., Budhwar, P., Cooper, B. K., West, M., Long, C., Chongyuan, X., Shipton, H. (2008). Cross-Cultural Variations in Climate for Autonomy, Stress and Organizational Productivity Relationships: A Comparison of Chinese and UK Manufacturing Organizations. *Journal of International Business Studies*. 39 (8): 1343-1358.

Hicks R, Hicks K. (1999). *Boomers, Xers and Other Strangers: Understanding the Generational Differences That Divide Us*. Wheaton, IL: *Tyndale House Publishers*.

Hickson, D.J. Pugh, D.S. (1995). *Management Worldwide: The Impact Of Societal Culture On Organizations Around The Globe*. London: *Penguin*.

Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership And Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*. Summer. 9(1): 42–63.

Hofstede,G. (1981). Culture and Organizations. *International Studies of Management and Organization*. 10: 15-41.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Abridged ed. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1986). Cultural Differences In Teaching And Learning, *International Journal of Intercultural Relations*. 10 (3): 301–320.

Hofstede, G., Bond, M.H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth, *Organizational Dynamics*, 16(4): 5–21.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. 35: 286-316.

Hofstede, G. (1991). *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*, London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints In Management Theories. *Academy of Management Executive*. 7(1): 81-94.

Hofstede, G. (1994). Management Scientists Are Human, *Management Science*. January. 40(1): 4-13.

Hofstede, G. (1995), Insurance as a Product of National Values. *Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*. 20(77): 423-429.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1998). *Masculinity and Femininity as a Dimension of Culture. The taboo dimension of national cultures*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hofstede, G., Peterson, M.F. (2000). National Values And Organizational Practices. *Handbook Of Organizational Culture And Climate*. London: Sage.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage. Thousand Oaks, CA.

Hofstede, G. (2003). What is culture? A reply to Baskerville, *Accounting, Organizations and Society*. 28: 811–813.

Hofstede, G. (2009). *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage Publications.

Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures And Organizations: Software Of The Mind* (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2011a). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.

Hofstede, G. (2011b). National cultures, organizational cultures, and the role of management. In: González, F. (Org.). *Values and Ethics for the 21st Century*. Madrid:BBVA.

Hogan, D. P. (2000). Life Cycle. Montgomery (Eds.). *Encyclopedia of sociology*. New York: Macmillan Reference USA. 2nd ed. 3: 1623–1627.

Hofstede, G.J. (2015). Culture's Causes: The Next Challenge. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 22(4):545-569.

Homburg, C., Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model Of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues And Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*. 37(4): 449-462.

Holden, N.J. (2002). *Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective*. Pearson Education. Harlow.

Hole, D., Zhang, L., Schwartz, J. (2010). Talking About Whose Generation? Why Western generational models can't account for a global workforce. *Deloitte Review Issue*. 6: 83-97.

- House, R., Javidan, M., Dorfman, P. W. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*. 50(4): 489-505.
- Howe, N., Strauss, W. (1992). *Generations: The History of America's Future. 1584 to 2069* New York: Harper Perennial.
- Howe, N. ve Strauss, W. (1997). *The Fourth Turning: An American Prophecy*. New York: Broadway Books.
- Hu, J., Herrick, C., Hodgins, K. A. (2004). Managing the Multigenerational Nursing Team. *The Health Care Manager*. 23(4):334–340 .
- Huberman, L. (1991). (Çev. Murat Belge). *Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Huff, L., Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study *Organization Science*.14(1): 81-90.
- Huntington, S.P. (2018). (Derleyen, Murat Yılmaz). *Medeniyetler Çatışması ve Samuel P. Huntington*. 13. Baskı. İstanbul: Vadi Kültür Sanat ve Yayıncılık.
- Hussar, W.J., Bailey, T.M. (2013). *Projections of Education Statistics to 2021 Fortieth Edition*. January. Institute of Education Sciences. U.S. Department of Education.
- Hwang, S.M. (1996). *The Origins of Korean Religious Beliefs*. In *Thought and Religion, Korean Cultural Heritage*. Volume II. Seoul: Korea Foundation.
- Hwang, K-K. (1999). Filial Piety And Loyalty: Two Types Of Social Identification In Confucianism. *Asian Journal of Social Psychology*. 2(1): 163-183.
- Hwang, K. K. (2001). The Deep Structure of Confucianism: A Social Psychological Approach. November. *Asian Philosophy*. 11(3): 179-204.
- Hwang, J., Chung, J.E., Jin, B. (2013). Culture Matters The Role Of Long-Term Orientation And Market Orientation In Buyer-Supplier Relationships In A Confucian Culture. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 25(5): 721-744.

Inglehart, R., R. Foa, C. Peterson, C. Welzel (2008). Development, Freedom and Rising Happiness: A Global Perspective 1981-2006. *Perspectives on Psychological Science*. 3 (4): 264-85.

İnalçık, H. (2018). *Osmanlı Tarihinde İslamiyet ve Devlet*. 4.Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Jaber, N. Z. (2015). An Analysis Of The Palestinian Culture Using Hofstede's Cultural Framework And Its' İmplication On Teachers' Classroom Practices And Student's Cultural İdentity. 6th World Conference on Psychology Counseling and Guidance. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*. 205: 292 – 295.

Jackson, T., Aycan, Z. (2001). *International Journal of Cross Cultural Management Towards the Future*. 1(1): 5–9.

Jennings, M. K., Zhang, N. (2005). Generations, Political Status and Collective Memories in the Chinese Countryside. *The Journal Of Politics*. November. 67(4): 1164–1189.

Jiří, B. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*. December. 8(4): 105 - 123.

Johnson, M. K. (2001). Job Values İn The Young Adult Transition: Change And Stability With Age. *Social Psychology Quarterly*. 64: 297–317.

Johnsrud, L. K. (1995). Korean Academic Women: Multiple Roles, Multiple Challenges. *Higher Education*. 30(1): 17-35.

Jones, F. L. (1997). Ethnic Diversity and National Identity. *Australian and New Zealand Journal of Sociology*. 33(3): 285-305.

Jones, M. L. (2007). Hofstede Culturally Questionable? Speech at the Oxford Business and Economics Conference on June. 24th-26th. Oxford University.

Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G. (2011). Generations in Organizations. *Research in Organizational Behavior*. 31: 177– 205.

Judge, T., Bretz, R. (1992). Effects Of Work Values On Job Choice Decisions. *Journal of Applied Psychology*. 77: 261-271.

Jurkiewicz, C.L. (2000). Generation X And The Public Employee. *Public Personnel Management*. 29(1): 55-74.

Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*. 7(24): 89-90.

Kalé, S. (1996). How National Culture, Organizational Culture and Personality Impact Buyer–Seller Interactions. in P. Ghauri and J.-C. Usunier (eds). *International Business Negotiations*.

Karabulut, M. (2010). Tanzimat Dönemi'nde Osmanlı'nın Yenileşme Sürecine Bir Bakış. *Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi*. 187: 125-138.

Karaman, K. (2010). Ritüellerin Toplumsal Etkileri. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Mayıs. 21: 227-236.

Kapoor, C., Solomon, N. (2011). Understanding And Managing Generational Differences In The Workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 3(4): 308-318.

Kashima, Y., Yamaguchi, S., Kim, U., Choi, S. C., Gelfand, M., Yuki, M. (1995). Culture, Gender, and Self: A Perspective From Individualism-Collectivism Research. *Journal of Personality and Social Psychology*. 69: 925-937.

Kashima, E.S., Halloran, M., Yuki, M., Kashima, Y. (2004). The Effects Of Personal And Collective Mortality Salience On Individualism: Comparing Australians And Japanese With Higher And Lower Self-Esteem. *Journal of Experimental Social Psychology*. 40: 384–392.

Keene, J. (2006). Age Discrimination. Encyclopedia Of Career Development. Thousand Oaks. CA: Sage. 1: 10-14.

Keesing, R. M. (1974). Theories of Culture. In Annual Review of Anthropology 3. Palo Alto: Annual Review of Anthropology. 3:73-97.

Kertzer, D. I. (1983). Generation As A Sociological Problem. In R. H. Turner, J. F. Short, Jr. (Eds.). Annual Review Of Sociology. Palo Alto. CA: Annual Reviews. 9: 125–149.

Khatri, N. (2009). Consequences Of Power Distance Orientation In Organisations. The Journal of Business Perspective. January-March. 13(1): 2-5.

Khelif, H. (2016). Hofstede's Cultural Dimensions In Accounting Research: A Review, Meditari Accountancy Research. 24(4): 545-573.

Kilber, J., Barclay, A., Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. Journal of Management Policy and Practice. 15(4): 80-91.

Kim, U. (1995). Individualism and Collectivism A Psychological, Cultural and Ecological Analysis. Nordic Institute of Asian Studies (NIAS) Report Series. No. 21. Copenhagen.

Kim, S.U., (1999). Determinants and Characteristics of the Corporate Culture of Korean Enterprises. In Kao, H.S.R., Sinha, D. and Wilpert, B. (Eds.). Management and Cultural Values and The Indigenisation of Organisations in Asia. New Delhi: Sage Publication.

Kim, J. Y., Sund, K-T. (2000). Conjugal Violence In Korean American Families: A Residue Of The Cultural Tradition. Journal of Family Violence. 15(4): 331-345.

Kim, A. E., Park, G.S. (2003). Nationalism, Confucianism, Work Ethic And Industrialization In South Korea. Journal of Contemporary Asia. 33(1): 37-49.

Kim, K.H. (2007). Exploring the Interactions between Asian Culture (Confucianism) and Creativity. Journal of Creative Behavior. First Quarter. 41(1): 28-53.

Kirkman, H. (1996). Baseline and Monitoring Methods for Seagrass Meadows. *Journal of Environmental Management*. 47: 191-201.

Kirkman, B.K., Shapiro, D.L. (2001). The Impact Of Cultural Values On Job Satisfaction And Organizational Commitment In Self-Managing Work Teams: The Mediating Role Of Employee Resistance. *Academy of Management Journal*. 44: 557-569.

Kirkman, B. L., Shapiro, D. L. (2005). The Impact Of Cultural Value Diversity On Multicultural Team Performance. In D. L. Shapiro, M. A. Von Glinow, J. L. Cheng (Eds). *Advances in International Management*. 18: 33–67.

Kirkman, B., Lowe, K., Gibson, C. (2006). A Quarter Century Of Culture's Consequences: A Review Of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework. *Journal of International Business Studies*. 37(3): 285–320.

Klimczuk, A., Lüscher, K., Hoff, A., Lamura, G. (2017). Kuşaklar, Kuşaklararası İlişkiler, Kuşak Politikası. *Çok Dilli Bir Rehber*. Editon 17: 266-270.

Kluckhohn, C. (1951a). The Study of Culture, In D. Lerner and H. D. Lasswell (Eds.). *The Policy Sciences*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Kluckhohn, C. (1951b). Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In T. Parsons and E. A. Shils (Eds.). *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Korkut, A., Keskin, İ. (2015). Öğretmen Adaylarının Belirsizlikten Kaçınma Konusundaki Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Elektronik Uluslararası Eğitim, Sanat ve Bilim Dergisi (EIJES)*. 1 (2): 31-57.

Kowske, B. J., Rasch, R., Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack Of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generation Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*. 25(2): 265–279.

Köse, S.Ünal,A. (2000). Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Uygulamaları, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi.

Köse, S., Oral, L. ve Tetik, H. T. (2014). Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma. HUMANITAS. 2(3): 149-165.

Kroeber, A. L. (1987). The Nature of Culture. Perspectives in Cultural Anthropology. Edit: Herbert Applebaum. New York: State University of New York Press.

Kundakçı, D. (2016). Max Weber. 1. Baskı. İstanbul: Say Yayınları.

Kuper, A. (1999). Culture The Anthropologists' Account. London: Harvard University Press.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational Employees: Strategies For Effective Management. The Health Care Manager. 19: 65-76.

Kupperschmidt, B. R. (2001). Understanding Net Generation Employees. Journal of Nursing Administration. 31(12): 570-574.

Kyles, D. (2005). Managing Your Multigenerational Workforce. Strategic Finance. 87(6): 53-55.

Langford, M. (2008). The Most Direct Means To Eternal Bliss. Published by The Freedom Religion Press. 1:36.

Laroche, M., Kalamas, M., Cleveland, M. (2005). I Versus 'We': How Individualists And Collectivists Use Information Sources To Formulate Their Service Expectations. International Marketing Review. 22(3): 279-308.

Lebra, T. S. (1983). Shame And Guilt: A Psychocultural View Of The Japanese Self. Self and Emotion (Autumn). 11(3): 192-209.

Lenartowicz, T., Roth, K. (1999). A Framework For Culture Assessment. *Journal of International Business Studies*. 30(4): 781–98.

Lester, S., Standifer, R., Windsor, S. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: an Empirical Examination. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 19(3): 341-354.

Leung, K., Bond, M. H. (1984). The Impact Of Cultural Collectivism On Reward Allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 47:793–804.

Leung K, Bhagat RS, Buchan NR, Erez M, Gibson CB. (2005). Culture And International Business: Recent Advances And Their Implications For Future Research. *Journal of International Business Studies*. 36: 357–78.

Leung, K. (2006). The Rise of East Asia: Implications For Research On Cultural Variations And Globalization. *Journal of International Management*. 12(2): 235–241.

Lewis, B. (2001). Müslümanların Avrupa'yı Keşfi. (Çev. Belgin Çınar). Ankara: Akılçelen Kitaplar.

Lewis, R. D. (2006). When Cultures Collide. *Leading Across Cultures*. 3rd ed. Boston, London: Nicholas Brealey.

Lewis, B. (2017a). Modern Türkiye'nin Doğuşu. Çev. Boğaç Babür Turna. III. Edisyon. 9.Baskı. Ankara: Arkadaş Yayınevi.

Lewis, B. (2017b). İslam ve Batı. Çev. Çağdaş Sümer. 2.Baskı. Ankara: Akılçelenn Kitapları.

Lim, K. H., Kwok L., Choon, L. S., Matthew, K. L. (2004). Is E-Commerce Boundary-less? Effects of Individualism Collectivism And Uncertainty Avoidance on Internet Shopping. *Journal of International Business Studies*. 35(6): 545-559.

Lindell, M., J. Arvonen (1996). The Nordic Management Style In A European Context. *International Studies of Management and Organization*. 26(3): 73.

Lipscomb, V. (2010). Intergenerational Issues in Nursing: Learning From Each Generation. *Clinical Journal of Oncology Nursing. Professional Issues*. June. 14(3): 267-269.

Liu, Q. (2003). Filiality Versus Sociality And Individuality: On Confucianism as “Consanguinitism” *Philosophy East West*. 53(2): 234-250.

Liu, B. (2010). Confucianism in Firms: A Comparative Study of South Korea, China and Japan. Degree of Master of Science in Technology and Policy. Massachusetts Institute Of Technology.

Loughlin, C., Barling, J. (2001). Young Workers’ Work Values, Attitudes, And Behaviors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74: 543–558.

Low, P., Ang, S. L. (2013). Management, the Confucian Way. *Educational Research (ISSN: 2141-5161)*. February. 4(2): 82-90.

Low, K. S. D., Yoon, M., Roberts, B. W., Rounds, J. (2005). The Stability Of Vocational Interests From Early Adolescence To Middle Adulthood: A Quantitative Review Of Longitudinal Studies. *Psychological Bulletin*. 131: 713-737.

Lumsden, C. J. (1989). Does Culture Need Genes? *Ethology and Sociobiology*. 10: 11–28.

Luo, P. (2008). Analysis of Cultural Differences between West and East in International Business Negotiation. *International Journal of Business and Management*. 3(11): 103-106.

Lynn, R., Martin, T. (1997). Gender Differences In Extraversion, Neuroticism And Psychoticism In 37 Countries. *Journal of Social Psychology*. 137(3): 369-373.

Lyons, S., Urick, M., Kuron, L. Schweitzer, L. (2015). Generational Differences in the Workplace: There Is Complexity Beyond the Stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*. September. 8(03): 346–356.

Magala, S.J. (2005). (akt. Touburg,2016). *Cross-Cultural Competence*. Routledge. NY: Abingdon and New York.

Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations*. In *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge and Kegan Paul.

Markus, H. R., Kitayama, S. (1991). Culture And The Self: Implications For Cognition. *Emotion And Motivation*. *Psych Review*. 98: 224-253.

Martin,T.N., Ottemann,R. (2015). Generational Workforce Demographic Trends and Total Organizational Rewards Which Might Attract and Retain Different Generational Employees. *JBAM, Social Sciences*. 16(2): 91-115.

Matic, J. L (2008). Cultural Differences in Employee Work Values and Their Implications for Management. *Management*. 13 (2): 93 – 104.

Matsui, T., Kakuyama, T., Onglatco, M.(1987). Effects Of Goals And Feedback On Performance In Groups. *Journal of Applied Psychology*. 72(3): 407-415.

Matthews, B.M. (2000). The Chinese Value Survey: An Interpretation Of Value Scales And Consideration Of Some Preliminary Results. *International Education Journal*. 1(2): 117-127.

Matthews, V. (2008) Generation Z: new kids on the virtual block. <http://www.personneltoday.com/articles/article.aspx?liarticleid=47303&printerfriendly=true>.

Mayer, D. (2006). The Changing Face of the Australian Teaching Profession: New Generations And New Ways Of Working And Learning. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*. March. 34(1): 57–71.

Mayfield, M., Mayfield, J., Martin, D. and Herbig, P. (1997). Time Perspectives Of The Cross-Cultural Negotiations Recess. *American Business Review*. 15(1): 78.

McClurg, A. D. (2013). A Phenomenological Study Of Baby Boomer Retirement Expectations, Results And Implications. Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership.

McFeeters, F. E. (2003). The Effects Of Individualism Vs. Collectivism On Learner's Recall, Transfer And Attitudes Toward Collaboration And Individualized Learning. Unpublished Dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University. Blacksburg. VA.

McKenna, S. (1998). Cross-cultural Attitudes Towards Leadership Dimensions. *Leadership and Organisation Development Journal*. 19(2): 106 - 112.

McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model Of National Cultural Differences And Their Consequences: A Triumph Of Faith – A Failure Of Analysis. *Human Relations*. 55 (1):89–118.

McSweeney, B. (2012). Constitutive Contexts: The Myth Of Common Cultural Values. In Wood, G., Demirbağ, M. (Eds), *Handbook of Institutional Approaches to International Business*. Edward Elgar. Cheltenham and Northampton. MA.

Medd, K. D. (2010). An Application Of Hofstede's Values Survey Module With Aboriginal And Nonaboriginal Governments In Canada. Unpublished Doctoral Dissertation. Carleton University. Ottawa.

Meindl, J.R., Hunt, R.G., Lee, W. (1989). Individualism–Collectivism And Work Values: Data From The United States, China, Korea And Hong Kong. In: Nedd A., Ferris G.R. And Rowland K.R. (Eds.): *Research In Personnel And Human Resources Management*, Greenwich: JAI Press.

Merkin, R. S.(2000). Uncertainty Avoidance and Facework: A Test of the Hofstede Model. New York University. Kent State University in December.

Miller, M. J., Woehr, D. J., Hudspeth, N. (2001). The Meaning And Measurement Of Work Ethic: Construction And Initial Validation Of A Multidimensional Inventory. *Journal of Vocational Behavior*. 59: 1–39 .

Minkov, M. (2013). *Cross-Cultural Analysis: The Science And Art Of Comparing The World's Modern Societies And Their Cultures*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.

Minkov, M., Hofstede, G. (2014). Clustering Of 316 European Regions On Measures Of Values: Do Europe's Countries Have National Cultures? *Cross-Cultural Research: The Journal of Comparative Social Science*. 48: 144 –176. <http://dx.doi.org/10.1177/1069397113510866>.

Money, R. B. (1998). International Multilateral Negotiations and Social Networks. *Journal of International Business Studies*. 29 (4): 695-710.

Moorman, R. H., Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism As An Individual Difference Predictor Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Organizational Behavior*. 16:127-142.

Morrill, C. (2008). Culture and Organization Theory. *ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. September. 619:15.

Morris, M.W., Leung, K., Ames, D., Lickel, B. (1999). Views From Inside and Outside: Integrating Emic and Etic Insights About Culture and Justice Judgement. *Academy of Management Review*. 24(4): 781-796.

Müncü, R., Smelser, N. J. ((2014). *Kültür Kuramı (Çev. Cumhur Atay)*. İstanbul: Pales Yayınları.

Myers, M. D., Tan, F. B. (2002). Beyond Models of National Culture in Information Systems Research. *Journal of Global Information Management*. 10(1): 24-32.

Ng, S., Lee, J. A., Soutar, G. (2007). Are Hofstede's and Schwartz's Value Frameworks Congruent? *International Marketing Review*. 24(2): 164–180.

Naggy, A., Kölcsey, A. (2017). Generation Alpha: Marketing or Science? *Acta Technologica Dubnicae*. 7(1):107-115.

Nakata, C. (2009). *Going Beyond Hofstede: Why We Need to and How*, In: Nakata, C. (Ed.): *Beyond Hofstede*, New York: Palgrave Macmillan.

Nasierowski, W., Mikula, B. (1998). Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices, *Organisation Studies*. 19(3): 495 - 509.

Nasif, E.G., Hamad, A.D., Ebrahimi, B., Thibodeaux, M.S., (1991). Methodological Problems In Cross-Cultural Research: An Updated Review. *Manag. Int. Rev.* 31 (1): 79–91.

Newman, K. L., Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence The Fit Between Management Practice and National Culture. *Journal of International Business Studies*. 27(4):753-779.

Nguyen, Q. (2016). The Vietnamese Values System: A Blend of Oriental, Western and Socialist Values. *International Education Studies*. 9(12):32-40.

Nişancı, S.(2002). 15-16. *Yüzyıllarda Osmanlı İktisat Zihniyeti*. İstanbul: Okumus Adam Yayınları.

Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., Doherty, E. M. (1990). *Studying Meanings Of Work: The Case Of Work Values. Meanings Of Occupational Work: A Collection Of Essays*. Lexington, MA: Lexington Books.

Northcraft, G. B., Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior : A Management Challenge*. Chicago: Dryden Press.

Nuzulia, S. (2015). How Do Javaneesee Employees Perceive About Their Job ? : A Study of Javanese Employees Work Value. *The International Journal of Indian Psychology*. July – September. 2(4): 63-71.

Ouchi, W.G., Johnson, J. B. (1998). Types Of Organizational Control And Their Relationship To Emotional Well Being. In Beechler, S., Stucker, K. (Eds.). *Japanese Business*. London: Routledge.

Oyserman, D., Coon, H. M., Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking Individualism And Collectivism: Evaluation Of Theoretical Assumptions And Meta-Analyses. *Psychological Bulletin*. 128: 1773-1775.

Öncül, M.S., Deniz, M., İnce, A.R. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*. İlkbahar. 7(1): 255-268.

Özdemir, A. A. (2014). The Relationship Between Value Domains and Subjective Well-Being of Employees: Evidence from Turkey. *International Journal of Human Resource Studies*. ISSN 2162-3058. 4(4):149-153.

Özer, S., Ö., Eriş, E.D., Timurcanday, Ö., Ö.N. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 38: 123-141.

Özkan, M., Solmaz, B.(2015). Mobile Addiction Of Generation Z And Its Effects On Their Social Lives: An Application Among University Students In The 18–23 Age Group. *Procedia-Social Behaviour Science*. 205: 92–98.

Parrish, M., Linder-Vanberschot, J. (2010). Cultural Dimensions Of Learning: Addressing The Challenges Of Multicultural Instruction. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*. 11:1-10.

Patton, W. (2000). Changing Career: The Role Of Values. In A. Collin and R.A. Young (Eds.). *The Future Of Career*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Peterson, S. J., Spiker, B. K. (2005). Establishing The Positive Contributory Value Of Older Workers: A Positive Psychology Perspective, *Organizational Dynamics*. 34: 153-167.

Pillay, K. (2015). Work Ethic As A Moderator Between Job Satisfaction And Organisational Commitment In A South African Sample. February. *Industrial Psychology in the Faculty of Humanities*. University of the Witwatersrand. Johannesburg.

Posner, B. Z., Randolph, W. A., Schmidt, W. H. (1987). Managerial Values and Across Functions. *Group and Organization Management*. 12(4): 373–385.

Prasongsukarn, K. (2009). Validating the Cultural Value Scale (CVSCALE): A case study of Thailand. *ABAC Journal*. 29 (2): 1–13.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. Gupta, V. (Eds.) (2001). *Culture, Leadership, And Organizations. The GLOBE Study Of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Raghuram, S., London, M., Henrik Holt Larsen, H. H. (2001). Flexible Employment Practices In Europe: Country Versus Culture. *Int. J. of Human Resource Management*. August. 12(5): 738–753.

Rainey, H. G., Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements Of A Theory Of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 9: 1-32.

Ralston, D.A., Gustafson, D.J., Cheung, F., Terpstra, R.H. (1993). Differences in Managerial Values: A Study of U.S., Hong Kong and PRC Managers. *Journal of International Business Studies*. 24: 249-275.

Ralston, D.A., Egri, C.P., Stewart, S., Terpstra, R.H. Yu, K.C. (1999). Doing Business in the 21 st Century with the New Generation of Chinese Managers: A Study of Generational Shifts in Work Values in China. *Journal of International Business Studies*. 30: 415-428.

Ralston, D.A., Yu, K.C., Wang, X., Terpstra, R.H., He, W. (1996). The Cosmopolitan Chinese Manager: Findings Of A Study On Managerial Values Across The Six Regions Of China. *Journal of International Management*. 2: 79-109.

Ralston, D. A., Tong, J. T., Maignan, I., Napier, N. K., Nguyen, V. T. (2006). Vietnam: A Cross-Cultural Comparison Of Upward Influence Ethics. *Journal of International Management*. 12(1): 85-105.

Ramadlani, A.K. (2017). Visual Literacy And Character Education For Alpha Generation. Malang: Faculty Of Letters. Universitas Negeri Malang.

Rapp, J. K., Bernardi, R. A., Bosco, S. M. (2011). Examining The Use Of Hofstede's Uncertainty Avoidance Construct In International Research: A 25-Year Review. *International Business Research*. 4(1): 3-15.

Redding, S. G. (2002). The Capitalist Business System of China and Its Rationale. *Asia Pacific Journal of Management*. 19: 221-249.

Reis, T. A. D. (2017). Study on The Alpha Generation And The Reflections of Its Behavior in the Organizational Environment. *Quest Journals Journal of Research in Humanities and Social Science*. 6(1): 09-19.

Riordan, C. M., Shore, L. M. (1997). Demographic Diversity And Employee Attitudes: An Empirical Examination Of Relational Demography Within Work Units. *Journal of Applied Psychology*. 82: 342-358.

Ritzer, G., Stepnisky, J. (2012). Contemporary Sociological Theory and Its Classical Roots: The Basics. 4th Editon. September 6. McGraw-Hill Education.

Rodrigues, C.A., Blumberg, H. (2000). Do Feminine Cultures Really Behave More Feminine Than Masculine Cultures? A Comparison Of 48 Countries' Femininity-Masculinity Ranking To Their Human Development Rankings. *Cross-Cultural Management. An International Journal*.7(3):25-34.

Rosenburg, J. (2008). Mind Your Generation. *Journal of Property Management*. 73 (6): 41-44.

Rosow, I. (1978). What Is A Cohort And Why? *Human Development*. 21: 65-75.

Rudolph, C. W., Zacher, H. (2015). Intergenerational Perceptions And Conflicts In Multi-Age And Multigenerational Work Environments. In L. M. Finkelstein, D. M. Truxillo, F. Fraccaroli, R. Kanfer (Eds.). *SIOP Organizational Frontiers Series On Age In The Workplace*. New York: Routledge.

Rudowicz, E., Hui, A. (1997). The Creative Personality: Hong Kong Perspective. *Journal of Social Behavior and Personality*. 12:139-148.

Ryu, S., Moon, C.W. (2009). Long-Term Orientation As A Determinant Of Relationship Quality Between Channel Members. *International Business and Economics Research Journal*. 8(11): 1-9.

Ryu, S., Cook, M. (2015). The Effect Of LTO Culture On International Supply Chain Contracts. *The Journal of Applied Business Research*. 21(4): 95-106.

Sackett, P. R. (2002). Letter Report. Washington, DC: The National Academies. Division of Behavioral and Social Sciences and Education. March. 5: 302.

Sacman, S.A. (1992). Culture And Subculture: An Analysis Of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*. 37:140-161.

Salgado, J. F. (1997). The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*. 82: 30-43.

Salahuddin, M. (2010). Generational Differences İmpact On Leadership Style And Organizational Success. *Journal of Diversity Management*. 5(2): 1-6.

Sargut, A. S. (1994). *Kültürlerası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yayınları.
Sargut, A.S. (1996). Liderlik Kuramları için Bağlamsal Bir Çerçeve: Kültürlerarası Bir Yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*. 29(4): 3-17.

Sargut,S. (1997). Liderlik Davranışlarının Kültürel Bağlamı: Türk Toplumundaki Davranışlara İlişkin Bir Alan Araştırması. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitabı. İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi. 2:327-336.

Sargut,S. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. 4.Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.

Sasaki, J. Y., Kim, H. S. (2010). At the Intersection of Culture and Religion: A Cultural Analysis of Religion's Implications for Secondary Control and Social Affiliation. *Journal of Personality and Social Psychology*. August. 101(2): 401-414.

- Saunders, K. (2004). Playing Truant With In Organisations: Informal Relationships. Work Ethics And Absenteeism. *Journal of Managerial Psychology*. 19: 136-155.
- Schaffer, B. S., Christine, M.R. (2003). A Review of Cross-Cultural Methodologies for Organizational Research: A Best-Practices Approach. *Organizational Research Methods*. 6(2): 169-215.
- Schmitz, L. (2014). "Are Hofstede's Dimensions Valid? A Test For Measurement Invariance Of Uncertainty Avoidance," *Interculture Journal: Online-Zeitschrift Fur*. *Interkulturelle Studien*. 13(22): 11–26.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture*. Massachusetts Institute of Technology. Sloan School of Management *American Psychologist*. February. 45:109-119.
- Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Francisco: Jossey Bass Pfeiffer.
- Schein, E.H. (1997). *Organizational Culture and Leadership* (2nd edn). Jossey Bass: San Francisco.
- Schraeder, M., Self, D. R. (2003). Enhancing The Success Of Merger And Acquisitions: An Organizational Culture Perspective. *Journal of Management Decision*. 41(5):511- 522.
- Schwartz, S. H., Bilsky, W. (1987). Toward A Universal Psychological Structure Of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*. 53(3): 550–556.
- Schwartz, S. H., Bilsky, W (1990). Toward A Theory Of The Universal Content And Structure Of Values: Extensions And Cross-Cultural Replications. *Journal Of Personality And Social Psychology*. 58: 878-891.
- Schwartz, S. (1992). Universals In The Content And Structure Of Values: Theoretical Advances And Empirical Tests In 20 Countries. In M. P. Zanna, (Ed.). *Advances In Experimental Social Psychology*. San Diego: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects In The Structure And Contents Of Human Values? *Journal of Social Issues*. 50(4):19–46.

Schwartz, S.H., (1999). A Theory Of Cultural Values And Some İmplications For Work. *Applied Psychology: An International Review*. 48: 23–47.

Schwartz, S. H. (2012). An Overview Of The Schwartz Theory Of Basic Values, *Online Readings in Psychology and Culture*. 2: 1-20.

Schwartz, S.H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J.-E.,Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., Konty, M. (2012). Refining The Theory Of Basic İndividual Values. *Journal Of Personality And Social Psychology*. In press. 103(4): 663–688.

Seleim, A., Bontis,N . (2009). The Relationship Between Culture And Corruption: A Cross-National Study. *Culture and Corruption Journal of Intellectual Capital*. 10 (1): 166–184.

Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan mı? İstanbul: O Kitaplar*.

Serçemeli, M., Kurnaz, E. ve Özcan, M. (2015). Y Kuşağı Öğrencilerinin Muhasebe Eğitimine Bakışı: Atatürk Üniversitesi İİBF’de Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(1): 261-276.

Seemiller, C., Grace, M.(2019). *Generation Z A Century in the Making*, First Published by Routledge 2 Park Square. Milton Park, Abingdon, Oxon 14(4): 107.

Sessa, V.I., Kabacoff, R.I., Deal, J., Brown, H. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*. 10(1): 47–74.

Seyfi, Ü. Y., Köse, S. (2016). Ruhsal Zeka ve Çalışma Algısı Üzerine Bir Analiz. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi*. 23 (3): 776.

Shaw, S. , Fairhurst, D. (2008). Engaging A New Generation Of Graduates. *Education and Training*. 50(5): 366-378.

Sheahan, P. (2005). *Generation Y: Thriving (And Surviving) With Generation Y At Work*. Victoria, Australia: Hardie Grant Books.

Shweder, R.A., Haidt, J. (2000). *The Cultural Psychology of the Emotions: Ancient and New Ed.* Michael Lewis Jeannette M. Haviland-Jones. *Handbook*. Second Edition. New York London: The Guilford Press.

Shuler, H.D., Faulk, K., Hidleburg-Johnson, B., Williams, D. (2016). *Engaging Diverse Generations in the 21st Century Workplace*. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*. 7(3): 31-39.

Simons, N. (2010). *Leveraging Generational Work Styles To Meet Business Objectives*. *Information Management*. 44(1): 28-33.

Singer, P. (1993). *Practical Ethics*. 2nd Edition. Cambridge: Cambridge University Press.

Sivakumar, K. Nakata, C. (2001). *The Stampede Toward Hofstede's Framework Avoiding the Sample Design Pit in Cross-Cultural Research*. *Journal of International Business Studies*. 32(3): 555-574.

Singh, A. P., Dangmei, J. (2016). *Understanding The Generation Z: The Future Workforce*. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*. 3(3):1-5.

Sirias, D., Karp, H. Brotherton, T. (2007). *Comparing The Levels Of Individualism/Collectivism between Baby Boomers And Generation X*. *Management Research News*. 30(10): 749-61.

Smith, M. (1998). *Culture And Organisational Change*. *Management Accounting*. 76(7): 60.

Smith, P. B., Peterson, M. F. (1988). *Leadership, Organizations And Culture*. Beverly Hills, CA: Sage.

Smith, P. B., Peterson, M. F., Misumi, J. (1994). *Event Management And Work Team Effectiveness In Japan, Britain and USA*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 67: 33-43.

Smith, P. B., Dugan, S., Peterson, M. F., Leung, K. (1998). Individualism–Collectivism And The Handling Of Disagreement: A 23 Country Study. *International Journal of Intercultural Relations*. 22(3): 351–367.

Smith, P. (2007). *Kültürel Kuram*. 2. Baskı. İstanbul: Babil Yayınları.

Smith, A. D. (2002). (Çev; Sonay Bayromoğlu, Hülya Kendir). *Ulusların Etnik Kökeni*. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.

Smola, K.W., Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 23: 363–382.

Soares, A. M., Farhangmehr, M., Shoham, A. (2007). Hofstede's Dimensions Of Culture In International Marketing Studies. *Journal of Business Research*. 60: 277–284.

Søndergaard, M. (1994). Hofstede's Consequences: A Study Of Reviews. Citations And Replications. *Organization Studies*. 15(3): 447.

Soto, M. Y., Lugo, M. V. (2013). Multigenerational Differences in the Puerto Rican Workforce. *Journal of Business Diversity*. 13(1/2): 65-82.

Spector, P. E., Cooper, C. L., Sparks, K. (2001). An International Study of the Psychometric Properties of the Hofstede Values Survey Module 1994: A Comparison of Individual and Country/Province Level Results. *Applied Psychology: An International Review*. 50 (2): 269-281.

Spitzer, A.B. (1973). The Historical Problem Of Generations. *American Historical Review*. 78: 1353–1385.

Stark, A., Fam, K.S., Waller, D.S., Tian, Z. (2005). Chinese Negotiation Practice: A Perspective From New Zealand Exporters. *Cross Cultural Management*. 12(3): 85-102.

Staw, B. M. (1984). Organizational Behavior: A Review And Reformulation Of The Field's Outcome Variables. *Annual Review of Psychology*. 35: 627-666.

Steinberg, S. S., Austern, D. T. (1996). Hükümet, Ahlak ve Yöneticiler. (Çev. Turgay Ergun), Ankara: TODAİ Yayınları:141-142.

Stevens, R.H. (2010). Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce: International Business Research. July. 3(3): 77-83.

Strauss, W., Howe, N. (1991). Generations: The History Of America's Future, 1584 to 2069. New York, NY: Quill William Morrow.

Susaeta, L., Pin, J., Idrovo, S., Espejo, A., Belizo, M., Gallifa, A., Aguirre, M., Pedrozo, E.A. (2013). Generation Or Culture? Work Attitude Drivers: An Analysis In Latin America And Iberian Countries. Cross Cultural Management. 20(3): 321-360.

Swearingen, S. (2004). Nursing Generations An Expanded Look at the Emergence of Conflict and Its Resolution. The Health Care Manager. March. 23(1):54-64.

Szumal, J. L. (1998). Organizational Culture Inventory Interpretation And Development Guide. Plymouth, MI: Human Synergistics.

Şahin, C. (2018). Türkiye ve Suudi Arabistan Yönetim Kültürlerinin Hofstede'nin Kültürel Farklılık Boyutlarına Dayalı İncelenmesi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Elazığ.

Şeker, S. E. (2014). Beklenti Teorisi. YBS Ansiklopedi. 1(3):15-17.

Şekerli, E. B., Gerede, E. (2011). Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları. İŞ, GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Ocak. 13(1):17-38.

Şişman, M. (2011). Örgütler ve Kültürler. 3.Baskı. Ankara: Pegem Akademi.

Tacchino, J. I. (2013). Will Baby Boomers Phase Into Retirement? Journal of Financial Service Professionals. 67(3): 41-48.

Tang, L. (2017). Cultural Changes an Food Production. *International Journal Of Business And Social Research*. 07(01):19-30.

Tang, L., Koveos, P. E., (2008). A Framework To Update Hofstede's Cultural Value Indices: Economic Dynamics And Institutional Stability. *Journal of International Business Studies*. 39: 1045–1063.

Tapscott, D. (1997). *Growing Up Digital*. New York: McGraw-Hill.

Taras, V., Steel, P. (2009). Beyond Hofstede. Challenging the Ten Commandments Of Crosscultural Research, In: Nakata, C. (Ed.): *Beyond Hofstede*. New York: Palgrave Macmillan.

Taras, V., Kirkman, B. L., Steel, P. (2010). Examining The Impact Of Culture's Consequences: A Three Decade, Multi-Level, Meta-Analytic Review Of Hofstede's Cultural Value Dimensions. *Journal of Applied Psychology*. 95: 405-439.

Thowfeek, M., Jaafar, A. (2012). Instructors' Views About Implementation Of E-Learning System: An Analysis Based On Hofstede's Cultural Dimensions. *Social and Behavioral Sciences*. 65: 961-967.

Ting-Toomey, S. (2007). Intercultural Conflict Training: Theory-Practice Approaches And Research Challenges. *Journal of Intercultural Communication Research*. 36(3): 255-271.

Tolbize, A. (2008). *Generational Differences In The Workplace* August 16, Research and Training Center on Community Living. University of Minnesota.

Topgül, T.Ç. (2016). Y Nesli Üzerine Sosyolojik Bir Analiz. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Touburg, G. (2016). National Habitus: An Antidote To The Resilience Of Hofstede's "National Culture"? *Journal of Organizational Change Management*. 29(1): 81-92.

Triandis, H. C. (1972). *The Analysis of Subjective Culture*. New York: Wiley.

Triandis, H. C. Brislin, R.W. (1983). Cross-cultural psychology. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Association, Anaheim, CA.

Triandis, H.C., Leung, K., Villareal, M., Clark, F. L. (1985). Allocentric Vs. Idiocentric Tendencies: Convergent And Discriminant Validation. *Journal of Research in Personality*. 19: 395-415.

Triandis, H.C., Bontempo, R., Betanourt, H., et al. (1986). The Measurement Of The Etic Aspects Of Individualism And Collectivism Across Cultures. *Australian Journal of Psychology*. 38: 257-67.

Triandis, H. C., Brislin, R., Hui, C. H. (1988). Cross-Cultural Training Across The Individualism-Collectivism Divide. *International Journal of Intercultural Relations*. 12: 269-289.

Triandis, H. C. (1989). The Self And Social Behavior In Differing Cultural Contexts. *Psychological Review*. 96: 506-520.

Triandis, H. C. (1990). Cross-Cultural Studies Of Individualism And Collectivism. In J. Berman (Ed.) *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press.

Triandis, H. C., McCuskar, C., Hui, C. H. (1990). Multi Method Problems Of Individualism And Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*. 59 (5): 1006-1020.

Triandis, H. C. (1993). Collectivism And Individualism As Cultural Syndromes. *Cross-Cultural Research*. 27: 155-180.

Triandis, H. C. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw Hill.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.

Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S. (1997). *Culture Theory And The Meaning Of Relatedness*. In P. C. Earley, M. Erez (Eds.). *New Perspectives On International Industrial/Organisational Psychology*. San Francisco. CA: New Lexington.

Triandis, H. C. (2000). *Culture and Conflict*. *International Journal of Psychology*. 35(2): 145-152.

Triandis, H. C. (2001). *Individualism-Collectivism and Personality*. *Journal of Personality*. 69: 907–924.

Triandis, H.C., Suh, E.M. (2002). *Cultural Influences On Personality*. *Annu. Rev. Psychol.* 53:133–60.

Triandis, H.C. (2003). *The Many Dimensions Of Culture*. *Academy of Management Executive*. 18(1): 185-195.

Triandis, H. C. (2004). *The Many Dimensions Of Culture*. *Academy of Management Executive*. 18: 88-93.

Tsui, A.S., Nifadkar, S.S., Ou, A.Y. (2007). *Cross-National. Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, And Recommendations*. *Journal of Management*. 33(3): 426-478.

Tulgan, B. (2000). *Managing Generation X: How To Bring Out The Best In Young Talent*. New York: W. W. Norton.

Turban, D., Keon, T. (1993). *Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective*. *Journal of Applied Psychology*. 78: 184-193.

Türkdoğan, O. (2015). *Türk Toplumunun Kültürel Dinamikleri*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Twenge, J. M., Campbell, W. K. (2001). Age and Birth Cohort Differences in Self-Esteem: A Cross-Temporal Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*. 5(4):321–344.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., Lance, C. E. (2010). Generational Differences In Work Values: Leisure And Extrinsic Values Increasing. Social And Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*. 36(5): 1117–1142.

Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *J Bus Psychol*. 25: 201–210.

Ülgener, S. F. (1981). *Zihniyet ve Din*. İstanbul: Der Yayın.

Venaik, S., Zhu, Y., Brewer, (2013). Looking Into The Future: Hofstede Long Term Orientation Versus GLOBE Future Orientation. *Cross Cultural Management: An International Journal*. *Cross Cultural Management*. 20(3): 361-385.

Vieregge, M., Quick, S. (2011). Cross-Cultural Negotiations Revisited. Are Asian Generations X And Y Members Negotiating Like Their Elders? *Cross Cultural Management*. 18(3) 313-326.

Wagner, J. A., Moch, M. K. (1986). Individualism– Collectivism: Concept And Measure. *Group and Organization Studies*. 11: 280 –304.

Ward, C., Bochner, S., Furnham, A. (2001). *The Psychology Of Culture Shock*. Hove: Routledge.

Westeman, J. W., Yamamura, J. H. (2007). Generational Preferences For Work Environment Fit: Effects On Employee Outcomes. *Career Development International*. 12(2): 150-161.

Weber, M. (1978). *Economy and Society*, Guenther Roth and Claus Wittich (Ed.). University of California Press.1: 625.

Weber, M. (2012). *Ekonomi ve Toplum*, (Çev. Latif Boyacı). 1. Cilt. İstanbul:Yarın Yayınları.

Weber, M. (2012). *Ekonomi ve Toplum*, (Çev. Latif Boyacı). 2. Cilt. İstanbul: Yarı Yayınları.

Whalen, J. M. (2016). *The Hofstede Model And National Cultures Of Learning: A Comparison Of Undergraduate Survey Data*. For the Degree of Master Thesis of Arts Colorado State University Fort Collins. Colorado.

Williams, J. E., Best, D. L. (1994). *Cross-Cultural Views Of Women And Men*. In W. J. Lonner, R. S. Malpass (Eds.). *Psychology and Culture* Boston: Allyn and Bacon.

Williams, W. M., Yang, L.T. (1999). *Organizational Creativity*. *Handbook of Creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Williams, G. (2005). *Using Multi-Generational Marketing to Target Donors*. *Nonprofit World*. 23(5): 8-13.

Wu, M. (2006). *Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A study of Taiwan and the United States*. *Intercultural Communication Studies*. 15: 1.

Yaman, E., Irmak, Ş., (2010). *Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi*. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7: 13.

Yamazaki, Y. (2003). *An Experiential Approach To Cross-Cultural Adaptation: A Study Of Japanese Expatriates' Learning Styles. Learning Skills And Job Satisfaction In The United States*. Unpublished PhD Dissertation. Case Western Reserve University. Cleveland, OH.

Yao, X. (2000) *An Introduction to Confucianism*. Cambridge: Cambridge University Press.

Yauch, C. A., Harold J. S. (2003). *Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods*. *Organizational Research Methods*. 6(4): 465–81.

Yeh, R., Lawrence, J. L. (1995). Individualism and Confucian Dynamism A Note on Hofstede's Cultural Root to Economic Growth. *Journal of International Business Studies*. 26(3): 655-669.

Yi, X., Ribbens, B., Fu, L., Cheng, W. (2015). Variation In Career and Workplace Attitudes by Generation, Gender and Culture Differences in Career Perceptions in the United States and China. *Employee Relations*. 37(1): 66-82.

Yoo, B., Donthu, N., Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*. 23(3-4):193-210.

Yu, H., Miller, P. (2003). The Generation Gap And Cultural Influence: A Taiwan Empirical Investigation. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 10(3): 23-41.

Yüksel, Y., Durna, T. (2015). The Adaptability Of Management Models Across Cultures. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 7(14): 302-303.

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Electronic Journal of Social Sciences*. 12(45): 342-353.

Zemke, R., Raines, C., ve Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM. Performance Research Associates. <http://communicationsstudies.sienaheights.edu/uploads/3/0/3/0/30303843/wheremixedgenerationsworkwell.pdf>.

Zemke, R. (2001). Here Come the Millennials. *Training*. July. 38(7): 44-49.

Zemke, R., Raines, C., ve Filipczak, B. (2013). *Generations At Work : Managing The Clash Of Boomers, Gen Xers, And Gen Yers In The Workplace*. 2nd Ed. Amacom, USA.

Zhang, Y.B., Lin, M.C., Nonaka, A., Beom, K. (2005). Harmony, Hierarchy and Conservatism: A Cross-Cultural Comparison of Confucian Values in China, Korea, Japan, and Taiwan. *Communication Research Reports*. June. 22(2): 107-115.

Zhang. Q. (2000). The Idea Of Human Dignity In Classical Chinese Philosophy: A reconstruction of Confucianism. *Journal of Chinese Philosophy*. 27(3): 299-330.

Zhu, W., Yao, Y. (2008). On the Value of Traditional Confucian Culture And the Value of Modern Corporate Social Responsibility. *International Journal of Business and Management*. 3(2): 58-62.

Zi, Z. (2009). Mencius Says. Wise Men Talking Series. ZI Publication Sdn.Bhd. Malaysia.

<https://chinese.yabla.com/chinese-english-pinyin-dictionary.php?define=li+shang+wang+lai>

<https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-43919190>

EKLER

Ek 1: Anket formu

Sayın Katılımcı,

“Kuşakların İş Görme Anlayışı ile Kültür Değerleri Arasındaki İlişki” konulu doktora tezinde, kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankete vermiş olduğunuz cevapların doğruluğu önemlidir. Katılımınız için teşekkür ederim. Saygılarımla.

Araştırmacının Adı-Soyadı: Mücella ARI

mucellaari@gmail.com

1-Doğum yılınız: :1943-1960 :1961-1981 :1981-2000

2-Cinsiyetiniz: : Kadın : Erkek

3-Medeni durumunuz: :Evli : Bekar

4-Bağlı bulunduğunuz birim: : Tıbbi hizmetler : İdari hizmetler : Mali hizmetler

5-Mesleğiniz:

6-Eğitim Durumunuz: : lise : lisans : lisansüstü : diğer

7-Toplam çalışma süreniz:

: 0-1 yıl : 13 ay-5yıl : 6yıl-10 yıl : 11yıl-15 yıl : 16 yıl ve üzeri

8-Bu kurumda çalışma süreniz:

: 0-1 yıl : 13 ay-5yıl : 6yıl-10 yıl : 11yıl-15 yıl : 16 yıl ve üzeri

9-Kurumda çalışma şekliniz:

: Sadece nöbet sistemi : Nöbet ve mesai sistemi : Sadece mesai sistemi

: Akademisyen ve klinisyen : Yönetici (sorumluluk alanınız):

10-Her şeyi göz önünde bulundurarak, şu anda bu organizasyonda genel memnuniyetinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

: Ben tamamen memnunum : Çok memnun : Memnunum

: Ne memnun veya memnuniyetsizim : Memnun değilim : Çok memnun değilim : Tamamen memnuniyetsizim

11-Hangi sosyal medya programlarını kullanıyorsunuz? Birden çok seçebilirsiniz)

: Facebook : Twitter : Instagram : Whats App : LinkedIn : Messenger : Diğer.....

12-Sosyal medyayı kullanma sıklığınız?

(): Her zaman aktif kullanıyorum (): saat başı kontrol ediyorum (): Günde birkaç kez

(): Günde bir kez (): Birkaç günde bir (): Çok seyrek kullanıyorum

13-İletişim kurarken en çok hangi yolu kullanıyorsunuz?

(): Sosyal medya aracılığı ile iletişim kurarım

(): Telefon ile konuşurum

(): Yüz yüze iletişim kurarım

Kültür Değerleri Modeli

	1	2	3	4	5
GÜÇ MESAFESİ					
Üstler kararların çoğunu astlarına danışmadan vermelidir					
Üstler astlarının fikirlerini çok sık sormamalıdır					
Üstler astlarıyla sosyal etkileşimden uzak durmalıdır					
Astlar üstlerinin kararlarına karşı çıkmamalıdır					
Üstler astları önemli görevlerde yetkilendirmemelidir					
BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA					
Talimatların ayrıntılı bir şekilde açıklanması önemlidir, böylece ne yapmam gerektiğini her zaman bilebilirim					
Yönergeleri ve süreçleri yakından takip etmek önemlidir					
Kurallar ve yönetmelikler önemlidir, çünkü benden ne beklenildiği hakkında bilgi verir					
Standartlaştırılmış çalışma süreçleri faydalıdır					
İşlemler için talimatlar önemlidir					
BİREYCİLİK TOPLULUKÇULUK					
Bireyler grup için kendi çıkarlarından fedakarlık etmelidir					
Bireyler zorluklar olsa bile gruba sadık kalmalıdır					
Grubun refahı bireysel ödüllerden daha önemlidir					
Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.					
Bireyler ancak grup refahını dikkate aldıktan sonra kendi amaçları için çabalamalıdır					
Bireyin hedefleri zarar görse bile gruba bağlılığı teşvik edilmelidir					
KONFÜÇYÜS DİNAMİZMİ					
Paranın dikkatli yönetimi (tutumluluk) önemlidir					
Muhalefete rağmen kararlılıkla devam etmek (Sabitlik-ısrar) önemlidir					
Kişisel kararlılık ve istikrar önemlidir					
Uzun vadeli planlama önemlidir					
Gelecekte başarı için bugünkü eğlenceleri feda etme önemlidir					
Gelecekte başarı için çok çalışma önemlidir					
ERİLLİK DİŞİLLİK					
Mesleki kariyer kadınlara göre erkekler için daha önemlidir					
Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle, kadınlar sorunları genellikle sezgileriyle çözerler					
Zor problemlerin çözümü genellikle erkeklerde tipik olan aktif ve etkili yaklaşımı gerektirir					
Bir erkeğin her zaman bir kadından daha iyisini yapabileceği bazı işler vardır.					

***1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum**

İş Görme Anlayışı Ölçeği

	İş Görme Anlayışı: Bireylerin grupların veya kurumların belli bir amaca ulaşmak üzere gerçekleştirdikleri etkinlikler sırasında sahip oldukları değer ve bilgilerin etkisiyle ortaya koydukları davranış biçimidir.	Hiç Temsil etmemektedir	Az Temsil etmektedir	Kısmen Temsil etmektedir	Büyük ölçüde temsil etmektedir	Tam anlamıyla temsil etmektedir
1.	İş görürken hak ve hukuka uymak, hakkı gözetmek, doğrulukla hareket etmek					
2.	İş görürken aile üyelerinin arzu ve isteklerini ön planda tutmak					
3.	İş görürken akla ve akıl voluyla varılan yargılara inanmak, akla aykırı veya akıl dışı hiçbir şeyi yapmamak					
4.	İş görürken bir bütünün önemce ikinci derece öğelerini de dikkate almak					
5.	İş görürken herhangi bir kişi, grup veya kurumun gücüne veya yardımına ihtiyaç duymak, tek başına hareket etmekten kaçınmak					
6.	İş görürken başkaları üzerinde baskı kurmak, hükmetmek					
7.	İş görürken belirlenen amaç ve isteklere ulaşmak isteği içinde olmak					
8.	İş görürken bilgiyi paylaşmak, bilgiyi saklamamak					
9.	İş görürken bilimsel yöntem ve kurallara öncelik, önem vermek					
10.	İş görürken yapılan işin bireylerin hak ve özgürlüklerine ters düşmemesine özen göstermek					
11.	İş görürken gelecekte çok günlük konulara yoğunlaşmak					
12.	İş görürken çok çalışmak, çalışmayı sevmek					
13.	İş görürken yalnızca kendi çıkarlarına odaklanmak					
14.	İş görürken sistematik, programlı ve zamanlı olmak					
15.	İş görürken dostluk (arkadaşlık) ilişkilerini dikkate almak					
16.	İş görürken iş görme davranışını etkileyecek şekilde duyguların etkisi altında kalmak					
17.	İş görürken bağlı olunan inanç sisteminin kurallarını dikkate almak, bunlara öncelik vermek					
18.	İş görürken sözünde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmamak					
19.	İş görürken geçmişten süregeldikleri için benimsenen, önemsenen, desteklenen kültürel alışkanlıkları, bilgi ve töreleri dikkate almak					
20.	İş görürken yeni işlere girmekten kaçınmamak					
21.	Bir işe çekinmeden girebilmek, insanlarla kolaylıkla ilişki kurabilmek					

22.	İş görürken başkalarını etkilemek için gerçekleştirilen yapay davranış ve düzenlemelere önem vermek						
23.	Kişi, grup ve kurumlarla, çekinme ve kuşku duymadan inanarak iş görmek						
24.	İş görürken kendi konum, değer, bilgi ve yeteneğini olduğundan üstün görmemek						
25.	İş görürken belli kişi, grup veya kurumları korumak, gözetmek						

26.	İş görürken, topluluk içinde inanc ve düşünce bakımından ayrılık gösteren, bütünlüğü bozan gruplara dahil olmak, grup oluşturmak						
27.	İş görürken her şeyi anlayışla karşılamak						
28.	İş görürken duruma göre söylemini değiştirmek						
29.	İş görürken ileride olabilecekleri önceden düşünebilmek						
30.	İş görürken gereksiz yere para, zaman, emek vb. harcamak ve savurganlık yapmak						
31.	İş görürken işi gereği gibi yerine getirmek için çaba harcamak						
32.	İş görürken söz dinlemek, buyruğa uymak						
33.	İş görürken bir şeyi yapmaya karar verme gücüne sahip olmak						
34.	İş görürken aynı amacı güden kişi, grup veya kurumlarla çalışma ortaklığı yapmak						
35.	İş görürken alın yazısına inanmak ve bu doğrultuda hareket etmek						
36.	İş görürken azla, elindeki ile yetinmek, daha fazlasını istememek						
37.	İş görürken belli ilkelere sıkı sıkıya bağlı olmak, bu konuda hoşgörüsüz olmak						
38.	İş görürken belli kişileri, grupları veya bağlı olunan grupların üyelerini işin zararı pahasına tutmak, kolaylıklar sağlamak						
39.	İş görürken yazılı veya yazısız kurallara titizlik ve özenle uymak						
40.	İş görürken başkalarının amaç ve niyetlerine şüphe ile yaklaşmak						
41.	İş görürken para, mal ve bunun gibi şeylere önem vermek						
42.	İş görürken otoritenin ve işin tek bir elde toplanmasından yana olmak						
43.	İş görürken maddi ve manevi açılarından millet ve ülke çıkarlarını her şeyin önünde tutmak						
44.	İş görürken, aynı amacı güden kişi, grup ve kurumlarla yarış içinde olmak						
45.	İş görürken gerektiğinde zarara uğrama riskini göze alabilmek						
46.	İş görürken rütbe ve makam sahibi olmayı ve olanları önemsemek						
47.	İş görürken, dahil olunan grup, kurum ve belli kişilere içten bağlılık duymak						
48.	İş görürken başkaları tarafından saygı görme ve onların gözünde güvenilir olma çabası içinde olmak						
49.	İş görürken sezgilerinize önem vermek						
50.	İş görürken gerçekleştirilen davranışların veya yetki alanı kapsamındaki bir olayın sonuçlarını üstlenebilmek						
51.	İş görürken kişi, kurum ve otoriteleri sorgulamaktan çekinmemek						
52.	İş görürken mevcut düzenin üstünlüğüne inanmak, onu koruma gayreti içinde olmak						
53.	İş görürken çalışmayı çok sevmemek						
54.	İş görürken alçak gönüllü olmak, gösterişe önem vermemek						
55.	İş görürken çıkar ve düşüncelerden ödün vererek uzlaşma- uyuşma siyaseti gütmek						
56.	Dahil olunan grup veya kurumlara ve belli kişilere içten ve sürekli bağlılık duymadan iş görmek						

57.	İş görürken o güne kadar uygulanmamış, değişik iş görme tarzlarına açık olmak					
58.	İş görürken bilgi, beceri ve yeteneğe önem vermek					-

