

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL TUTUMLAR ÜZERİNDE KÜLTÜRÜN VE İŞ
ÇEVRESİNİN GÖRELİ ETKİLERİ: TÜRKİYE'DE VE
ALMANYA'DA ÇALIŞAN TÜRK İŞÇİLER ÜZERİNDE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN
Reyhan KARABABA**

Ankara-2010

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**Örgütsel Tutumlar Üzerinde Kültürün ve İş Çevresinin Göreli
Etkileri: Türkiye’de ve Almanya’da Çalışan Türk İşçiler
Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**

Reyhan KARABABA

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Şükrü ÖZEN**

Ankara-2010

Reyhan Karababa tarafından hazırlanan Örgütsel Tutumlar Üzerinde Kültürün ve İş Çevresinin Görelî Etkileri: Türkiye’de ve Almanya’da Çalışan Türk İşçiler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

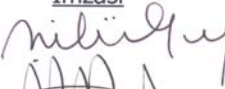
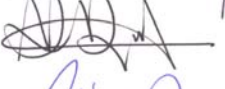
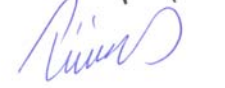
Kabul Tarihi:09/02/2010

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Şükrü Özen Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Prof. Dr. A. Selami Sargut Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Türkan Doğan Başkent Üniversitesi

İmzası




Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

25/02/2010


Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

**Annem'in Anısına,
Safiye Karababa (1955 - 2001)
ve babam Cemal Karababa'ya**

Hocam ve danışmanım Sayın Prof. Dr. Şükrü Özen'e rehberliği, yardımları, kazandırdığı farklı perspektifler ve bu çalışmaya yaptığı büyük katkıları için,

hocam Sayın Prof. Dr. A. Selami Sargut'a örgütsel davranışları kavrama yetimi oluşturan temelleri atmasından ve çalışma konusunu bana sevdirmesinden dolayı,

ve bu çalışmayı kuvvetlendirebilecek ölçekler konusunda tavsiyede bulunan Sayın Yrd. Doç. Çetin Önder'e,

minnettarlığımı ve teşekkürlerimi belirtmek isterim.

Sayın Prof. Dr. Kadir Varoğlu nezdinde yüksek lisans programı süresince bilgilerini aktarmaktan çekinmeyen tüm hocalarıma, teşekkür etmek isterim.

Ayrıca bu süreçte beni destekleyen değerli arkadaşım Fatih Yağlı'ya ve bu çalışmaya katkıda bulunan Türk ve Alman tüm çalışanlara teşekkür ederim.

Aldığım tüm kararları destekleyen, bana inanan ve güvenen aileme tez süresince ve hayatım boyunca yanımda olduklarından dolayı kıvanç duyduğumu belirtmek isterim.

ÖZET

Bu çalışma örgütsel tutumlar üzerinde, kültürel değerlerin ve çalışma ortamının görece etkilerinin incelenmesine yöneliktir. Çalışma, Almanya ve Türkiye’de eş değer sektörlerde çalışan çoğunluğu mavi yakalı üç alt gruptan oluşan iş görenlerin (Türkiye’de çalışan Türk, Almanya’da çalışan Türk ve Alman iş görenler) cevapladığı 77 sorudan oluşan bir soru kağıdından elde edilen verilerin analizine dayanmaktadır. Kültürel değerler dikey ve yatay düzeyde bireycilik ve toplulukçuluk, örgütsel tutumlar ise görev yönelimi olan süreç-sonuç ve liderden bakım-kayıtsızlık beklentisi kavramlarını içermektedir. Kültürel özelliklerden yatay ve dikey düzeyde toplulukçuluk ve bireycilikte kültürleşmenin etkisi görülürken, Almanya’daki Türklerin Almanlar ve Türkiye’de çalışan Türklerin arasında bir değer almasından dolayı tam olarak Alman kültürünü benimsediği de söylenememektedir. Görev yöneliminde tüm çalışanların cinsiyet, çevre farkı gözetmeksizin sonuçtan daha çok süreç odaklı olma yöneliminde olduğu görülmüştür fakat bu değişken dikey toplulukçuluk özelliğinden etkilenmektedir. Liderden bakım-kayıtsızlık beklentilerinin ise dikey düzeyde toplulukçulukla beraber yatay toplulukçuluktan da etkilendiği belirlenmiştir. Bununla birlikte bu değerlerde tüm çalışanların bakım beklentisi içinde olduğu görülmüş olup, beklentilerin çalışma ortamı alt gruplarından Türkiye’de çalışan Türkler ve Almanlar arasında görece anlamlı bir biçimde farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca bakım beklentisinde Almanya’da çalışan Türklerin, Alman ve Türkiye’de çalışan Türk iş görenler arasında bir değer alması kültürleşmenin etkisinden bahsetmeye olanak sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Kültür-Ulusal Kültür

Kültürleşme

Liderden Bakım-Kayıtsızlık Beklentisi

Süreç-Sonuç Görev Yönelimi

ABSTRACT

This study is about the relative impacts of cultural values and the working environment on organizational attitude. It is based on the analysis of the data collected through a questionnaire consisting of 77 questions from three subgroups of the blue collar employees: Turkish in Turkey, Turkish and German in Germany in equivalent sectors. Cultural values consist of both vertical and horizontal level individualism and collectivism. Organizational attitude, on the other hand consist of process-result task orientation and maintenance-indifference expectations from the leader. Although, influence of acculturation is observed on both vertical and horizontal collectivism and individualism, as the Turkish in Germany scored in that between Turkish in Turkey and German in Germany, it can not be concluded that Turkish in Germany internalized the German culture completely. About the task orientation, it is observed that all three subgroup of employees have tendency to be more process oriented than result oriented regardless of the gender and environmental difference but the variable is influenced by vertical collectivism. Maintenance-indifference expectation from the leader however is influenced by both vertical and horizontal collectivism. At the same time, all three subgroup of employees are observed to have the maintenance expectation and it is as well observed that the expectations have a relatively meaningful difference between Turkish in Turkey and German in Germany subgroups. Additionally, about the maintenance expectation having observed that the Turkish in Germany subgroup scored between Turkish in Turkey subgroup and Germany in Germany subgroup enables us to talk about the fact that there was an influence of acculturation on it.

Key Words:

Organizational culture-National culture

Acculturation

Maintenance-indifference expectation from the leader

Process-Result Task Orientation

İÇİNDEKİLER

Teşekkür	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İçindekiler	iv
Tablolar Listesi.....	vii
Şekiller Listesi	viii
Kısaltmalar Dizini	ix
GİRİŞ	1
1. ÇALIŞMANIN AMACI	3
2. ÇALIŞMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ	4
3. ÇALIŞMANIN PLANI	5
BİRİNCİ BÖLÜM	
SOSYO POLİTİK, SOSYO KÜLTÜREL ÇEVRE VE ÖRGÜTLER.....	7
1.1. Türkiye ve Almanya’da Örgütsel Yapıların Şekillenmesi	7
1.2. Sosyo-Kültürel Çevre ve Örgütler	17
1.3. Kültürel Farklılaşma ve Kültürleşme	19
1.4. Kültürel Değerlere Bağlı Olarak İncelenecek Örgütsel Tutumlar ve Kavramsal Tanımları.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE YÖNTEMİ.....	37
2.1. Araştırmanın Modeli	37
2.2. Soru Kağıdı.....	43
2.3.Ölçeklerin Güvenilirliği ve Yapı geçerliliği	44
2.3.1. Bakım-Katırsızlık ve Süreç-Sonuç Ölçeği	44
2.3.2. Bireycilik Toplulukçuluk Ölçeği.....	48
2.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	51
2.5. Verilerin Toplanması ve Kaydedilmesi	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA	55
3.1.Kültürel ve Demografik Değişkenlerin Arasındaki İlişkisi.....	55
3.2.Süreç-Sonuç Odaklılık İle Demografik ve Kültürel Değişkenlerin İlişkisi	61
3.3. Liderden Bakım-Kayıtsızlık Beklentisi ile Kültürel ve Demografik Değişkenlerin İlişkisi.....	67
SONUÇ.....	76
EKLER.....	82
KAYNAKÇA	91

TABLolar LİSTESİ

TABLO	SAYFA
Tablo-2.1: Liderlik Ölçeklerini Oluşturan Maddelerin Faktör Yükleri	46
Tablo-2.2: Bakım-Kayıtsızlık Alt Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Faktör Yükleri.....	47
Tablo-2.3: Süreç- Sonuç Alt Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Faktör Yükleri.....	48
Tablo-2.4: INDCOL Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Faktör Yükleri	50
Tablo-2.5: Demografik Nitelikleri Ölçen Değişkenler, Kategorileri, Örneklem Sayıları, Yüzdeleri.....	52
Tablo-3.1: Kültürel ve Demografik Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	56
Tablo-3.2: INDCOL Ölçeği Boyutlarının Çalışma Alt Grupları için Tek Yönlü ANOVA Analizi Özet Tablosu.....	57
Tablo-3.3: Çalışma Ortamına Göre INDCOL Ölçeği Boyutları Puanlarına İlişkin Scheffe Testi.....	58
Tablo-3.4: Cinsiyete Göre INDCOL Ölçeği Boyutları Puanlarına İlişkin T-Testi Sonuçları	60
Tablo-3.5: Süreç-Sonuç değişkeninin Demografik ve Kültürel Değişkenlerle Korelasyon Değerleri	61
Tablo-3.6: Cinsiyete Göre Süreç-Sonuç Boyutu Puanlarına İlişkin T-Testi Sonuçları	62
Tablo-3.7: Süreç-Sonuç Değişkeninin Çalışma Alt Grupları için Tek Yönlü ANOVA Analizi Özet Tablosu	63
Tablo-3.8: Süreç-Sonuç Değişkeninin Yatay Bireycilik, Toplulukçuluk ve Diğer Değişkenlerle Regresyon Analizi Özet Tablosu	64
Tablo-3.9: Süreç-Sonuç Değişkeninin Dikey Bireycilik, Toplulukçuluk ve Diğer Değişkenlerle Regresyon Analizi Özet Tablosu	66
Tablo-3.10: Bakım-Kayıtsızlık Değişkeninin Demografik ve Kültürel Değişkenlerle Korelasyon Değerleri	68
Tablo-3.11: Cinsiyete Göre Bakım-Kayıtsızlık Boyutu Puanlarına İlişkin T-Testi Sonuçları	69

Tablo-3.12: Bakım-Kayıtsızlık Değişkeninin Çalışma Alt Grupları için Tek Yönlü ANOVA Analizi Özet Tablosu	70
Tablo-3.13: Çalışma Ortamına Göre Bakım-Kayıtsızlık Değişkeni Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	70
Tablo-3.14: Bakım-Kayıtsızlık Değişkeninin Yatay Bireycilik, Toplulukçuluk ve Diğer Değişkenlerle Regresyon Analizi Özet Tablosu	72
Tablo-3.15: Bakım-Kayıtsızlık Değişkeninin Dikey Bireycilik, Toplulukçuluk ve Diğer Değişkenlerle Regresyon Analizi Özet Tablosu	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>ŞEKİL</u>	<u>SAYFA</u>
Şekil-1.1: Araştırma Modeli	41

KISALTMALAR LİSTESİ

Alm-Alm	Almanya’da çalışan Alman iş görenler
Alm-Tr	Almanya’da çalışan Türk iş görenler
Tr-Tr	Türkiye’de çalışan Türk iş görenler
YT	Yatay Toplulukçuluk
YB	Yatay Bireycilik
DT	Dikey Toplulukçuluk
DB	Dikey Bireycilik
p	Signum
INDCOL	Individualism-Collectivism (Bireycilik-Toplulukçuluk)

GİRİŞ

İki ya da daha fazla kişiyle belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütler etkinliği sağlayabilmek için gerek içsel dinamiklerin, gerekse dışsal faktörlerin etkisiyle özgün yapılar oluştururlar (Hofstede, 1980; Withley, 1999). Örgütsel davranışlar içsel dinamikleri kişiler, gruplar ve yapı olarak bütünleştirmektedir (Robbins, Judge, 2007: 27). Örgütsel yapı karar verme ve uygulamada çerçeve olarak düşünülebilir. Yapıyı anlamak ise sadece merkezileşme, uzmanlaşma, biçimlenme ile değil, aynı zamanda bu boyutların gerisinde yatan ilişkiler, süreçler ve faaliyetlerin anlaşılmasıyla gerçekleşir. Bu ilişkiler ve süreçler; belirsizlik ve risk alma ile başa çıkan güç ve otorite ilişkileri, kişiler arası güven, bağlılık ve sadakat, motivasyon, denetim ve disiplin, eşgüdüm ve bütünleşme, iletişim, istişare ve katılımdır (Tayeb, 1994 : 439-440).

Örgütlerin yapılanmasında hangi unsurların baskın olduğunun bilinmesi etkin çalışma koşullarının oluşturulabilmesi için önemlidir. İnsan kaynakları uygulamaları açısından hem görev hem de çalışanların doğası, çalışma ortamlarının geliştirilebilmesinde kuşkusuz büyük önem teşkil etmektedir. Bu bakış açısından yönetsel inanç ve varsayımlar, görev ve çalışanlar olmak üzere iki temel unsurla ilgilidir. Görevle ilgili olan varsayımlar görevin doğası ve nasıl daha iyi başarılabileceği ile ilgiliyken, çalışanlarla ilgili olan varsayımlar ise çalışanların doğası ve davranışlarıyla ilgilidir. Bu varsayımlar örgütsel ve çevresel olmak üzere iki kültürel güç tarafından şekillenir (Aycan, Kanungo ve Arkadaşları, 2000: 194).

Bununla birlikte günümüzde yaygın olarak benimsenen ve her koşulda geçerliliği empoze edilen profesyonel çalışma prensiplerinin ne denli uygulanabilir olduğu ve örgütlerle ne kadar uyumlu olduğunun saptaması ise hem

bireylerin hem de örgütlerin davranışlarını etkileyen ulusal kültürün anlaşılması ile mümkün olabilir.

Kişilerin gerek bireysel gerekse kendi aralarındaki etkileşimden doğan bakış açısının örgütleri ve iş alışkanlıklarını şekillendirdiğini düşünürsek bireyleri motive eden unsurları ve nedenlerini ortaya koymak gerekecektir. Eğer birey iş yerinde kendi değer yargılarıyla davranmaya devam ediyorsa kişiliği çalışma alışkanlıklarını etkileyecektir. Kişilik, yaşam süresince çevre ve organizma arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Dış faktörlerin etkisi farklı kültürlerde yetişen bireyler arasında sistematik farklılıkları olası kılmaktadır. Kişilik araştırmalarında belirgin tema, kişiler arasındaki davranışlarda gözlemlenebilir farklılıkların kalıcı psikolojik mizaç olarak anlaşılması veya bu farklılıkların belirli durumlarla sınırlandırılmasıdır (Berry, Poortinga, Segall, Dasen, 1992: 69). Her bireyin ayrı ayrı ele alınarak çalışma politikalarının geliştirilmesi mümkün olmadığı için çevresel faktörlerin etkin olduğu düşüncesinden yola çıkarak benzerliklere atıfta bulunan bir çok çalışma kültür kavramına yoğunlaşmaktadır. Öte taraftan bu benzerliklerin bütün bir toplumun özelliklerini taşımasının güç olduğu konusundaki görüşlerde literatürde yer almaktadır. Nitekim kültürün birbirini etkileyen yapısal ve dinamik katmanlar çerçevesinde şekillenmesi (Erez,Gati, 2004) sosyal davranışların aynı toplum içerisinde bile bu ilişkilerin farklı gelişmesi ile değişkenlik gösterebileceğine işaret etmektedir. Birbirinin içine yerleşmiş bu katmanları grup, örgüt, ulus ve küresel kültür temsil etmektedir (Erez,Gati, 2004:588).

Kültürün veya yerel duyarlılıktaki eşdeğerlerinin, ulus kavramından ayrılması kültürel çalışmalardaki bir başka zorluktur. Kültür; tarih, değerlerin öğrenilmesi ve paylaşılması, tutumlar ve manalar açısından ulusal karaktere yakınsama hissi uyandırmaktadır. Bu görüş açısından örgütlerin kültürle birlikte ulusal kurumların da etkisi altında olduğunu söylemek mümkündür. Ulus kavramı

sadece kültür kavramını değil, aynı zamanda örgütlerin yönetim tercihleri açısından büyük anlam taşıyan ülke içinde gelişmiş sosyal, ekonomik ve politik kurumları da kapsamaktadır (Tayeb, 1994: 431).

Bu dinamik yapıyı tam olarak anlayabilmek günümüzde örgütlerin etkin çalışma ortamları geliştirebilmesi açısından önemlidir. Başlıca konu ise, iki yönlü perspektifle, yönetim ve toplum bilimlerinden faydalanarak hem örgütsel yapıların ortaya çıkışı hem de çalışanları motive eden kültürel unsurlar olmaktadır.

1.ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, örgütsel tutumlar üzerinde, kültürel değerlerin ve çalışma ortamının görece etkilerini incelemektir. Bu amaçla bu çalışmada, kültürel değerlerdeki farklılaşmanın örgütsel tutumlarda ne ölçüde farklılaşmaya neden olduğu, aynı kültüre mensup çalışanların farklı ülkelerdeki çalışma ortamlarında gösterdiği tutumlar karşılaştırılarak sınanmaktadır. Daha belirgin olarak ifade etmek gerekirse, Almanya’da Alman firmasında çalışan bir grup Türk işgöreni ile Türkiye’deki Türk firmalarında çalışan bir grup Türk işgöreni, kültürel değerler, liderden beklentiler ve örgütsel tutumlar açısından karşılaştırılmaktadır. Tez, literatürde yaygın olarak benimsenen “kültür” yaklaşımının geçerliliğini sınamaktadır. Tezin cevaplamaya çalıştığı temel soru şudur; çalışanların davranışlarında, ait olduğu kültürün mü etkisi, içinde bulunduğu çalışma koşullarının mı etkisi daha belirgindir? Çalışma ayrıca, şimdiye dek literatürde yer almayan Türkiye’de ve Almanya’da eşdeğer sektörlerde çalışan Türklerin tutumlarını inceleyerek, kültürlerarası karşılaştırma alanında önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Çalışmada, Almanya’da ve Türkiye’de çalışan işgörenlerin tutumları üzerinde çalışma koşullarının ve kültürün etkisini sağlıklı

bir şekilde belirleyebilmek için, Almanya'daki aynı işyerinde çalışan Alman kökenli işgörenler de kontrol grubu olarak araştırmaya dahil edilmektedir.

Ayrıca bu çalışmada, örgütsel tutumları belirlemek üzere kullanılan Türkiye'nin bağlamsal özellikleri düşünülerek Sargut ve Özen (yayımlanmamış çalışma) tarafından oluşturulan bakım-kayıtsızlık ölçeğinin, özgün bir ölçek olup olmadığını belirlemek üzere kuramsal ve istatistiki çalışmalar yapılmaktadır. Bu ölçek Liden ve Masyln (1998) tarafından oluşturulan lider üye etkileşim ölçeğinden faydalanılarak irdelenmektedir.

2.ÇALIŞMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Çalışma Türkiye ve Almanya'da eşdeğer sektörlerde çalışan işgörenleri kapsamaktadır. Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren iki örgütte toplam 120 çalışan çalışmaya katılmıştır. Almanya'da ise yine imalat sektöründe yer alan bir örgütte, 45 Türk ve 46 Alman olmak üzere toplam 91 çalışan çalışmaya katılmıştır. Yapılan çalışmada, çalışanların kültürel değerlerinden, görev yönelimleri ve liderden beklentilerinin ne düzeyde etkilendiği tespit edilmeye çalışılmaktadır. Kültürel değerleri belirlemek için Singelis ve arkadaşları (1995) tarafından geliştirilen INDCOL (Bireycilik-Toplulukçuluk) ölçeği kullanılmıştır. Bağımsız değişkenleri tanımlanmasında kullanılan bu ölçek kültürel değerleri dört kavram olarak betimlemektedir. Bu kavramlar yatay ve dikey düzeyde bireycilik ve toplulukçuluktur. Görev yönelimini tanımlayan kavramlar ise süreç ve sonuç odaklılıktır. Liderden beklentileri tanımlayan bakım ve kayıtsızlık eğilimleri ise süreç ve sonuç boyutları ile aynı ölçekte yer almaktadır. Bu dört kavramı ölçmeye yönelik oluşturulan ölçek Sargut ve Özen (yayımlanmamış çalışma) tarafından oluşturulmuştur. Örneklemin kültürel ve demografik özellikleri belirlendikten sonra bu değişkenlerin görev yönelimi ve liderden beklentileri etkileme gücüne

bakılmıştır. Öncelikle örnekleme oluşturan, cinsiyet ve çalışma ortamı olmak üzere, alt gruplar düzeyinde fark analizleri yapılarak kültürel ve örgütsel tutumlar açısından farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin bir model oluşturup oluşturmayacağına tespiti için regresyon analizleri yapılmıştır.

3. ÇALIŞMANIN PLANI

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmada; örgütsel tutumların çalışma ortamına göre farklılık gösterip göstermeyeceği, ulusal bağlam ve kültürel yaklaşımlar olmak üzere iki yönlü perspektifle incelenmek istenmektedir. Bu nedenle birinci bölümde öncelikle makro kurumsal yaklaşımla tarihi süreçte Almanya ve Türkiye’de örgüt yapısının nasıl şekillendiğine ve ulusal bağlama özgü yapıların örgütsel tutumlara etkisine değinilmektedir. Daha sonra çevre ile etkileşimde bulunarak şekillenen örgütlerin birbiriyle etkileşim içinde olan hem kültürel hem de ulusal özellikleri aynı bünyede nasıl içselleştirebileceğine yer verilmiştir. Buradan yola çıkarak Almanya ve Türkiye örnekleri üzerinde kültürel değerlendirmeler yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde yöntem ve araştırmanın modeli tanıtıldıktan sonra, bulgulara ulaşılmasında faydalanılacak ölçekler ve bu ölçekler ile demografik özellikleri belirlemede yararlanılacak soruların yer aldığı soru kağıdı tanıtılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerlilikleri ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda elde edilen bulgularla karşılaştırılarak verilmiştir. Yapı geçerlilikleri sınamak için faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerini belirtebilmek için ise Cronbach alfa değerlerine bakılmıştır. İkinci bölümde son olarak örneklemin belirlenmesi ve verinin toplanmasında kullanılan yöntemlere değinilmiştir.

Üçüncü bölümde öncelikle tüm değişkenler arasındaki pearson korelasyon katsayısına bakılmıştır. Süreksiz değişkenler olan cinsiyet ve çalışma ortamı için ise ortalama farkı ve çoklu grup karşılaştırma testleri yapılmıştır. Örgütsel tutumları tanımlayan süreç-sonuç ve bakım-kayıtsızlık değişkenlerinin diğer değişkenlerle ilişkisi ise iki ayrı başlık olarak incelenmiştir. Bu değişkenlerin ilk önce demografik ve kültürel değişkenlerle korelasyonları yorumlanmış daha sonra değişkenlerin bir model oluşturup oluşturmadıklarını tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Ortaya çıkan tüm bulguların değerlendirilmesi yapıldıktan sonra ilerideki çalışmalar için öneride bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

SOSYO POLİTİK, SOSYO KÜLTÜREL ÇEVRE VE ÖRGÜTLER

1.1.Türkiye ve Almanya’da Örgütsel Yapıların Şekillenmesi

Makro kurumsal bakış açısı özellikle devlet, finansal sistem, eğitim ve öğretim sistemi gibi ana kurumların örgütlerdeki şekillendirici rolünü ele almıştır. Örgütsel teori literatüründe çevre yaklaşımına iş çevresi olarak bakan bir çok çalışmanın aksine, makro kurumsal yaklaşımlar örgütlerin kurumsal çevreden soyutlanarak incelenemeyeceğini ve örgütsel hayatın toplumsal hayatın bir parçası olduğunu olduğunu iddia ederler. Makro kurumsal yaklaşımlar toplumdaki ana kurum ve örgütleri sadece bazı çıkarlar doğrultusunda hareket eden varlıklar değil, oluşmasına katkıda buldukları kural ve değerleri içselleştirmiş bireyler olarak görürler (Gökşen, 2007: 376-377) . Bu nedenle örgütlerin etkileşimde bulunduğu sosyal kurumlarla beraber incelenmesi ve toplumsal bağlamdan örgütsel bağlama geçilmesi, hem bireyleri hem de örgütlerin iç içe geçmiş yapısını formüle edebilmek için takip edilebilecek bir yol olmaktadır. Çalışmaya konu olan Almanya ve Türkiye’de kurumların oluşmasındaki tarihsel arka plana bu nedenle değinmekte fayda vardır.

Whitley (1999) tüm bu etken unsurlara “ulusal iş sistemi” kavramı ile açıklık getirmektedir. Belirli bir ulusal bağlamda ekonomik faaliyetlerin örgütlenme biçimlerinin tarihsel sürece bağlı olduğunu ve yaşanacak değişimlerinde oluşan bu çerçeveden etkilenerek farklı kapitalist sistemlerde farklı etkilere yol açacağını belirten kavram, iş sistemlerini altı farklı başlık altında toplamaktadır. Bu sistemler; parçalanmış, sanayi bölgesi, bölümlenmiş, devlete bağımlı, işbirliği ve devlet eşgüdümü olarak isimlendirilmiştir. Bu altı iş sistemi türü sahipliğe dayalı eşgüdüm, sahipliğe dayalı olmayan eşgüdüm ile

çalışma ilişkileri ve iş yönetimi olmak üzere üç başlık etrafında şekillenmektedir. Sahipliğe dayalı eşgüdüm kontrol açısından; firmanın sahibi olan az sayıda sermayedarın şirketi yönetmesi (doğrudan), görece daha fazla sermayedarın yönetimi profesyonellere devretmesi ile birlikte denetimi elinde tutması (ortaklaşa) ve çok sayıda sermayedarın şirket hisselerine sahip olması ile birlikte yönetimin tamamen profesyonel yöneticilere bırakılması (piyasa) olmak üzere çeşitlenmekte ve farklılaşmaktadır. Yine sahipliğe dayalı eşgüdüm, faaliyetlerin ne yönde genişlettiğiyle ilgili olarak dikey ve yatay bütünleşme açısından farklılıklar gösterebilmektedir. İş sistemlerini tanımlama da bir diğer özellik ise sahipliğe bağlı olmayan eşgüdümün yani firmalar arası ilişkilerin nasıl şekillendiği ile ilgilidir. Bu özellik; üretim zincirinde farklı aşamalardaki firmaların iş birliği içinde çalışma derecesi (dikey işbirliği), aynı sektörde çalışan firmaların işbirliği içinde çalışma derecesi (rakiplerarası ya da yatay işbirliği), farklı sektörlerde yer alan firmaların işbirliği derecesine (sektörlerarası işbirliği) bağlı olarak şekillenmektedir. Ulusal iş sistemlerini tanımlamada kullanılan üçüncü özellik ise çalışma ilişkileri ve iş yönetimi (ya da örgütsel uygulamalar) iş gören-iş veren bağımlılığının ve iş görenlere yetki devri ve güvenin nasıl geliştiği ile ilişkilendirilmektedir. İş gören ve işveren arasındaki bağımlılık örgüte özgü istihdam biçimlerinde yüksekken, piyasaya dayalı istihdam biçimlerinde bu bağımlılık düşük olmaktadır. İş görenlere yetkinin devri ise sadece görev başarımlıyla sınırlandırılması, işin örgütlenmesinde yetki devrinin olması veya yetki devrinin söz konusu olmaması gibi farklılıkları betimlemektedir. Ulusal iş sistemleri; firmaların sahiplik yapısı, firmalar arası ilişkiler ve örgütsel uygulamalar açısından farklılıklar gösterdiği gibi bu özelliklerle ilişkisi olan kurumsal unsurların etkileri açısından da farklılaşmaktadır. Bu unsurlar devlet, finansal sistem, beceri geliştirme ve kontrol sistemleri, güven ve yetki ilişkileridir. Devlete bağımlı iş sistemlerinde devlet girişimcilerin riski paylaşan, kolektif araçlara müdahalede bulunan ve piyasaları düzenleyen güçlü bir kurumdur. Finansal iş sistemleri ise sermaye piyasasına ve krediye dayalı sistemlerdir. Kredi temelli iş sistemlerinde finansal kaynak kamu ve özel bankalar olmaktadır. Firmaya kaynak sağlamanın diğer yolu ise hisse senetlerinin satışa çıkarılmasıdır. Beceri geliştirme ve kontrol sistemleri; eğitim sisteminin gücüne ve sendika-

işveren-devlet arasındaki ilişkiye, bağımsız sendikaların gücüne, uzmanlığa dayalı emek örgütlenmesinin gücüne, pazarlığın yerinde veya merkezi olmasına (sözleşme, toplu pazarlık) bağlı olarak şekillenmektedir. Güven ve yetki ilişkileri ise güven ilişkilerini belirleyen resmi kurumların güvenilirliği, paternalist yetke ilişkilerinin baskın olması ve yetke ilişkilerini belirleyen topluluksal normların önemine göre farklılık göstermektedir. Genel olarak bu unsur ve özelliklerin şekillendirdiği ulusal iş sistemlerinden devlete bağımlı iş sisteminde firmalar arası ilişkilerin şekillenmesi ve devletle ilişkilerin firmaların geleceklerini belirlemede etkin bir unsur olması nedeniyle Türkiye’de bu iş sisteminin görüldüğü söylenebilir. Almanya’da ise firmalar ve kurumlar arası ilişkiler değerlendirilip sahiplik yapısı incelendiğinde işbirliği iş sisteminin görüldüğü söylenebilmektedir (Whitley, 1999: 31,64). İş sistemlerinin Türkiye ve Almanya için sırasıyla neden devlete bağımlı ve işbirliği olduğu sistemlerin özellikleri ve kurumlar arası ilişkilerin tarihsel süreçte değerlendirmesi yapılarak açıklanmalıdır.

Ekonominin ağırlıklı olarak tarıma dayandığı cumhuriyetin kurulduğu ilk yıllardan günümüze Türkiye endüstriyelleşme sürecinde kaynaklarını servis sektörüne yönlendirmiş ve ürüne dayalı ekonomiden insana dayalı ekonomiye geçiş yaşanmıştır (Aycan, 2001: 252) ve günümüzde imalat ve sanayi sektöründe faaliyet gösteren kurumların % 99.8’ini ve toplam istihdamın % 76.7’sini KOBİ’ler oluşturmaktadır (DPT, 2004). KOBİ’lerin koşullara göre esnek davranabilme ve uyum sağlayabilme (DPT, 2004) özelliği Türkiye’nin değişken yapısına uygun bir yapılanma olarak görülmektedir. Daha öncesine bakıldığında ise aslında küçük ve orta ölçekli işletmeler Osmanlı’nın ahi teşkilatının bir uzantısı olarak da görülebilir. Karabati ve Say (2005) tarafından Türkiye’de örgütlerin hiyerarşik olarak şekillenmesi de Osmanlı-Türk geleneklerinden beslenen ahi teşkilatıyla ilişkilendirilmektedir. Teşkilat özerk bir yapı olarak gözükürken ustalık, çıraklık eğitim sistemine dayanan hiyerarşik bir yapıdır (Pamuk, 1999 : 55-64).

Birinci Dünya savaşından ağır hasarla çıkan Türkiye’de büyük ölçekli örgütlerin gelişimi ise, amacın piyasa ekonomisine geçmek olduğu 17 Őubat 1923’teki İktisat Kongresi ile belirtilmişse de (Tokgöz, 2001: 62-93) sermaye birikimi olmaması nedeniyle devletin gerek direkt yatırımcı olması gerekse destekleyen politikalar izlemesiyle sağlanmıştır. Her ne kadar devletin ekonomik hayata müdahalesi bu dönemde sermaye eksikliğine bağlanmış olsa da Osmanlı Devletinde de müdahaleci bir yaklaşım sergilenmekteydi. 18. yüzyılda sanayi devrimi öncesi, başka bir deyişle, kapitalizm öncesi ekonomiler tarıma dayalıydı. Fakat yine de toplumlar arası farklılıklar gözlemlemek mümkündü. Osmanlı da Avrupa’daki feodalizmden farklı olarak devlete bağımlı, toprak mülkiyetinden çok toprağın bir nevi kiraya verilmesi olan ve babadan oğla geçebilen tımar Sistemi uygulanıyordu. Toprak Reaya (anlam olarak güdülen, yönetilen kimse) olarak adlandırılan sınıf tarafından işletiliyordu (Pamuk, 1999: 37-46). Devletin güdümünde olan bir sınıfın varlığı, bu sefer özel mülkiyet hakkı da verilerek Türkiye tarihi boyunca değişik biçimlerde devam etmiştir. Örneğin, müslümanlar ticaret hayatıyla çok ilgilenmediği için yerli bir iş adamı grubunun yokluğu, cumhuriyet sonrası çabaları bu yeni kesimin oluşturulmasına yneltmıştir (Buğra, 2008: 67). Kamu kuruluşları ve özellikle de kamu bankalarıyla özel sektörün yaptığı ortaklaşa girişimler büyük teknolojik yatırımlara imkan sağlamış ve bir çok alanda yatırım yapan Türk holdinglerin gelişimi bu sayede gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, Türkiye iktisadı üzerine yapılan bir çok çalışma büyük firmaların önemli bir kısmının II. Dünya Savaşından sonra kurulduğunu göstermektedir. Ülkedeki önemli işadamlarını bünyesinde toplayan TÜSİAD’ın kuruluş yıllarına göre şirket profillerine bakıldığında 1950’den önce kurulan şirket sayısı sadece 22 adettir (Buğra, 2008). Bugün de faaliyetlerine çeşitli sektörlerde devam eden ve en büyük beş firma arasında yer alan Koç, Sabancı, Eczacıbaşı ve Çukurova holding (Berkman, zen, 2008: 10) 1950’lerden önce kurulmuştur. Bu şirketlerden 1920’lerde kurulan ve 1963’te holding olan Koç’un gelişmesi hkmetle yaptığı işlerde aldığı yüksek komisyon ve çeşitli vergi avantajları ile ilişkilendirilmektedir. Koç’u takiben holdinglerin sayısında bir artış yaşanmış ve aile kontrolü ile profesyonel yönetimin birarada yürütülmesi ortak amaç olarak benimsenmiştir. 1967’de çeşitli alanlarda yatırımlar yaparak holding

yapısını oluşturan Sabancı da, Koç'la aynı yönetim şeklini benimsemiştir. 1930'larda kurulan Sabancı, yine devletin destekleyen politikalar izlemesiyle pamuklu dokuma sektöründe faaliyete başlamış ve zamanla bankacılığa kadar uzanan çeşitli sektörlerde faaliyetlerini genişletmiştir. 1940'larda kurulan Eczacıbaşı, kurucusu Nejat Eczacıbaşı'nın iyi bir eğitim almış olması ve kuruluş yıllarında görece uzmanlaşmaya gitmesi yönüyle Sabancı ve Koç'tan farklı bir profil çizmiştir. Fakat bu şirket de çeşitli sektörlerde yatırımlarda bulunmuş ve bünyesindeki firmaların yönetimlerini merkezileştirebilmek için 1970 yılında holdingleşme yoluna gitmiştir. Şirket tarihine bakıldığında, devlet adamları ile kurulan iyi ilişkilerin şirketin gelişmesinde etkin olduğu görülmektedir. Koç gibi 1920'lerde temelleri atılan Çukurova Holding kurucuları olan Karamahmet ve Eliyeşiller'in zengin toprak sahipleri olmaları, kısıtlı sermaye'ye sahip olan diğer şirketlerden farklılaşmalarına sebep olmaktadır. Fakat faaliyetlerin devam ettirilmesi ve çeşitli avantajların sağlanması yine devlette yetkili kişilerle kurulan iyi ilişkilere bağlıdır. Kurucu olan bu iki ailenin Kurtuluş Savaşı'na katılmış olmaları ve Cumhuriyet'in kurucularına çok yakın olmaları yine devletin etkin rolünü pekiştirmektedir (Buğra, 2008: 75, 104).

Birinci Dünya Savaşı öncesi ve İkinci Dünya Savaşı Almanya için bunalım dönemi olsa da Türkiye'den daha farklı bir yöntemle müdahaleci ve merkeziyetçi bir devletten bahsetmek mümkündür. Endüstrinin destekleyicisi olarak rol alan devlet bölgesel ihtiyaçları karşılamayı, ihracatı ve kalifiye çalışan yetiştirerek verimliliği artırmayı (mesleki eğitimi finanse ederek) amaçlıyordu. Fakat firmalar direkt olarak devlete bağımlı bir şekilde yapılanmıyordu. İşbirliği kurarak kendi yönetim mekanizmalarını geliştiriyorlardı. Ancak, devlet gerekli durumlarda şirket kurtarma operasyonlarında bulunabiliyordu. Devlet, federal bankalar ile birlikte düzenli kurallar bütünü oluşturarak, firmaların karar alma mekanizmalarını kolaylaştıracak ve faaliyetlerini devam ettirebilecekleri istikrar ortamını sağlıyordu (Lane,1994: 66-67). Bankalar, firmalar ve devletin bu yapılanmasının tarihsel arka planına bakıldığında, gelişmelerin I. Dünya Savaşı

öncesinde başladığını fakat sonrasında belirginleştiği görülmektedir. Birinci Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında dünya ekonomisi 19. yüzyılın sonlarında yakaladığı trendi kaybetmiştir. Bu sebeple, devletler müdahaleci politikalarla piyasaları düzenlemeye çalışmışlardır. Almanya'da da benzer müdahaleler olmakla birlikte devletten bağımsız olarak Alman ağır sanayii I. Dünya Savaşından sonra yaşanan hammadde eksikliğine çözüm yolları aramak, üretimde kaliteyi artırmak ve maliyetleri düşürmek üzere ilk adımı 1920'de, Siemens-Rheinbe-Schuckert-Union'la atmıştır. Burada endüstriyel işbirliğinin açık bir örneği sergilenmiştir. Kendi imkanlarıyla bu zor koşulları atlarmaya çalışan firmalar dış kaynak arayışına da girmişlerdir. O dönem önemli bir finansal kaynak olan Amerika, birleşmiş büyük firmaları tercih ediyordu. Dünya demir çelik sektörünün ikinci büyük firması VSt (Vereinigete Stahlwerke-Birleşmiş Çelik Fabrikaları) 1926'da hem birleşmeler hem de üretim ve yönetimin modernizasyonu ile yakalayacağı rasyonalizasyon ve sinerjinin kendisine dünya piyasasında rekabet gücü kazandıracaklarını düşünüyordu. Böylece kredi avantajı da sağlamış olacaktı (Verenkotte, yayımlanmamış doktora tezi; 1926 VSt Firma Raporu, Aktaran: Hilger, 1998: 54). Alman ekonomisini şekillendiren güçlü şirketlerin doğuşu firmaların ortaklaşa aldıkları bu gibi rasyonel kararlar sonucu olmuştur.

Devlet politikalarından birisi olan kalifiye çalışanların yetiştirilmesi ise özel sektörün desteklediği ikili eğitim sisteminin oluşturulması ile sağlanmıştır. Okul eğitiminin yanı sıra işte uzmanlaşmaya gitmek için teorik olarak öğretilen bilgilerin iş hayatında uygulanması gerekiyordu. Eğitim; çıraklık, kalfalık ve ustabaşılık olmak üzere üç aşamadan oluşuyordu. Fakat, bu sistem 19. yüzyılın sonunda kurulan politeknik okullar (fachhochschulen) ile teknik alanda uygulanmaktaydı ve yönetim bilimleri gibi sosyal bilimlerde bu konuda bir boşluk vardı. Zamanla uluslar arası ticaretin önem kazanması ve bu alanda yetkin olabilmek için derin bir muhasebe bilgisi, yabancı dil bilgisi, ticaret ve malların dağıtımını hakkında bilgi gerektirdiğinden, ikili sisteme yeni eklentiler yaparak

genişletmek gerekti. Bu doğrultuda 1970’de Baden-Württemberg Eyaleti, Bosh ve Standard Elektrik Lorenz ortaklaşa Mesleki Eğitim Akademilerini (Berufsakademie) kurdu. Burada ulaşılmak istenen amaç ekonomik bilgi ve teknik beceriyi bütünleştirmektir (Weihrich, Seidenfuss, Goebel, 1996: 31-40). Almanya’da görölen devlet, aracı kurumlar ve özel şirketlerce desteklenen ikili sistem, aynı zamanda okulda verilen genel eğitim ile işin doğasından kaynaklanan farklılıkları ortadan kaldırmayı ve bu yönde bir yetkinlik sağlayarak üretimde kalite ve düşük maliyeti de gerçekteştirmeyi hedefler. İş başı eğitimde her sektörün kendine özgü tecrübeler gerektirmesi, çalışanların firma ya da sektöre bağlılığını arttıran bir unsurdur. Buradan hareketle Almanya’da firmaların ve sektörlerin içsel iş gücüne sahip olduğu söylenebilmektedir (Casey, 1986: 65,68). Dışsal işgücü piyasasının çekilciliği ise büyük firmalar arasında maaş farklarının çok az olması ve terfinin çalışma süresine bağlı olarak gerçekteşmesinden dolayı azalmaktadır (Lane, 1989). Türkiye’de mesleki eğitim ise cumhuriyetle beraber başlamıştır fakat zamanla uygulanabilirliğini yitirdiği görölmektedir. 1940’da devlet bütçesinden milli eğitime ayrılan bütçenin 1/4’ü mesleki eğitim için kullanılırken, bu oran 1990’larda 1/10’a düşmüştür. Bu gelişmelerle birlikte aslında sanayide geri kalmış Türkiye’nin şirketlere çalışan yetiştirmek amacıyla desteklediği mesleki eğitim kurumları sanayinin gelişmesi ile önemini kaybederek gerilemeye başlamıştır. İş başında eğitimi öngören ikili eğitim sistemi ise 1986’da çıkarılan “Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanunu” ile güvence altına alınmış ve uygulanmaya başlanmıştır. Daha öncesinde bu sistemi çağrıştıran Sanayi ve okul ortak projesi olan OSANOR 1970’lerde 23 okulu kapsayacak şekilde faaliyete geçirilebilmiştir (şahinkesen, 1992). Günümüzdeki genel durum değerlendirildiğinde ise teknik donanımdan açasından yetersiz mesleki ve teknik eğitim, sanayi kuruluşları tarafından yeterince desteklenmemektedir (Binici, Arı, 2004:391). İçsel iş gücü piyasasının yüksek olduğu, ikili eğitim sistemini uygulayan Almanya’nın aksine belirsizlikten kaçınmanın (Hofstede, 1980) ve işsizliğin yüksek olduğu Türkiye’de işçilerin iş tercihlerinde ekonomik nedenlerin etkin olması nedeniyle örgütsel bağlılık düşüktür. Bu durum, Türkiye’de dışsal iş gücü piyasasının görölmesinin sebeplerinden biri olabilmektedir (Wasti, 1998: 619).

Çalışanlar açısından eşgüdüm ve kontrole bakıldığında ise Lane'in (1992: 91) Almanya değerlendirmesinde, orta düzey yöneticilere yetki devrinin düşük, fakat işçilere çalışmalarında özerklik verilmesinin yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir. Aynı yaklaşımla Türk çalışanlara bakıldığında, yapılan çalışmalar çalışanların önemli konularda yöneticileri ile anlaşmazlığa düşmekten korktuklarını ve iş yerinde kendilerini özerk hissetmediklerini göstermiştir (Wasti, 1998: 620, Kozan, İter: 1994: 454). Bu durumu destekleyen biçimde yöneticiler de anlaşmazlık durumlarında problemi çözmek için otoritelerinden faydalanmaktadırlar (Kozan, İter: 1994: 454).

Girişimcilik ortamını etkileyen tarihsel sürece baktığımızda, Almanya ve Türkiye'de devletin müdahaleci bir tutum içerisinde olduğunu söylemek mümkünken arada bir çok fark olduğu da gözlemlenmektedir. Devletin destekleyici ve endüstriyel gelişime zemin hazırlayıcı olduğu Almanya, ticaret birlikleri ve odalar aracılığıyla yasal düzenlemelere gitmiş ve endüstrinin kendi kendisini yönetmesini sağlamıştır (Lane, 1992). Türkiye'de ise bu yapıyı temsil eden TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) parçalanmış yapısı ve yarı-devlet kurumu olmasından dolayı devlet politikalarında yeterli etkiye sahip değildir. Cumhuriyetin ilk yıllarından bugüne takip edilen müdahaleci politikaların sonucu olarak görece güçlü şirketler tarafından bir bakıma birleştirici bir kurum olarak TUSİAD (Türkiye Sanayi ve İş Adamları Derneği) kurulmuştur. Bugün TUSİAD'ın devlet politikaları üzerinde herhangi bir etkisi olduğunu söylememiz güçken, ülke ekonomisi hakkında fikir beyan eden ve ortak hareket edebilen bir kurum olduğunu söyleyebiliriz (Berkman, Özen, 2008:8).

Sahiplik yapısı, ayrımı ve kontrol şekli açısından baktığımızda ise Türkiye'den farklı olarak Almanya'da mülkiyetin; hissedarı, sahibi veya üyesi bulunmayan yasal girişimler olan vakıflar tarafından kısmen veya tamamen yönetildiği görülmektedir. Vakıflara ait şirketlerin kurulmasında kullanılan en

genel yol ise kişisel sahiplikle başlar. Fakat bu sahipliğin bir sonraki nesile aktarılması mümkün olmamakla beraber istenmemektedir. Bu nedenle, sahipliğin bir kısmı veya tamamı vakıfa aktarılmaktadır. Sahiplik birden fazla kişiye aitse hisselerin bir kısmı vakıfa aktarılırken, bir kısmı belirli kişilerde kalabilmektedir. Bu nedenle, vakıfların sahiplik oranları farklılık gösterebilir (Herrmann, Franke, 2002: 262). Fakat Türkiye’de daha çok nesilden nesile geçen, aile sahipliğinde olan, yatay ve dikey bütünleşmenin bir arada görüldüğü holding yapıları gözlemlenmekte ve bu firmalar devlet politikaları ile desteklenmektedir (Buğra, 2008, Berkman, Özen, 2008). Almanya’nın banka-merkezli sistemi ilgisiz çeşitlenme ile riskin yayılmasına olanak vermemiştir. Almanya’da, çeşitli firmaların belirli sektörlerde yoğunlaşmaları sağlanarak piyasaların rasyonelleştirilmesi söz konusudur. Ayrıca yöneticilerin çoğunluğunun mühendislik eğitimi almış olması onların teknik esaslarda yoğunlaşmalarını desteklemiştir (Lane, 1992: 81). Almanya’da vakıflar iki türlü oluşmaktadır; vergiden muaf olan sosyal amaçlı hayır vakıfları (Franke, Herrmann, 1994) ve ailelerin kurduğu vakıflar. Vakıflar yönetici ve danışman kurulu tarafından yönetilir. Bu kurul sıklıkla vakfın kurucuları olan aile üyeleri, yeminli mali müşavir ve banka temsilcileri tarafından oluşmuştur (Herrmann, Franke, 2002: 264).

Tüm bu özellikler değerlendirildiğinde, yönetim ve yönetici profiline önemi ortaya çıkmaktadır. Literatürde var olan çalışmalar ulus ve kültürü eşit olarak değerlendirmiştir ve bu nedenle yönetim değişik ülkelerdeki yöneticilerin karşılaştırılması ile çalışılmıştır. Tek bir kültürdeki yöneticiler iş gücü planlaması ve endüstriyel ilişkileri belirlemede büyük etkisi olan belirli bir hukuk sistemi altında çalışır ve alt yapı, iklim gibi bağlamsal özellikleri paylaşırlar. Bu sebeple aynı tarihi paylaşan bir ulusun üyeleri her ne kadar başka olgularda farklılaşabilselerde, en azından bazı olaylarda bu bağlamsal özellikler benzer yönelimlerin ortaya çıkmasını mümkün kılar (Tayeb, 1994: 432). Bundan dolayı kültürler arası çalışmalarda ulusal bağlam gözönünde bulundurularak örgütsel

yapıların oluşmasında etkin unsurların ele alınması ve günün koşullarının tarihsel arka planlarının tartışılması önemlidir. Buradan yola çıkarak Almanya ve Türkiye örneklerinin sahiplik yapısı, devletin oynadığı roller ve yönetici sınıfını oluşturan sürecin farklı ilerlemesi ve girişim şekilleri açısından bir çok farklılıklar gösterdiğini söylemek mümkündür. Bununla beraber, devletin kurumsal kültürün oluşmasında her iki ülkede de etkin olduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan, her ne kadar Almanya’da uygulaması firmalar ve eğitim kurumları tarafından desteklenen usta, kalfa ve çıraklık yapısının, Türkiye’de sistematik uygulaması olmasa da tarihsel bağlamın etkisi ile uygulamada benzer davranışların var olduğu literatürde yer almaktadır(Karabati, Say, 2005).

Bir taraftan global kültürün etkisi, diğer taraftan ülke koşullarının hem birey düzeyinde hem de şirketler düzeyinde rasyonel beklentileri gerçekleştirebilmek üzere etkin roller oynadığı düşüncelerini birleştirerek ulaşılabilecek kanıların daha tutarlı sonuçlara götürebileceğini söyleyebiliriz. Halen gelişmekte olan ülke statüsündeki Türkiye’nin geçmişinden miras aldığı kurumsal ve toplumsal özellikleri günümüzdeki yapısını oluşturan unsurlar olmakla beraber global kültürün etkisi de unutulmamalıdır.

Ne var ki “ farklı çevreler tarafından ilgi alanlarına göre tanımlanan globalleşme bir taraftan sermayenin dünya finans sistemi içerisindeki hızlı akışkanlığı olarak değerlendirilirken, kimi tanımlamalarda ise toplumsal olgu ve olayların kitle iletişim araçları yolu ile hızlı bir şekilde dünyaya yayılması olarak ele alınmaktadır. Fakat liberalizm ekseninde gerçekleşen bu tartışmalarda popüler kültür, tüketim toplumu, kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması, internet, sanal gerçeklik gibi konular hakkında büyük sözler sarf edilirken üretim, çalışma hayatı, sendikalaşma ve yeni emek süreçleri gibi konulardan pek bahsetmemektedir” (Nichols, Suğur; 2005: 9).

Globalleşmenin etkisiyle kaynakların optimum kullanımını sağladığına inanılan bir çok ithal yönetim teknikleri Türkiye’de de denenmektedir. Fakat

kuruluş ve çevre olarak geleneksel öğelerin etkin olduğu işletmelerde bu yeni tekniklerin çevresel bağlamın etkisiyle uyarlanabilmekte olduğunu da eklemek gerekir (Nichols, Suğur; 2005, Wasti, 1998).

1.2. Sosyo-Kültürel Çevre ve Örgütler

Örgütler, çevreyle değişimde bulunarak yaşamayı sürdüren ve uyum yapan organizmalardır (Sargut, 2001: 107) . Buradan yola çıkarak coğrafyanın sosyo politik ve kültürel özellikleri firmalara rehberlik etmektedir görüşüne varılabilir. Diğer bir deyişle, kurumlar koşulların ve kültürün şekillendirdiği yapılar olarak ortaya çıkmaktadır.

Sosyal bilimlerin yönetim bilimlerine açılan penceresinde kültür çalışmaları bu konuda yapılan araştırmalardaki kuvvetli bulgularla artış göstermiş ve zaman içinde daha önceki çalışmalara hem atıfta bulunularak hem de yeni uyarlamalar yapılarak gelişme sağlanmıştır. Bireyler ve örgütlerin ne derece uyum içinde çalıştığı da yine kültürel unsurlar eşliğinde açıklanmaya çalışılmıştır. Örneğin, Sadler ve Hofstede'in ilk olarak çalışmalarını 1965-66'da tamamlayarak uluslararası bir İngiliz firmasında yaptıkları çalışmada, çalışanların tercihlerinin çalıştıkları iş ve ülkelere göre farklılıklar gösterdiğini saptaması ve bu farklılıkların, özellikle Birleşik Krallıklar, Japonya ve Brezilya gibi kültürel arka planları farklı olan ülkelerde güçlü olduğu belirlenmiştir (Sadler, Hofstede,110:1976). Bu çalışmayı takiben Hofstede'in (1980)'de gerçekleştirdiği çalışma işe ilişkin değerlerle kültür arasındaki bağı destekler niteliktedir.

Çalışanların kültürel değişkenliklerinin yüksek olması içsel belirsizliği arttıran bir unsur olarak düşünülürse, güçlü bir örgüt yapısı ortak bir kültür

oluşturma ve aynı hedeflere güdülemede etkin bir yöntem olarak ortaya çıkabilir. Kurumların çalışanlara etkisi açısından değerlendirecek olursak eğitim, öğretim, yerel birlikler gibi macro etkenlerin şekillendirdiği, yönetici ve çalışan arasındaki yetki devri ve güven gibi bireysel ilişkilerin yapısını belirleyecek güçte olan örgütler (Whitley, 1999: 450) işle ilgili tutumlarda kültür ve bireysel yaklaşımlardan daha etkin olabilir. Fakat örgütler bunu ne derece başarabilmektedir? Bu noktada öne çıkan konu örgütlerin hedefleri için hangi araçları kullandığı ve ne derece etkili olduğudur. Örneğin, iş temelli yaklaşımları ele alırsak (Hackman, Oldham, Janson, Purdy , 1975) iş dört boyut olarak incelenebilir. Çeşitli yetenekleri gerektirmesi, bütünüün hangi parçasını oluşturduğu ve önemi, işin ne kadar anlamlı olduğú hakkında tecrübe sağlarken; otonomluğu sonuçlarından sorumlu olmayı; geri bildirim içermesi ise sonuçlarından haberdar olmayı beraberinde getirmektedir. Gelişime açık olan çalışanlar yaptıkları iş hakkında edindikleri bilgileri örgütsel açıdan yüksek içsel iş motivasyonu, yüksek kalite iş performansı, işten yüksek memnuniyet, düşük işten ayrılma veya düşük işe devam etmeme gibi pozitif sonuçlara dönüştürebilmektedirler (Hackman, Oldham, Janson, Purdy, 1975: 58-59). Bu bağlamda yönlendirilebilirliğe inan yöneticiler çalışanların niteliklerinin uygun eğitim ve geliştirilen fırsatlarla değişebileceğini ve yeteneklerinin geliştirebileceğini varsayarlar (Aycan, Kanungo, 2000: 199). Motivasyonu arttırmaya yönelik bu çalışmaların kültürel bağlamdan çok çalışma alanlarına yönelmesi gerektiği de bir düşünce olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte işin tanımlanması ve geri bildirim her çalışanda aynı etkiye yol açmadığı da belirtilmiştir. Bu durumu yine kültürden bağımsız olarak ele alan ve işin özellikleri ile ilişkilendiren çalışmalar ise, çalışanların faaliyet gösterdikleri alana ve pozisyonlarına göre önceliklerini farklı olarak sıralandırılmasına bağlamaktadır. Örneğin profesyoneller için sosyal nitelikli amaçlar ön plana çıkarken, vasıfsız işçiler çalışma koşulları, güvenlik, kazanç ve diğer faydalar gibi fiziksel nitelikli amaçları önemsemektedirler (Hofstede, 1994: 30-31). Birbiriyle ters gibi gözükse fakat birbirini bütünleyen kavramların gerçekliğini ortaya koymak üzere yürütölen çalışmaların farklı kültürel perspektiflerle gerçekleştirilmesi ise yaşanan diğer bir zorluktur. Gerek makro gerekse bireysel

açından kültürel bağlama atıfta bulunan çalışmaların, etkileşimi çok yönlü olarak ele alması kaçınılmazdır.

1.3.Kültürel Farklılaşma ve Kültürleşme

Sosyal psikolojiye bakışımız, bu bilimin kuzey Amerika ve Avrupa kökenli olmasından dolayı batı kültürü tarafından şekillendirilmiştir. Bununla beraber sosyal davranışları şekillendiren toplumların kendi kültürleridir. Fakat kendi kültürümüzün özelliklerini başka bir kültürle karşılaşmadan farkedemeyiz (Triandis, 1994: 2-3).

Zorluklar ve metodolojik tuzaklarla dolu kültürler arası araştırmalar da bir kültürde geçerliliği sağlanmış psikolojik eğilimlerin diğer bir kültüre uygulanmasının sadece biri üzerinde çalışmaktan daha fazla zorluk yaratmayacağını belirten Triandis (1994), asıl zorluğun kültürel farklılıkları ortaya çıkarmak olduğunu vurgulamıştır (Triandis, 1994: 114). Kültürel farklılıkların ölçülebilmesi için görecelik ifade eden dört boyut geliştiren Hofstede; bu boyutları güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, dişillik-erillik, belirsizlikten kaçınma olarak tanımlamıştır. Sosyal bilimlerde zaten yer alan bu terimler temel problem alanlarına uygulamak için makul gözükmektedir (Hofstede, 1991: 13-14). Güç mesafesi, zenginlik ve güç bakımından farklılıkların bir toplumda ne kadar tolere edilebildiğini karşılayan bir kavramdır. Bireycilik ve toplulukçuluk ise bireyin kendini ne kadar bir grubun parçası hissedip, sorumluluklarını ne kadar bu çerçevede göz önünde bulundurduğu ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma, aslında bir bakıma koşullara uyabilme yeteneği ile ilişkilendirebileceğimiz, belirsizliğe karşı duyulan endişe ve kaçma eğiliminin ne derece yaşandığını açıklayan bir kavramdır. Son olarak, erillik ve dişillik ise bir toplumda erkek ve kadın için biçilen roller dahilinde rekabet, başarı, güç ve

kontrol algısının ne yönde geliştiğidir (Hofstede, 1980). Ayrıca Hofstede'in tanımladığı güç mesafesi, dişillik-erillik ve toplulukçuluk-bireycilik boyutlarıyla uyumlu "konfüçyanist çalışma dinamiği" beşinci boyut olarak Hofstede ve Bond (1988) tarafından tanımlanmıştır. Diğer bir deyişle konfüçyan ülkelerin güç mesafesinde yüksek bir skorda ve daha dişil bir toplum olması beklenmektedir. Bireyler arası uyumun öne çıktığı bu toplumlar bireycilikte de daha düşük bir sıralamada olacaktır (Bond, Hofstede,1988: 11).

Toplulukçuluk ve bireycilik özelliklerinin yatay ve dikey düzeyde dörtlü bir tipoloji ile açıklanması ise zamanla bir gereklilik olarak görülmüştür. Toplulukçuluk temel olarak kendilerini aile, iş arkadaşlığı, aşiret ve ulus gibi bir topluluğun parçası olarak gören insanları birleştiren bir yapıdır ve bu kişiler grubun normları ve empoze edilen görevlerce motive olurlar. Bu doğrultuda topluluğun amaçlarına kendi amaçlarından daha fazla önem verirler. Bireyciliğin temel olarak bir tanımı yapılacak olursa, bu yapıdaki bir topluluktaki kişi kendini diğer fertlerden bağımsız görmek isteyecek, kendi amaçlarına toplumun amaçlarından daha fazla önem verecek, kendi tercihlerine, ihtiyaçlarına, haklarına ve diğerleri ile yaptığı anlaşmalara motive olacak ve diğerleriyle ilişkili olarak kendi avantaj ve dezavantajlarına göre hareket edecektir (Triandis, 1995:2).

Sosyal psikologların insanların bireycilik ve toplulukçuluk eğilimlerini nedenleri ve sonuçları ile beraber ölçmek üzere gerçekleştirdikleri çalışmalar konunun karmaşıklığını ortaya koymaktadır. Nihayetinde, bir insanın hem bireyci hem de toplulukçu olduğu ve sağlıklı bir sosyal yaşantı sürdürebilmek için bu eğilimlerin dengede tutulması gerektiği kanısı oluşmuştur. Aşırı bireyciliğin bir modernleşme problemi olduğu, aşırı toplulukçuluğun ise insan haklarından yoksun olduğu üzerine tartışmalar da süre gelmektedir (Triandis, 1995:2).

Esasında bu iki boyutun tam olarak birbirinden ayrılmadığının görülmesi Singelis ve arkadaşlarının (1995) yeni bir ölçek geliştirmedeki çabalarını haklı çıkartmaktadır. Bu ölçekte, daha önce kültürel farklılıkları tanımlamada Hofstede (1980) tarafından kullanılan bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarına güç mesafesi ve bağlantılı olarak hiyerarşi kavramının eklenmesi ile yatay bireycilik, dikey bireycilik, yatay toplulukçuluk ve dikey toplulukçuluk kavramları oluşturulmuştur. Bir ölçek oluşturmak üzere ön çalışmaları Illinois ve Hawaii üniversitesinden mezun olan öğrenciler ile yapılan çalışmada, INDCOL (Individualism-Collectivism, Bireycilik-Toplulukçuluk) ölçeğinin güvenilirlik testleri yapılmış ve 37 maddelik bir ölçeğe ulaşılmıştır. Triandis'in 1995 tarihli kitabında (Individualism and Collectivism) yer alan ölçek Singelis ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Triandis, 1995: 202, 207).

Yatay bireyci özellikte bir kimse diğerlerinden ayrılmak veya yüksek statüde olmaksızın kendi özgün kimliğini korumak ve kendi meselelerinin üstesinden kendisi gelmek ister. Dikey bireyci bireyler ise diğerlerinden ayrılmak ve yüksek statü elde etmek ister. Yatay toplulukçulukta insanlar kendilerini diğer insanlarla benzer görür ve kendilerini ortak amaçlara adanmış, karşılıklı bağlılık yüksektir. Fakat otoriteye kolay boyun eğmezler. Dördüncü boyut dikey toplulukçulukta ise insanlar iç gruptaki bütünlüğe önem verirler ve kişisel amaçlarından iç grubun amaçları uğruna vazgeçebilirler. Kendi iç gruplarının dış grupla rekabetini destekleyen bu yapıya daha çok Batı Asya kültürlerinde rastlanabilir (Gelfand, Holcombe,1998:122).

Otorite, amaçların önceliği, statü gibi konuların geçtiği bu dörtlü tipolojinin özellikle de dikey toplulukçuluğun anlaşılmasında iç grup ve dış grubun neleri ifade ettiğinin bilinmesi önem taşımaktadır. İç grubu (dayanışma grubu), genellikle üyeler arasındaki benzerlikler şekillendirir ve kişiler grubun diğer üyeleri ile aynı kaderi paylaştıklarını hissederler. Örneğin, aynı köyde yaşayan

insanlar kaderlerinin bölgenin ekolojisi ve iklimine bağlı olduğunu hissederler. Aynı gruba ait olmak kişilere diğer üye arkadaşlarının meselelerinden kendilerini sorumlu görme hakkını verir. Dış grup (yabancı grup) bir kimsenin diğer bir gruptan bazı yönlerden eşit olmayışı ve zararlı olması gibi nedenlerle ayrıldığı gruplardır. Yabancı gruplarla aynı değerler üzerinde bir fikir birliğine varılamaz ve bir çatışma söz konusudur. Bu muğlak ilişkide bireyselciler ve toplulukçular yönelimleri oranında farklı davranmaktadırlar. Toplulukçular yabancı grubu belirsiz görme yönelimindeyken, bireyciler grupların herhangi bir sebeple benzer dayanışma grupları olarak şekillendiğini görme eğilimindedirler (Triandis, 1995:2).

Dikey boyut hem toplulukçu hem de bireyci toplumlarda eşitsizliği kabul etmeyi ve ayrıcalıklara göre olan bir sırayı ifade eder. Farklı bir benlik bilinci oluşmaktadır. Aksi olarak yatay boyutta ise kişi bir çok özellik açısından; özellikle de statü bakımından kendini diğerleri ile benzer görmektedir. Bu dışarda kalmak istemeyen özdeş bir benlik bilinci oluşturmaktadır (Triandis, 1995:44).

Coğrafi konumu itibariyle kısmen Batı Asya kültürüne has özellikler göstermesi beklenen Türkiye'nin, INDCOL'un Türkçe geçerlemesinde geçerlemesinde dikey toplulukçuluk, yatay toplulukçuluk ve yatay bireycilik ile iş tutumları ve demografik özellikler arasında ne tür ilişkilerin bulunduğu dair çıkarımlara varılmıştır. Örneğin, amire yönelik vatandaşlık davranışları ve örgüte bağlılık ile dikey toplulukçuluk arasında pozitif ilişki gözlemlenmiştir. Fakat örgütsel bağlılığı norm ve kuralları benimseyerek örgütü iç grup olarak algılamaya bağlamak ve dikey toplulukçuluk ile bağlılığın arasındaki ilişkiyi bu kuramsal çerçeveye oturtmak, yatay toplulukçuluk ile bağlılık arasında da aynı yönde ve derecede korelasyon bulunmasından (Wasti, Erdil, 2007:59) dolayı sonuçsuz çıkmaktadır. Türkiye'nin kültürel özellikleri ve değerleri dahil edilerek

yapılan çalışmalarda, bu özellikler ile çalışma tutumlarının arasındaki ilişkiyi anlamlandırmak mümkün olmaktadır.

Bu çalışmaya konu olan iki ülkeye bakıldığında, Hofstede'in gerçekleştirdiği çalışmada Türkiye'nin bireycilik boyutunda ortalamanın görece altında (28. sırada), güç mesafesinde ise ortalama bir değerde (18-19. sırada) olduğu söylenebilir (Hofstede,1991). Kabasakal ve Bodur (1998) tarafından yürütülen çalışmada iç grup toplulukçuluk (62 ülke içinde 4. sırada) ve güç mesafesinin (10. sırada) Türkiye'de öne çıkan olgular olduğuna ulaşılmıştır (Kabasakal, Bodur, 1998). Almanya'nın kültürel özellikleri değerlendirildiğinde ise Almanya bireycilik boyutunda ortalamanın üzerinde (15. sırada), güç mesafesinde ise ortalamanın oldukça altında (Büyük Britanya ve Kosta Rica ile birlikte 42-44. sırada) bir değer göstermiştir (Hofstede, 1991). Bununla birlikte, 2002'de gerçekleştirilen GLOBE araştırmasının parçası olan çalışmada Almanya güç mesafesinde yüksek, aile ve grup toplulukçuluğunda ise ortalama bir değer almıştır (Brodbeck, Frese, Javidan, 2002).

Bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarını dört boyutlu yapısına kavuşturan Trandis'e (1995) kadar olan tarihsel boyutu ele alan ve aslında literatüre bu dört boyutlu yapının Hofstede'in sunduklarından başka bir yenilik kazandırmadığı (Earley, Gibson, 1998:272) gibi tartışmalardan yola çıkarak yapının güvenilirliğinin çoklu grup doğrulayıcı faktör analiz yöntemi (multiple group confirmatory factor analysis) kullanılarak yapılan Türk ve Amerikalı öğrencilerin örnekleme oluşturduğu çalışmada bir seri doğrulayıcı analizden sonra Gelfand ve Trandis tarafından geliştirilen dikey ve yatay boyutta toplulukçuluk, bireycilik modeli makul bulunmuştur. Fakat güvenirliliği arttırmak üzere bir takım uyarlamaların gerektiği de belirtilmiştir (Li, Aksoy,2007: 317-322-325).

INDCOL ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğini tek bir kültür içinde keşfetmek üzere Wasti ve Erdil (2007) tarafından yapılan ölçeğin Türkçe geçerlemede dikey bireycilik boyutu ele alınmamıştır. Fakat diğer boyutlar üzerinden elde edilen bulgular ölçeğin geçerliliğini destekler düzeydedir. Dikey bireycilik boyutunun ele alınmamasının sebebi Wasti'nin (2003) yine Türkiye'de örgütsel bağlılık ve kültür üzerine gerçekleştirdiği görgül çalışmada dikey boyutta bireycilik ve toplulukçuluk arasında yüksek pozitif korelasyonun tespit edilmesi ve yatay boyutta toplulukçuluk ve bireyciliğin ayrıştığına dair kanıtların daha güçlü olmasıdır. Aynı şekilde her ne kadar kültürü bireylerden hareketle ölçmeye yönelik olan INDCOL'un çok boyutluluğu sosyal yapının betimlenmesi açısından daha ayrıntılı veriler sunsa da Gouveia ve Clemente (2003) tarafından yapılan İspanyol geçerlemede de boyutlarının birbirinden tam olarak ayrışmadığı ifade edilmiştir.

Batı yazınında fazla yer bulmamış diğer bir olgu olan 'paternalizm' (paternalism) babacanlık veya hamilik, özellikle toplulukçu ve hiyerarşik toplumlarda sıkça görülen ast ve üst ilişkilerinin niteliğini belirleyen bir kavramdır. Bu liderlik tarzı üstün koruyan, yol gösteren, yönlendiren ve astın iyiliğine olacağını düşündüğü kararları onun adına alması yönüyle ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzetilmektedir (Aycan, 2001:12). İlişki yönelimli olmak evrensel bir liderlik özelliği olmasına karşı paternalizm batıda özel hayata müdahale olarak algılanabilir. Ayrıca liderin astı adına tıpkı çocuğu gibi karar vermesi dünyanın her yerinde kabul gören bir davranış değildir (Paşa, Bodur, Kabasakal, 2001: 575). Paternalizmin Türkiye'de ise varolan ve keşfi gerekli bir olgu olarak görülmesi çalışmalarda sıkça yer verilmesine sebep olmuştur (Aycan, Kanungo, diğerleri, 2000; Aycan,2001; Berkman, Özen, 2008, Paşa, 2000, Sargut, Özen, yayımlanmamış çalışma).

Almanya’da liderlik üzerine Lane’in (1992) değerlendirmesinde ise bu olgunun orta ölçekli ve büyük ölçekli firmalarda değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. Büyük ölçekli firmalarda çalışanların işlerini kolaylaştırıcı ve babacan bir tavır yaygınken, orta ölçekli firmalarda otokratik bir tavır yaygındır. Bu özellikteki liderlik şekli Türkiye’de görülen liderlik biçimleri ile yakınsama göstermektedir. Fakat otokratik ve babacan yöneticilik biçimleri yüksek güç mesafesini benimsemiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaygın olarak görülmektedir (Wasti, 1998). Bu durumu destekler nitelikte Globe (2002) araştırmasında elde edilen bulgular, Almanya’da orta düzey yöneticilerin yüksek düzeyde katılımcı ve özerklik değerlerini benimsemiş olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, tüm kültürel özellikler değerlendirildiğinde son yıllarda bu özelliklerde değişim yaşandığı da belirtilmiştir (Brodbeck, Frese, Javidan, 2002).

Kültürel farklılıkların oluşmasında aracı bir rol oynayan değerler ise, sosyopolitik ve ekolojik kavramlardan daha çok kültür ve psikolojiye yaklaşılarak kültürler arası çalışmalarda rehberlik etmektedir. Bir toplumda değerlerin önceliklerinin yaygın olması kültürde anahtar birleşendir ve bireylerin değer öncelikleri davranışın tüm yönleri ile ilgili genel amaçları temsil etmektedir. Bir başka deyişle değerler değişen ekolojik ve sosyo-politik bağlamdaki tecrübelerden etkilenmektedir. Bu nedenle değerler tarihi ve sosyal değişimlerin sonucu olarak devam eden kültürel ve bireysel değişim sürecini açıklamada uygun bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır ve aynı yöndeki tecrübelerle değişik tepki veren kültürel ve alt kültürel grupların ayrılmasında kullanılabilir (Smith, Schwartz, 1997: 79).

Berkman ve Özen (2008: 15) geleneksel değerlerin şekillenmesinde ve egemenliklerini devam ettirmesinde sosyal yapı ve insan rolünün etkin olduğu bazı temel varsayımları ve hayata dair değerleri Türkiye bağlamında şu şekilde özetlemiştir:

“- Evren insanların anlayamayacağı ve kontrol edemeyeceği kadar karmaşıktır (Bu yargı Türkiye’de baskın bir karakter olan bireylerin dış denetim odaklı olmasını açıklayabilir);

- Bu nedenle kader kabul edilmelidir (Bu eğilim uzun dönem eğilimli olmamayı açıklayabilir);

- Bu nedenle gelenek ve töreler sıkı bir şekilde takip edilmelidir ve onlara uygun davranmak altın kuraldır (Bu yargı yüksek güç mesafesi, otoriteye boyun eğme, Türkiye’deki örgütlerde aşırı formaliteye itimat etmeyi açıklayabilir);

- Bireylerin onlar için belirlenen değişiklik, bireycilik ve rekabeti hoş görmeyen tarzda davranması beklenmektedir (Bu yargı Türk kültürünün toplulukçu yapısını açıklayabilir) (Cüceloğlu, 1997: 241, Berkman, Özen, 2008: 15).”

Almanya bağlamında sosyal yapı ve insan rolünün etkin olduğu bazı temel varsayımlar ve hayata dair değerler ise bu sefer kültürel etkenlerden yola çıkarak şu şekilde özetlenebilir;

- Orta düzeyde uzun dönem eğilimli olmak (Bu eğilim Alman Toplumunun kaderci olmadığını açıklayabilir);

- Belirsizlikten kaçınmanın yüksek düzeyde olması (Bu eğilim; gerek endüstriyel hayatı, gerekse diğer yaşam alanlarını düzenleyici kurallar bütünü ile açıklanabilir);

- Kurumsal toplulukçuluğun düşük düzeyde, aile ve grup toplulukçuluğunun orta düzeyde olması (Kurumsal destek ve ödüllendirilmelerde toplulukçu yaklaşımların benimsenmemesi rekabetin kabul edilen bir değer olduğunu gösterebilir. Bununla birlikte grup ve aile düzeyinde toplulukçuluğun görece benimsenmesi iç grup ve dış grup algısının varlığını destekleyebilir.) (Brodbeck, Frese, Javidan, 2002: 18).

Genel bir tanım olarak kültür; sosyal etkileşimle oluşur ve çocuk yetişme süresince model alma yoluyla aktarılır ya da kitlesel medya, seyahat gibi kültürel nüfuz yoluyla oluşur. Bir kültürel aktarımın söz konusu olması için insanların aynı dili paylaşmaları, aynı zamanda yaşamaları ve coğrafi olarak bitişik olmaları gerekmektedir. Burada değişik tarihsel periodlardan ve kıtalardan (Avusturalya, Kuzey Amerika gibi) gelen insanlar öznel kültürün çok önemli unsurlarını paylaşanlardan hariç tutulmamaktadır. Oysa ki tarihsel faktörler ekolojik benzerlikler gibi bazı benzerlikler yaratabilmektedir (Triandis, 1994: 111). Bununla birlikte, bir topluluğun parçası olduğu hissini oluşturan etnik kimlik coğrafi bir bağlılığa ihtiyaç duymadan oluşabilmektedir. Sosyal bilimlerde kesin bir tanımı olmayan bu kavram yaygın olarak kullanılmamaktadır. Bazen belli bir millete, bazen belli bir dine mensup olanlara, bazen bir kültürel tipi temsil edenlere, bazen de her üçünün birleşimine göndermelerle kullanılabilir (Nichols, Suğur, 2005: 84).

Burada kendimizi tamda tarihsel ve ekolojik faktörlerin etkin olup öz kültürün kendisini devam mı ettirdiği, yoksa zaman ve çevresel şartlarla değişimini uğradığı tartışmasının ortasında bulmaktayız. Bu nedenle kültürler arası çalışmalarda kültürel benzeşmeyi karşılayan kültürleşme kavramı kendisine yer bulmuştur. Davranışsal asimilasyon ya da kültürleşme, azınlığın buldukları ülkedeki kültürel kalıpları özümsemesi ile gerçekleşir. Yapısal asimilasyon azınlıkta yer alan bir kişinin sosyal ve mesleki yapılarda yer alması ve dominant toplumun politik, sosyal ve kültürel örgütlerine katılmasıyla oluşan bir süreçtir (Sommerlad, Berry, 1970). Bununla beraber örgütler dahi uygulamalarının ve doğdukları ülkenin sosyo-kültürel faktörleriyle şekillenen bilginin, örgütlerin işlevsellik ve etkinliğini etkileyen bağlamsal değişkenlerin varlığı nedeniyle başka koşul ve çevrede uygulanabilirliğini devam ettiremeyebilir (Wasti, 1998:608).

Göçmenler üzerinde yapılan kültürleşme çalışmalarında çok boyutlu olan bu yapının cinsiyet farkından da etkilendiği görülmüştür. Kanada'da ki evli Türk göçmenlerle ilgili olarak yapılan araştırmada, erkeklerin kadınlara oranla ayrımcılığı daha fazla yaşadıkları ve bundan dolayı kadın ve erkeğin başka bir kültüre adaptasyonunda farklı göstergelerin olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca çalışmada sosyal politika ve programları geliştirenlerin özellikle de kültürleşmede değişik tecrübelerle sahip daha düşük sosyo ekonomik özellikteki göçmenleri kadın ve erkek olarak tanımlamaları gerektiği vurgulanmıştır (Ataca, Berry,2002: 23). Bununla birlikte aynı kültürde yetişen bireylerde dahi cinsiyete yüklenen rollerden ötürü kimi farklılıklar görülmektedir (Bond, Hofstede, 1988:7).

Triandis ve arkadaşları(1986) ve Hui (1988) tarafından geliştirilen bireycilik ve toplulukçuluk ölçekleri kullanılarak, Taylor H. Cox, Sharon A. Lobel ve Poppy Lauretta tarafından 1991'de Amerika'da gerçekleştirilen çalışmada Asyalıların, Siyahilerin, Hispaniklerin ve Anglo Sakson kökenlilerin kültürel özelliklerinden yola çıkarak işbirliğine ne kadar yatkın olup olmadıklarının açıklamasını yapmak amaçlanmıştır. Bireycilik ve toplulukçuluk ortalamalarında gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilirken Asyalılar, Siyahiler ve Hispanikler için öngörülen toplulukçu ve işbirliğine daha yatkın oldukları savı bu grupların işbirliğine daha yatkın olmaları sonucu ile tek taraflı olarak geçerlenmiştir. Rekabeti tercih eden azınlığın ise kültürleşmenin etkisiyle Anglo kültürüne has özellikleri benimsedikleri düşünülmüştür. Örgütsel tutumlar üzerine yapılan bu çalışmada yapısal asimilasyonun mesleki örgütlerdeki etkisine değinildiğini söylemek de mümkündür.

2005-2006 yılı verilerine göre Almanya'da yaşayan Türk uyruklu vatandaşların sayısı diğer yabancı ülkelere göre oldukça fazladır. Almanya'yı çifte uyruk hakkı tanıyan Fransa, Hollanda ve ABD takip etmektedir (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2005-2006 yılı raporu). Bu durum sosyal

politika ve endüstriyel uygulamalar bakımından Almanya’da yaşayan Türklerin kültürel özelliklerinin, beklentilerinin anlaşılmasının; gerek yaşam alanlarında gerekse çalışma ortamında daha nitelikli ilişkilerin kurulmasında ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Globalleşmenin sonucu olarak dünya vatandaşı olma söylemlerinin sıkça duyulur olduğu günümüzde kültürler arası farklılıkları ortaya koymak amaçlı yapılan çalışmaların hız kesmemesi bu farklılıkların devam ettiğinin bir göstergesidir. Nitekim değişik uyruklu vatandaşlara ev sahipliği yapan Almanya gibi ülkelerde entegrasyon meseleleri de hala gündemdedir. Bununla birlikte bu vatandaşlar buldukları ülkede çalışma ortamının ve yaşamın uyumlu birlikteliği için yaşanan ülkenin bazı gerekliliklerini yerine getirmek durumunda olabilir ve bu alışkanlıkları zamanla kanıksayabilirler. Tüm bu etkileşimler beraberinde farklı bir uyruktan gelen topluluk yeni melez bir kültür oluşturabilir.

Kültürel olgular zamana bağlı olarak da değişebilmektedir. Gelişim düzeyinde değişiklik olan bir ülkede bireycilik olgusunda değişim gözlemlenebilmektedir. Kültürel unsurların değişmediği varsayımı altında gelişmişlik farklılıklarının kültürel unsurlarla ilişkili olduğu düşünülürse az gelişmiş ülkelerin kalkınması hiç mümkün olmayacak ya da çok yavaş olacaktır. Oysaki aynı coğrafi bölgede yer alan örgütler ve aynı ülkede farklı iş alanlarında çalışan bireyler arasında dahi kültürel farklılıklar görülebilmektedir (Ronen, Shenkar, 1985: 440-450).

Örgütsel yapılanma ve coğrafi farklılıklara rağmen bazı değerlerin diğerlerine oranla daha fazla benimsenmesi ise bir kültüre ait genel karakter olarak belirlenebilir. Sektörel bir ayrım gözetilmeden Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001) tarafından örgütsel davranış ve örgüt kültürü üzerine Türkiye’de yapılan çalışmada performans yönelimli olmak, belirsizlikten kaçınma her ne kadar eşit derecede yaygında olsa, toplulukçuluk öne çıkan örgütsel bir değer olmuştur

(Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 574). Almanya’da ise performans yönelimli liderlik şekli, Globe araştırmasının yapıldığı diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında yaygın olarak görülmesi de ortalamasının üzerinde olduğu belirtilmiştir. Kurumsal açıdan toplulukçuluk ise düşük ve belirsizlikten kaçınma hem Batı Almanya hem de Doğu Almanya için yüksek bir değerde bulunmuştur. Çalışma yine sektörel ayırım gözetmeksizin gıda, finans ve telekomünikasyon endüstrilerinde yapılmıştır (Brodbeck, Frese, Javidan, 2002).

Aynı coğrafi bölge ve iş alanlarına göre kültürel farklılıkların oluşması ise örgütsel kültürle ilişkilendirilebilir. Kurumsal kültürün yönetimdeki kişilerin çalışanlar ve üretim hakkındaki görüşlerinin bütünü olduğunu vurgulayan Aycan (Aycan, 2001: 24; Aycan, Kanungo, diğerleri, 2000: 196) sosyo kültürel ortamdaki inanç, varsayımlar ve değerlerden yola çıkarak yöneticilerin çalışanlar hakkında vardıkları yargıların insan kaynakları uygulamalarını etkileyeceğini öne sürmüştür. Örneğin, yönetsel varsayımların kadercilik olgusundan etkilendiğinden yola çıkarak çalışanların ne derece sorumluluk alabildiği toplumsal değişkenlere bağlanmıştır ve kaderci toplumlarda sorumluluktan kaçınmanın sonucu olarak çalışanların istenilen sonuçlara ulaşmak için fazladan çaba sarfetmeyecekleri belirtilmiştir (Aycan, Kanungo, diğerleri, 2000: 200).

Kültür, kültürleşme, Örgütsel kültür kavramları eşliğinde, çevresel ve örgütsel değişkenler gözönünde bulundurularak bireylerin gösterdikleri davranışların izole ve karışık ortamlarda farklılık gösterip göstermediğinin yapılan çalışmalarla aydınlatılması, örgütsel çalışmalarda yeni tartışma konularını beraberinde getirecek ve geliştirecektir.

1.4. Kültürel Değerlere Bağlı Olarak İncelenecek Örgütsel Tutumlar ve Kavramsal Tanımları (Liderden Beklentiler: Bakım-Kayıtsızlık, Görev Yönelimi: Süreç ve Sonuç Odaklı Çalışmak)

Ast ve üst etkileşiminde ideal lider davranışlarını Liden ve Masyln (1998) tarafından tanımlanan lider-üye etkileşiminin çok boyutlu oluşundan da anlaşılabilir gibi tek bir kalıp şeklinde betimlemek pek de mümkün gözükmemektedir. Bu karmaşık yapının yanısıra liderliğin aynı zaman da kültürel özelliklerden de etkilenebileceği ve bu özellikleri değerlendirirken hem araştırmacıların batılı bir bilince sahip olmaları hem de değerlendirmelerin yine aynı kökenli ölçeklerle yapılması zorlukları bir kat daha arttırmaktadır. Tam da bu noktada kültürlerin öz değerlerinin ortaya çıkarılabilmesi için kendi değer sisteminde oluşmuş emik yaklaşımlara duyulan ihtiyaç batı olarak adlandırılmayan coğrafyalarda artmaktadır. Bu doğrultuda ölçek oluşturmaya yönelik çalışmalar bu önemli boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır (Sargut, Özen, Yayınlanmamış çalışma; Misumi, Peterson, 1985; Sinha, 1980).

Ast-üst ilişkilerinde karar verme işlevini liderlere özgü bir durum olduğu düşünülürse, liderler bu ilişkide verimliliğin ortaya çıkabilmesi için astların beklentilerini göz önünde bulundurulmalıdır (Sinha, Chowdhary, 1981:116). Lider de beklentilere göre davranışlarını uyarlamalıdır fakat geniş bir ulusal kültür içinde alınan örneklerde genel bir tarz ile daha uygun bir şekilde ifade edecek bağlam arasında olası sapmaların kavramlaştırılması bazı zorluklar içermektedir. Örneğin bireyci bir kültürde bir amir astlarının bağımsızlığına saygı gösterebilirken, toplulukçu bir kültürde ise idare çok daha fazla etkileşim ve gizlilik veya kişisel alanda daralma anlayışını gerektirecektir (Smith, Misumi, Tayeb, Peterson, Bond, 1989: 98-99). Farklılıkların olabildiğince beklenti ve davranış şekli biçiminde betimlenmesi bu gibi zorlukların aşılmasında faydalı bir yöntem olabilir.

Davranış biçimlerinden bakım-görev eğilimli liderler astların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlayarak onlara sıcaklık ve sevgi sağlar, onların daha iyi olmaları için kişisel ilgi gösterirler. Bu davranış şekli ile görevin başarılması, daha iyi iş becerilerinin geliştirilmesi ve sadakatin sağlanması gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle liderler astlarını başlatır, yönlendirir ve rehberlik eder. Bakım-görev liderlik tipinde sorumluluklar kesin olarak belirtilmiştir ve karar alanları eş zamanlı olarak oluşturulmaktadır (Sinha, Chowdhary, 1981:116). Bununla beraber yine Sinha ve Chowdhary'e göre (1981) bakım-görev liderlik biçimi uzun süre uygulandığında üyelerin faydalarını ters yönde etkileyebilmektedir. Uygulamada astların göreve hazırlanması açısından faydalı olan bu liderlik biçimi daha sonra katılımcı bir biçimde devam ettirilmelidir (Sinha, Chowdhary, 1981:117, 120). Fakat katılımcı liderlik modelinin paternalistik kültürlerde ne kadar özellikleri dahilinde işlendiği tartışmalıdır. Nitekim çalışanlara fikirlerinin sorulması karar verme sürecinin veya fikir birliğine varmanın bir parçası olarak görülmeyebilir. Çalışanların düşüncelerinin sorulması onların kendilerini değerli hissetmeleri için gösterilen bir davranıştır. Astlar da sundukları düşüncelerin uygulanmasını beklemezler (Paşa, Kabasakal, Bodur, 2001: 580).

Diğer taraftan, Misumu (1985) tarafından tanımlanan bakım-performans ilişkisinin uluslararası geçerlemede bulgular bakım yönelimli amirlerin üyelerin yaşadığı kişisel zorluklar hakkında konuşabildiği ve sempatik cevaplar veren birisi olduğunu gösterirken, aynı zamanda üstler astların kariyer ve planlarını tartışmak için vakit harcayan, işin gelişmesine yönelik önerileri kabul etmeye daha yakın bir kişi tablosu çizmiştir. Performansla ilgili davranışların yüksek olduğu amirler ise astlar tarafından tüm ülkelerde iş zamanlamasıyla ilgili süreç hakkında konuşan, bilgiyi paylaşan kişiler olarak tanımlanmıştır. Ölçeğin sunduğu sonuçlara bakarak yapılan değerlendirmede bakım yönelimli olan üstler de kendi aralarında değişim gösterebilmektedir. Örneğin İngiltere'de bu biçimde davranış şeklini benimseyen amirler diğer ülkelere nazaran daha görev merkezci

ve daha danışmanlık edicidir. Bu yönelimdeki Amerikalı amirler ise görev merkezci değilken daha katılımcı ve temel alanlarda danışmanlık edici olarak tanımlanmıştır (Smith, Misumi, Tayeb, Peterson, Bond, 1989: 104-107).

Çalışanların liderden beklentilerini belirlemeye yönelik Türkiye üzerine yapılan çalışmada ise Sargut ve Özen (Yayımlanmamış Çalışma) oluşturdukları ölçekte birbiriyle olası ilişkiler ağında olan dört kavram önermişlerdir. Bakım-kayıtsızlık ve süreç-sonuç olarak belirlenen bu kavramlar görev yönelimlerinin beraberinde lider ve izleyen davranışlarını etkileyen hangi davranışsal kalıpları getireceğini belirlemek üzere oluşturulmuştur. Bu dörtlü tipolojinin bu özeliğinin lider izleyen arasındaki karşılıklı ilişkiyi betimlemede daha bütüncül bir tablo çizmesini sağladığını da söyleyebiliriz.

Kavramlar daha açık bir şekilde tanımlanacak olursa;

“ Sargut’un (1996) lider davranışlarına ilişkin modeli, ortaklaşa davranışçılık–bireycilik boyutu saklı tutulduğunda iki süreklilik üzerinde çalışmaktadır. Bunlardan birincisi kayıtsızlık-bakım, diğeryse sonuç-süreç sürekliliğidir. Modelde yer alan kayıtsızlık-bakım sürekliliği, liderle izleyen ilişkisinin biçimini ele almaktadır. Bakım, liderin izleyenleri yalnızca iş ortamında değil, dış dünyada da kolladığı, koruduğu ve onlarla babacan bir biçimde ilgilendiği ilişkiyi tanımlamaktadır. Bu ilişki zayıfladığında kayıtsızlık artmakta, liderle izleyenleri arasındaki ilişki görevin biçimsel nitelikleriyle sınırlanmakta, lider ve izleyenler birbirlerine daha uzak ve ayrı durmaktadırlar. Sonuç-süreç sürekliliği ise işin ve üretimin nasıl yürütüldüğüne ilişkindir. Süreçte odaklanma, gerek lider ve gerekse izleyenlerin sonuçtan çok sürece ilgi duyduklarını, riskten kaçındıklarını, örgüt kültürünün zayıf olduğunu, çalışanların çalışma koşullarını birbirlerine oranla farklı algıladıklarını belirlemektedir. Sonuçta odaklanma artıkça bu kez sonuçlara ilgi, güçlü örgüt kültürü, çalışma koşullarını algılamada türdeşlik öne çıkmaktadır. Sürece odaklaşmada işin yapılma biçimi ve üretim sistemi önemli ölçüde belirsizlik içerir. Çözümler genellikle liderin kafasındadır. Oysa sonuca odaklanmada herkesin anladığı standartlar ve işleyen bir sistem vardır. Kayıtsızlık-bakım ve sonuç-süreç süreklilikleri birbiriyle ilişkilendirildiğinde ortaya çıkan dört alan bazı varsayımların oluşturulabilmesine olanak vermektedir.

Modeldeki sürekliliklerin işleyişine bakıldığında, lideri izleyenler yapısal anlamdaki ya da iyice okunamayan sistemdeki belirsizliklerin üstesinden gelebilmek için süreçte odaklaşmaktadır. Süreç boyunca liderin ve liderin izin

verdiği ölçüde takım üyelerinin adım adım sağladığı çözümlerle sonuca doğru yol alınırken, izleyenler ilişkisel anlamda da kendilerine özen gösterilmesini istemektedirler. Oysa standartların ve işleyişin anlık çözümler gerektirmediği bir sistemde sonuca odaklanma daha kolayca gerçekleşebildiği için liderin süreçte odaklaşmasına ya da yakın liderliğe gereksinim azalmakta, böylece bakım beklentisi önemini yitirmektedir. Söz konusu sürekliliklerin birbirleriyle olan ilişkisi irdelendiğinde çalışanların liderlerinden bekledikleri davranışların süreç-bakım alanında yoğunlaşması olasılığı artmaktadır.(sürece yoğunlaşma ile bakım beklentisi, sonuca yoğunlaşma ile de kayıtsızlık beklentisi arasından doğru orantılı bir ilişki olduğu söylenebilir)” (Sargut, Özen, yayımlanmamış çalışma).

Elde edilen bulgular ise süreçte yoğunlaşma ile liderden bakım beklentisi, sonuçta yoğunlaşma ile liderden kayıtsızlık beklentisi arasındaki pozitif ilişkiyi destekler görünmektedir. Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmada örneklemin çoğunluğu ise süreç-kayıtsızlık eğilimindedir (Özen, Sargut,yayımlanmamış çalışma: 8-10).

Süreç-sonuç görev yöneliminin sektörel farklılıklardan da etkilenebilmektedir. Hofstede (1991) imalat sektöründe çalışanların daha fazla sürece odaklanırken, servis sektöründe çalışanların ise daha fazla sonuçta odaklanacağını belirtmiştir. Diğer taraftan Peters ve Waterman (1982: 16) üstün nitelikli yöneticilerin görece daha iyi bir performans göstergesi olan sonuca odaklanacaklarını iddia etmektedir. Sürece odaklanmak ise kazanmak yerine kaybetmek olan normlara, ahlaki olandan çok politik liderliğe, anlamdan çok kontrol ve kısıtlara odaklanmaktır. Süreç-sonuç odaklılığın bu tanımı bürokrasi ve belirsizlikten kaçınmak üzere oluşturulan kurallar ağını bir arada çağrıştırmaktadır. Bu tanım aynı zamanda Brown ve Duguid (1991:41) tarafından tanımlanan standart, kabul edilmiş veya standartlaşmamış (canonical-unconventional practice) uygulamalar tanımı ile benzerlikler taşımaktadır. Desteklenen uygulamalara duyulan güven örgütlerin esaslarını gerçekleri görme konusunda körleştirebilmektedir. Standartlaşmamış uygulamalar, durumun gereklilikleri düşünülerek bir defaya mahsus alınması gereken kararlar, uçurum ve standartlaşmış uygulamalar arasında köprü görevi görebilmektedir (Brown,

Duguid;1991). Rekabetçi koşulların çetin olduğu bir piyasada öngörülemeyen bir takım değişiklikler daha çok görülebilir. Bu durum ise yine sonuca odaklanmayı arttıran bir unsurdur (Hofstede, 1991). Örgütsel uygulamalarda astların karar verme özgürlüklerini ise kültürel ve piyasa koşullarına bağlı olarak liderliğin ne yönde şekillendiği ve liderlerin çalışanlara nasıl rehberlik ettiği ile ilişkilendirmek mümkündür.

Paşa, Kabasakal ve Bodur Türkiye’de liderliğin özelliklerini keşfetmek üzere gerçekleştirdiği çalışmada dört çeşit liderlik şekli tanımlanmıştır. Birincisi çalışanlarına danışmanlık eden ve onlarla işbirliği içinde olan işlemsel ve takım yönelimli liderlerdir ve şarta bağlı ceza ve ödül kullanırlar. İkinci olarak babacan ve düşünceli liderler astlarını destekler ve bakım ilgisi gösterir, ailevi problemlerini çözmede yardımcı olur, onlar tarafından sevmeyi ve saygı görmeyi bekler. Üçüncü liderlik şekli ise astların üzerinde herhangi bir kontrol kullanmayan ve onlara işlerini kendi bildikleri gibi yapmasına izin veren, bırakınız yapsınlar anlamında ‘laissez-faire’ kavramını karşılayan bir liderlik tarzıdır. Son olarak, dördüncü liderlik şekli astlarını işin iyi yapılması konusunda kontrol eden ve örgütte hiyerarşik ilişkilerin korunmasına çalışan otokratik ve hiyerarşik liderliktir. Bulgular ise bu dört liderlik şeklinde en sık olarak görülenin otokratik ve hiyerarşik liderlik şekli olduğunu göstermektedir. Bu liderlik tarzını sırasıyla babacan ve düşünceli, işlemsel ve takım yönelimli ve son olarak astlarını işin yapılması konusunda özgür bırakan ‘laissez-faire’ liderlik tarzları takip etmektedir (Paşa, Kabasakal, Bodur, 2001 :571, Paşa, 2000: 237-238). Türkiye’de sık görülen bu liderlik tarzlarından babacan ve düşünceli liderler çalışanların liderden bakım beklentisi ile uyumlu gözükmektedir.

Bass (1985) izleyenlerin dışsal destek ve içsel destek tercih etmelerine göre değişikliklerini ve bu tercihin beklentilerini yönlendirdiğini belirtmektedir. Örneğin, görev yönelimli ve tecrübeli bir ast genellikle içsel teşviğe sahiptir. Bu tip

insanlar başkaları bana söylemeden de biri işi iyi yaptığımı bilirim ve bunu yaptığımı düşündüğüm sürece başkalarının ne yaptığımı düşünmesi beni ilgilendirmez şeklinde düşünebilirler (Bass, 1985:28). İçsel teşvik yönelimli bu bireyler ise daha çok kayıtsızlık beklentisi içinde olabilirler.

Yine Bass'ın (1985) çalışmasına göre astlar kimi zaman sonuçların değeri ve önemi, bu sonuçlara nasıl ulaşılacağı konusunda bilinçlendirecek; örgütün, daha büyük politikaların ve takımın kaderi için kendi faydalarını arttırmalarını sağlayacak, ihtiyaçlarının kendini gerçekleştirmeden kendini tanıma yönünde kademe atlamasına öncülük edebilecek liderlere ihtiyaç duyabilirler. James McGregor Burns (1978) tarafından tanımlanan transformational liderlik şekline atıfta bulunan bu beklentiler gerçekleştiğinde astların performansları ve yaratıcılıkları artmaktadır. Aynı zamanda çalışmada yer alan çoğu cevaplayıcı (hepsi erkeklerden oluşuyor) dönüştürücü liderleri daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip olmalarına rağmen eşitmiş gibi davranan yardımsever bir baba olarak tanımlamışlardır (Bass, 1985:31-33).

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, iki kültürün örgütsel tutumları ve kültürel özellikleri ile örgütsel yapının arasındaki olası ilişkiler ağını betimlemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada iki liderlik ölçeği ve kültürel özellikleri belirlemek üzere de bir ölçek kullanılmıştır. Liderlik ölçeklerinden süreç-sonuç görev yönelimini de içeren Bakım-Kayıtsızlık ölçeği Sargut ve Özen (Yayımlanmamış çalışma) tarafından Türkiye'nin kültürel bağlamsal özellikleri düşünülerek oluşturulmuştur. Diğer liderlik ölçeği ise Liden ve Masyln (1998) tarafından lider üye etkileşimini tanımlamak üzere oluşturulan LMX (Leader Member Exchange-Lider Üye Etkileşim) ölçeğidir. Kültürel farklılıkları dikey ve yatay toplulukçuluk, bireycilik olmak üzere dörtlü bir tipoloji ile ölçmeyi amaçlayan INDCOL ölçeği ise Singelis ve diğerleri (1995) tarafından oluşturulan ölçektir.

Çalışmada Liden ve Masyln tarafından geliştirilen Lider Üye Etkileşim Ölçeği liderden bakım-kayıtsızlık beklentileri değişkeninin kavramsal geçerliliğini sınamak için kullanılmaktadır. Sosyal etkileşim teorisi ve onun türevleri, adelet ve LMX teorileri; astlar ve üstlerin karşılıklı menfaatlerini etkileşimci bir yaklaşımla ele almaktadır (Deluga,1994:323). LMX teorisinin en kritik unsuru lider ve astların rol yapma sürecinde ortaya çıkan ilişkilerinin niteliğidir. Bu etkileşimci yaklaşımın tek boyutlu ya da çok boyutlu olabileceğine dair açık bir tanımlama ise Dienesch ve Liden'e (1986) kadar yapılmamıştır (Dienesh,Liden;1986: 624).

Daha önce literatürde yer alan fakat teorik bir yaklaşımdan yoksun olan LMX'in profesyonel saygı gibi, katkı, vefakarlık, ve etki faktörleri de sosyal etkileşim teorisindeki karşılıklılık kavramından faydalanılarak Dienes ve Liden(1986) tarafından düzenlenmiştir. Katkı; her bir üyenin karşılıklı amaçlarının (açık ya da kapalı) gerçekleşmesi için sergiledikleri iş odaklı aktivitelerin miktarı, yönü, ve kalitesi; vefakarlık, amaçlar ve LMX'in çift taraflı üyesi olan diğer kişisel karakterler için gösterilen genel destek; etki ise iş ve profesyonel değerlerden çok kişiler arası çekimden doğan LMX'in iki taraflı üyelerinin karşılıklı etkileşimidir (Dienes, Liden; 1986: 624-625).

LMX'in çok boyutlu bakış açısı ilişkilerin korunmasını ve geliştirilmesini anlamada yardımcı olabilmektedir. Diğer önemli uygulaması ise etkileşim tiplerinde çok fazla değişkenlik olabilmesidir. Aynı zamanda LMX'in çok boyutlu yapısı lider ve üye arasındaki etkileşimin örgütsel sonuçlarını anlamak ve yorumlamak açısından da önemlidir. Örneğin katkı boyutu mesai saatleri dışında da çalışmayı desteklerken, etki boyutu iş saatlerinde iş bağlantılı olmayan konularda konuşmak için fazlaca vakit ayrılmasını beraberinde getirebilir (Liden, Maslyn, 1998: 45).

LMX'in çok boyutlu özelliğinden faydalanılarak Liden ve Maslyn tarafından (1998) yapılan çalışmada profesyonel saygı boyutu Midwestern Üniversitesindeki altı uzman tarafından şu şekilde yorumlanmıştır: Profesyonel saygı LMX'in iki tarafının her bir üyesinin gerek örgüt içerisinde gerekse dışarısında oluşturduğu itibarın ne derece algılandığına bağlıdır. Bu algı aynı zamanda kişiyle ilgili geçmişteki verilerle ilişkili olarak oluşabilmektedir. Örneğin diğer bireylerle kişisel tecrübeler, örgüt içinde veya dışında kişi hakkında yapılan yorumlar, kişi tarafından kazanılan ödül ve profesyonel tanınırlık bunlar arasında yer alır. Bununla beraber şart olmasa da kişiler tanışmadan ve birlikte

çalışmaya başlamadan bu gibi bilgiler profesyonel saygının gelişmesine katkıda bulunabilmektedir.

Liden ve Maslyn'in çalışmasında kullanılan diğer bir boyut ise amirden memnuniyettir. Bu boyutu ölçmek için kullanılan onsekiz madde Smith, Balzer, Brannick, Eggleston, Gibson, Ironson, Josephson, Paul, Reilly, & Whalen'in 1987'deki iş tanımları index'inden (JDI-Journal of applied psychology) alınan maddelerin yeniden gözden geçirilmiş halleridir. LMX'in geçerlemede sonuç niteliğinde olan amirden memnuniyet boyutu amirin astlara gösterdiği ilgi ve alakayla bağlantılı olarak gelişmektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Amirden memnuniyet ve kültürel değişkenlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisini kurmaya yönelik Türk çalışanlar üzerinde yürütülen çalışmada (Wasti, 2003: 548) toplulukçu değerleri benimseyen kişilerin amirden memnuniyetlerinin örgüte bağlılıklarını gösteren önemli bir gösterge olduğu belirlenmiştir. Aynı çalışmada iş arkadaşlarından memnuniyetin iş yerine bağlılıkla ilgili bir gösterge olmadığı saptanması, amirlerin oynadığı rolün önemine dikkat çekmektedir.

Başka bir açıdan lider üye etkileşimi ile çatışma ve amire duyulan bağlılık arasında olası ilişkisellik üzerine Landry ve Vendenberghe (2009) tarafından yapılan çalışmada ulaşılan bulgular duygusal bağlılıkla çatışma arasındaki negatif ilişkiyi doğrularken, çalışan ve amir arasındaki ilişkinin kalitesini gösteren lider üye etkileşimi ile de çatışma arasında negatif kolerasyon olduğunu göstermiştir.

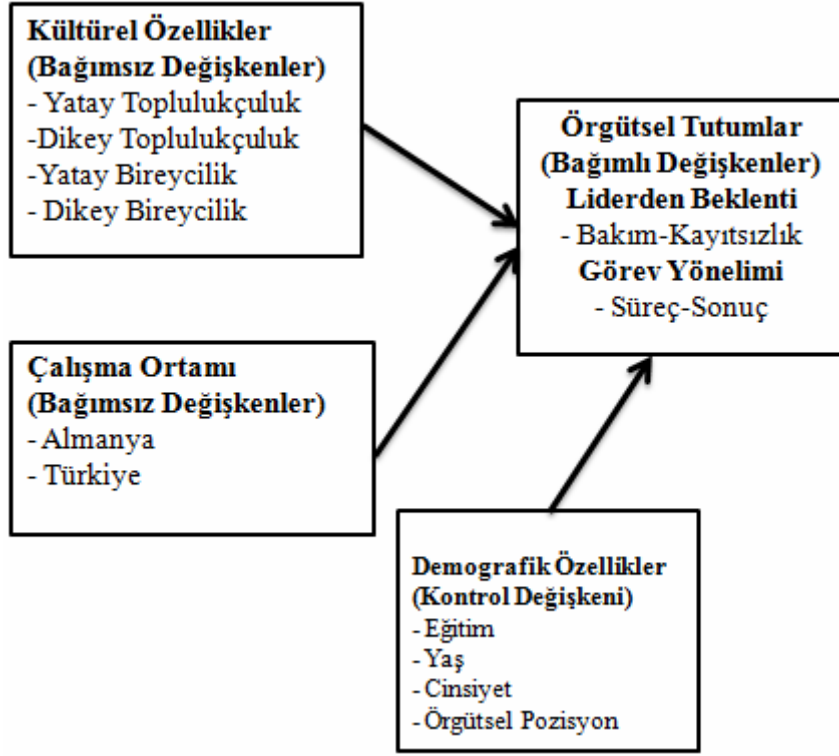
Liden ve Maslyn (1998) tarafından bir ölçek oluşturmaya doğru öğrenciler ve çalışanlar üzerinde yürütülen bu çalışmada etki, vefakarlık ve profesyonel saygı ölçeklerinin içsel tutarlılık ve tekrarlı test methodlarında yüksek güvenilirlik gösterdiği tespit edilmiştir. Katkı boyutu içinse yeni maddeler eklenerek ve güvenilirlik artırılarak yeni bir ölçek geliştirilmesi önerilmiştir. Bununla beraber

lider üye etkileşim ölçeğinin çift taraflı özellikte olması fakat sadece astların görüş açılarından değerlendirmesine katkıda bulunmak üzere bu yapıyı destekleyici ve üstlerinde görüş açısını içeren bir yapı oluşturulması gerektiği de yapılan çalışmalarda belirtilmiştir (Schriesheim, Neider, Scandura, 1998; Greguras, Ford; 2006).

Bununla birlikte yöneticiler kendilerini çalışanlarının gördüklerinden daha farklı görebilmektedirler. Değerlendirmenin simetrik olmayışı etkileşimin anlaşılmasını güçleştiren bir unsurdur ve bununla birlikte çalışma ortamında algıdaki bu gibi farklılıklar yöneten ve yönetilenler arasında anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açabilmektedir. Bu konuda eşgüdümü sağlamak, yöneticilerin ve kurumların başarısı için gereklidir. Özellikle çalışandan yöneticiye giden iletişim kanalları olabildiğince açık, dürüst ve kısa olmalıdır (Paşa, 2000: 239).

Lider üye etkileşim ölçeğinin bakım-kayıtsızlık ölçeği ile farklı kavramlardan bahsettiği açıktır. Bununla birlikte bu kavramlar ile çalışmada kullanılan Bakım-Kayıtsızlık ölçeğinin içerdiği kavramlar arasında herhangi bir ilişkiselliğinde var olup olmadığının tespiti oldukça önemlidir.

Araştırma modeli, bireylerin demografik, kültürel özellikleri ve çalışma ortamına göre farklılaşan liderden beklentilerinin ve görev yönelimlerinin belirlenmesine yönelik oluşturulmuştur. Model Şekil 1.'de ayrıntılı olarak ifade edilmiştir.



Şekil 1.: Araştırma Modeli

Liderlikle ilgili iki ölçeğin lider ve ast ilişkilerine farklı yönlerden yaklaştıkları kuramsal açıklamalar dışında istatistiki açıdan da ortaya konmaya çalışılmıştır. Kültürel faktörler (Dikey ve yatay toplulukçuluk ve bireycilik) ve çalışma ortamı ise liderden beklentiler olan bakım-kayıtsızlık ve yine bu ölçeğin içerdiği süreç-sonuç görev yönelimini belirlemede bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır. Örgütsel tutumlara etki edebilecek diğer unsurlar ise demografik özelliklerdir ve bu nedenle analize dahil edilmesi, diğer değişkenlere göre göreceli etkilerinin karşılaştırılabilmesi açısından önemlidir.

İlk olarak tüm sürekli değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisine bakılmıştır. Daha sonra nominal değerler olan demografik özelliklerin, yani cinsiyet ve çalışma ortamı alt gruplarının kültürel değerler bakımından farklılaşp farklılaşmadığına bakılmıştır. Son aşamada ise çalışmanın amacına uygun olarak

süreç-sonuç odaklılık ve bakım-kayıtsızlık beklentisini etkileyen unsurların keşfi için regresyon analizi kullanılmıştır.

Kuramsal ve teorik çerçeve değerlendirildikten sonra sınanacak hipotezler ise şunlardır;

Eğer örgütsel tutumlar üzerinde kültür, çalışma ortamından daha etkili ise:

Kültür değişkenleri ile ilgili hipotezler

H1a: Yatay toplulukçuluk yükseldikçe sonuç odaklılık azalacaktır

H1b: Dikey toplulukçuluk yükseldikçe sonuç odaklılık azalacaktır

H1c: Yatay bireycilik yükseldikçe sonuç odaklılık artacaktır

H1d: Dikey bireycilik yükseldikçe sonuç odaklılık artacaktır

H2a: Yatay toplulukçuluk yükseldikçe kayıtsızlık beklentisi azalacaktır

H2b: Dikey toplulukçuluk yükseldikçe kayıtsızlık beklentisi azalacaktır

H2c: Yatay bireycilik yükseldikçe kayıtsızlık beklentisi artacaktır

H2d: Dikey bireycilik yükseldikçe kayıtsızlık beklentisi artacaktır

Liderlik ile ilgili hipotezler:

Eğer örgütsel tutumlar üzerinde kültür, çalışma ortamından daha etkili ise:

H3a: Türkiye’de çalışan Türkler ve Almanya’da çalışan Türkler birbirlerinden farklılaşmayacak ancak, Almanlardan daha az sonuç odaklılık göstereceklerdir.

H3b: Türkiye’de çalışan Türkler ve Almanya’da çalışan Türkler birbirlerinden farklılaşmayacak ancak, Almanlardan daha az kayıtsızlık eğilimi göstereceklerdir.

Eğer örgütsel tutumlar üzerinde çalışma ortamı, kültürden daha etkili ise:

H3c: Almanlar ve Almanya’da çalışan Türkler birbirlerinden farklılaşmayacak ancak, Türkiye’de çalışan Türklerden daha fazla sonuç odaklılık göstereceklerdir.

H3d: Almanlar ve Almanya’da çalışan Türkler birbirlerinden farklılaşmayacak ancak, Türkiye’de çalışan Türklerden daha fazla kayıtsızlık eğilimi göstereceklerdir.

2.2.Soru Kağıdı

Örneklemin yaş, cinsiyet, eğitim, pozisyon gibi demografik özelliklerini belirlemek üzere birinci bölümde yer alan bir adet açık uçlu olmak üzere 4 adet soru sorulmuştur. Cevaplanan soru kağıtları çalışma ortamı özelliklerine göre kodlandırılmıştır. Böylece Türkiye’de çalışan iş görenler, Almanya’da çalışan Alman iş görenler ve Almanya’da çalışan Türk iş görenler olmak üzere üç alt gruba ayrılan örneklem, bu özellikler çerçevesinde bir beşinci değişkenle tanımlanmıştır. Yaş değişkenini oluşturmaya yönelik sorulan soru başlangıçta bir sınıflamaya tabi tutulmamış ve analizlerde de bu şekilde kullanılmıştır. Fakat demografik özellikleri özetleyen Tablo-2.5’de 17-61 yaş arası çalışanlar beş yaş bölümü olarak gösterilmiştir. Diğer sorular ise sırasıyla cinsiyet, eğitim ve pozisyonudur. Eğitim düzeyini belirlemeye yönelik sorulan soru ilkokuldan doktora’ya kadar uzanan geniş bir aralıkta verilmiş fakat eğitim alanı ile ilgili bir açıklamaya yer verilmemiştir. Daha sonra bu değişken doktora ve yüksek lisans

derecesine sahip bir çalışanın olmaması nedeniyle ilk ve orta düzey, lise ve yüksek okul olmak üzere yeniden kodlandırılarak analize dahil edilmiştir. Pozisyon değişkenini belirlemeye yönelik sorulan soruda ise her bir seçenek görev tanımları ile verilmiştir. Üst düzey yönetici ve yöneticilerin örneklemin % 3.3'ünü oluşturması nedeniyle çalışmada pozisyon değişkeni çalışan, uzman ve yöneticiler olmak üzere üç değişkenle tanımlanmıştır. Çalışmanın amacı ve demografik soruların yer aldığı soru kağıdını kültürel ve örgütsel tutumları belirlemek üzere kullanılan ölçekler takip etmektedir.

2.3.Ölçekler, Ölçeklerin Güvenilirliği ve Yapı geçerliliği

Yapı geçerliği ölçeğin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı (faktörü) doğru bir şekilde ölçebilme derecesini gösterir. Bireyin özelliklerini ölçmek üzere geliştirilen gözlenebilir soruların belirtilen özellikleri ne derece doğru ölçtüğü sorunu yapı geçerliliği ile ilgilidir. Yapı geçerliliğini incelemek amacıyla faktör analizi, küme analizi, iç tutarlılık analizi ve hipotez testi tekniklerinden yararlanılır (Büyüköztürk, 2002: 168). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör yüklenimlerine bakılmasına karar verilmiştir.

2.3.1. Bakım Katsızlık ve Süreç Sonuç Ölçeği

Liderden beklentileri ve görev yönelimlerini belirlemek üzere oluşturulan bakım-kayıtsızlık, süreç-sonuç alt ölçekleri tek bir ölçekte verilmektedir ve 24 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Sargut ve Özen'in çalışmasından (yayımlanmamış çalışma) alınmıştır. Ölçekte yer alan maddelerden sıra sayısı tek olan maddeler süreç-sonuç tercihlerini, sıra sayısı çift olanlar ise bakım-kayıtsızlık tercihlerini belirlemek üzere geliştirilmiştir. Her bir madde iki şıktan

oluşmaktadır ve bu şıklar 0 ve 1 olarak kodlanmıştır. Şıklarda yer alan her bir ifade bakım, kayıtsızlık, süreç ve sonuç kavramlarından sadece birini tanımlamaktadır. Seçeneklerden süreç ve bakım 0, kayıtsızlık ve sonuç 1 olarak kodlandırılmıştır. Lider-üye etkileşimini belirlemeyi amaçlayan Lider-Üye Etkileşim ölçeği (Liden, Masyln, 1998) ise çalışmada asıl kullanılmak istenen bakım-kayıtsızlık liderlik alt ölçeğinin özgün bir yapıya sahip olup olmadığını belirlemek üzere kullanılmıştır. Dört boyutlu bir yapıdan oluşan ölçekte kesinlikle katılıyorumdan, kesinlikle katılmıyorumdan uzanacak şekilde 7'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Yükselen değerler ölçülmek istenen kavramı daha fazla niteleyecek şekilde yapılandırılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda bu iki liderlik ölçeğinin içerdiği maddelerin farklı boyutlarda faktör yüklenimleri gösterdiği bulunmuştur. Faktör yüklenimleri örneklemin büyüklüğü açısından değerlendirildiğinde 10. ve 20. maddeler dışında yüklenimlerin anlamlı olduğu söylenebilir. Burada yapılan analizin amacına uygun olarak iki ölçekte yer alan liderlik maddelerinin birlikte faktör analizinin yapılması ve bu iki ölçeğin birbirinden farklı boyutları ölçtüğünün tespit edilmesi verilerin elde edileceği bakım-kayıtsızlık liderlik maddelerinin yapı geçerliliğinin bağımsız olarak yapılmasına olanak sağlamıştır. Lider üye etkileşimi ve bakım kayıtsızlık maddelerinin faktör yüklenimleri Tablo-2.1'de verilmiştir.

Tablo-2.1: Liderlik Ölçeklerini Oluşturan Maddelerin Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yükleri		
3.18.LMX	0,862		
3.19.LMX	0,851		
3.17.LMX	0,791		
3.28.LMX	0,751		
3.27.LMX	0,745		
3.21.LMX	0,723		
3.20.LMX	0,723		
3.26.LMX	0,691		
3.25.LMX	0,684		
3.23.LMX	0,615		
3.24.LMX	0,577		
3.22.LMX	0,408		
2.8.Bakım-Kayıtsızlık		0,722	
2.6.Bakım-Kayıtsızlık		0,672	
2.18.Bakım-Kayıtsızlık		0,653	
2.24.Bakım-Kayıtsızlık		0,549	
2.2.Bakım-Kayıtsızlık_r		0,442	
2.14.Bakım-Kayıtsızlık		0,392	
2.12.Bakım-Kayıtsızlık		0,302	
2.4.Bakım-Kayıtsızlık		0,289	
2.20.Bakım-Kayıtsızlık_r*		0,266	
2.16.Bakım-Kayıtsızlık			0,627
2.10.Bakım-Kayıtsızlık*		0,197	
2.22.Bakım-Kayıtsızlık			0,425

r= Yeniden kodlandırılmış Maddeler

*Faktör Yüklenimleri düşük maddeler

Kültürel değerlerden yola çıkılarak Sargut ve Özen (yayımlanmamış makale) tarafından geliştirilen liderlik ölçeğinin tek faktöre göre yüklenimleri ise Tablo-2.2 de verilmiştir. Faktör yüklenimleri açısından anlamlı olmayan daha önce belirttiğimiz 10. ve 20. maddeler ile 4. madde analizden çıkarılarak maddelerin aynı kavramı ölçme gücünün yükseltilmesi düşünülmüştür. Faktör analizi sonucunda dokuz maddeden oluşan bakım-kayıtsızlık liderlik alt ölçeğinin

cronbach güvenilirlik katsayısı 0.62 olarak bulunmuştur. Bu değer Sargut ve Özen'in çalışmasında ulaşılan 0.68 güvenilirlik katsayısına yakın bir değerdir. Geliştirilmekte olan bir ölçek olması nedeniyle, ulaşılan bu katsayı değerinin kabul edilebilir olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo-2.2: Bakım-Kayıtsızlık Alt Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Faktör Yükleri (Çıkartılmış maddeler hariç)

Maddeler	Faktör Yükleri
2.8.Bakım-Kayıtsızlık	0,703
2.18.Bakım-Kayıtsızlık	0,651
2.6.Bakım-Kayıtsızlık	0,63
2.14.Bakım-Kayıtsızlık	0,562
2.24.Bakım-Kayıtsızlık	0,522
2.22.Bakım-Kayıtsızlık	0,344
2.2.Bakım-Kayıtsızlık_r	0,343
2.16.Bakım-Kayıtsızlık	0,33
2.12.Bakım-Kayıtsızlık	0,299

Ölçeğin liderden beklentileri değil de görev yönelimi olan süreç-sonuç odaklılığı ölçmeye yönelik oluşturulan alt ölçekteki maddelerin tek faktöre göre yüklenimlerinin anlamlılık ifade edebilmesi için 3., 23., 1., 5., 7., 13. ve 15. maddeler analiz dışında bırakılmıştır. Cronbach güvenilirlik değeri ise 0.43 olarak bulunmuştur. Süreç-sonuç ölçeğini oluşturan maddelerin faktör yükleri Tablo-2.3 verilmiştir. Sargut ve Özen'in çalışmasında bu boyutun cronbach güvenilirlik katsayısı 0.62 olarak bulunmasına karşın bu çalışmada daha düşük bir değer bulunmuştur. Buna rağmen, geliştirilmekte olan bir boyut olması nedeniyle, analizlerden elenmeyecek ve bir bağımlı değişken olarak kullanılacaktır.

Tablo-2.3: Süreç- Sonuç Alt Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Faktör Yükleri (Çıkartılmış maddeler hariç)

Maddeler	Faktör Yükleri
2.9.Sonuç-Süreç	0,468
2.11.Sonuç-Süreç	0,687
2.17.Sonuç-Süreç	0,383
2.19.Sonuç-Süreç	0,242
2.21.Sonuç-Süreç	0,663

2.3.2.Bireycilik Toplulukçuluk (INDCOL) Ölçeği

Bireycilik ve toplulukçuluk özelliklerini dörtlü bir tipoloji ile belirlemeye yönelik oluşturulmuş INDCOL ölçeği ise yine Lider-Üye Etkileşim ölçeğinde olduğu gibi 7'li likert tipi ölçek ile uygulanmıştır. Bu dörtlü tipoloji dikey bireycilik ve toplulukçuluk, yatay bireycilik ve toplulukçuluk olarak tanımlanmıştır. Her bir boyutta yükselen değerler ölçülmek istenen kavramı daha fazla niteleyecek şekilde belirlenmiştir. Bu maddeler Singelis ve diğerleri (1995) tarafından oluşturulmuştur ve Triandis'in 1995 tarihli kitabından (Individualism and Collectivism) alınmıştır. Türkçe çevirisi ise Wasti ve Erdil'in (2007) çalışmasından alınmıştır.

Yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk, yatay bireycilik ve yatay toplulukçuluk olmak üzere dört boyutu ölçen INDCOL (Singelis ve diğerleri, 1995) ölçeğinin faktör analizi sonucunda özellikle yatay ve dikey toplulukçuluk maddelerinin birbirinden ayrılmadığı ve aynı faktöre yüklendikleri görülmüştür. Hiyerarşik yapıyı ve güç mesafesini ölçmeye yönelik oluşturulan dikey boyutlar

arasında da aynı durum bazı maddeler için söz konusudur. Ölçeğin oluşturulma amacına yönelik her bir boyutun farklı özellikleri ölçmesi istenildiğinden dokuz dikey toplulukçuluk maddesinden 28., 32., 36. ve 37. maddeler analize dahil edilmemiştir. Aynı amaçla sekiz dikey bireycilik maddesinden 2., 4., 12. maddeler; yatay bireycilik boyutunu oluşturan on maddeden 11., 13., 20., 27., 31. maddeler; yatay toplulukçuluk boyutunu oluşturan on maddeden 5., 7., 8., 10., 25. maddeler analize dahil edilmemiştir. Örneklem sayısını göz önünde bulundurduğumuzda analizde kullanılacak tüm maddelerin faktör yüklenimlerinin anlamlı olduğu söylenebilir. Wasti ve Erdil (2007) tarafından yapılan ölçeğin Türkçe geçerlemesinde ise dikey bireycilik boyutunu oluşturan maddelerin dikey toplulukçuluk ile yüksek korelasyon göstermesinden dolayı dikey bireycilik boyutu analize dahil edilmemiştir. Üç faktörlü yapının modele uygunluğu kabul edilebilir bulunsa da faktör yüklenimleri ile beraber değerlendirildiğinde uyumun arzu edilen seviyede olmadığı belirtilmiştir. Ayrıca yapılan çalışmalarda yatay toplulukçulukta negatif faktör yüklenimi gösteren 33. madde analize dahil edilmemiş ve çeviriden kaynaklanabilecek bir problem olduğu belirtilmiştir (Wasti, Erdil, 2007, Li, Aksoy, 2007).

Bu çalışmada boyutların güvenilirlik katsayısına ayrı ayrı bakıldığında, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı dikey toplulukçuluk için 0.88, dikey bireycilik için 0.75, yatay bireycilik için 0.68 ve yatay toplulukçuluk içinse 0.66 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik değerleri dikey boyutlar için daha yüksekken, yatay boyutlar için ise kabul edilebilir düzeydedir. Bu değerlerin Wasti ve Erdil'in (2007) çalışmasındaki karşılıklarına bakıldığında ise otomotiv distribütörlüğü örneğinde yatay toplulukçuluk için 0.73, dikey toplulukçuluk için 0.72, yatay bireycilik için 0.71 olarak hesaplandığı görülmüştür. Bu değerler çalışmanın diğer örneğinde ise sırayla 0.73, 0.69 ve 0.69'dur. Analizden çıkarılan dikey bireycilik boyutunun güvenilirlik değeri her iki örneklem içinde 0.67'dir (Wasti, Erdil, 2007) . Bu çalışmada INDCOL ölçeğini oluşturan dört boyuttaki maddelerin faktör yükleri Tablo-2.4'te verilmiştir.

**Tablo-2.4: INDCOL Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Faktör Yükleri
(Eksiltilmiş maddeler hariç)**

Maddeler	Boyutlar			
	DT	DB	YB	YT
4.19.(INDCOL)DT	0,846			
4.16.(INDCOL)DT	0,795			
4.22.(INDCOL)DT	0,67			
4.17.(INDCOL)DT	0,598			
4.14.(INDCOL)DT	0,57			
4.6.(INDCOL)DB		0,285		
4.26.(INDCOL)DB		0,748		
4.9.(INDCOL)DB		0,686		
4.30.(INDCOL)DB		0,586		
4.34. (INDCOL)DB		0,449		
4.21.(INDCOL)YB			0,726	
4.35.(INDCOL)YB			0,647	
4.23.(INDCOL)YB			0,511	
4.18.(INDCOL)YB			0,409	
4.15.(INDCOL)YB			0,396	
4.24.(INDCOL)YT				0,464
4.29.(INDCOL)YT				0,428
4.1.(INDCOL)YT				0,668
4.33.(INDCOL)YT				0,644
4.3.(INDCOL)YT				0,535

2.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Almanya ve Türkiye’de imalat sektöründe çalışan mavi yakalı işçiler oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan işçilerin çalışma tutumlarının kültüre mi yoksa çalışma ortamına mı bağlı olduğunun saptanabilmesi için çalışanlar, hem Almanya’da aynı örgütte çalışan Türk ve Almanlardan, hem de Türkiye’deki Türk çalışanlardan seçilmiştir. Sektörün olası farklılıklarını minimize edebilmek için benzer firmaların seçilmesine dikkat edilmiştir. Makro kuramsal bakış açısından ise firmaların özelliklerinin de göz önünde bulundurulması gereklidir. Türkiye’de imalat sektöründe çalışan ve makina yedek parçası üreten firma, Türkiye’de özelleştirmenin ve özel teşebbüslerin revaçta olduğu bir dönemde, 1980’lerde kurulmuştur ve üretiminin yaklaşık % 80’nini ihraç etmektedir. İlk olarak devlet tarafından kurulan bu işletme daha sonra devredilmiş olup, hissedarları aile üyelerinden oluşmaktadır. Üretimini sadece Türkiye’de gerçekleştiren şirketin çeşitli ülkelerde depolama tesisleri vardır. Yine Türkiye’de elektronik sayaç üreten diğer firma ise 1990’larda kurulmuştur ve üretiminin yaklaşık % 2’sini ihraç etmekte ve yaklaşık % 7-8’ini devlet için gerçekleştirmektedir. Ölçek açısından karşılaştırıldığında ise iki firmanında yaklaşık 1000 ve 600 çalışanıyla büyük ölçekli firma kategorisinde yer almakta olduğu görülmektedir. Sahiplik yapısı açısından her iki firmanında aile mensuplarına ait olması ve özellikle birinin başlangıçta devlet iştiraki olarak kurulması Türkiyede’ki şirketlerin genel karakteristiğine uyması açısından önem teşkil etmektedir. Aynı örgütsel çatı altında çalışanların kültürel özelliklerinin değişip değişmediğinin keşfi için Almanya’da belirlenen firma ise makina yedek parçası üreten ve yine imalat sektöründe faaliyet gösteren yaklaşık 1500 çalışanı bulunan büyük ölçekli bir firmadır. Birinci Dünya savaşından önce kurulan bu şirket, şu anda bir çok farklı ülkede yatırım yapan uluslar arası bir firmadır. Bu üç örgütte toplam 270 çalışana anket çalışması uygulanmak istenmiş fakat 211 tane geçerli ankete ulaşılabılmıştır. Firmalara ve milliyetlerine göre örneklemin dağılımı ve demografik özellikleri Tablo-2.5’te verilmiştir.

Tablo-2.5: Demografik Nitelikleri Ölçen Değişkenler, Kategorileri, Örneklem Sayıları, Yüzdeleri

	Yaş	Firma X	Yüzde	Firma Y	Yüzde	Firma Z- Türk	Yüzde	Firma Z- Alman	Yüzde	Toplam	Yüzde
	17-25	29	48,3	14	23,3	1	2,2	2	4,3	46	21,8
	26-34	22	36,7	27	45	7	15,5	7	15,2	63	29,9
	35-43	3	5	12	20	21	46,7	11	23,9	47	22,3
	44-52	2	3,3	6	10	11	24,4	11	23,9	30	14,2
	53-61					4	8,9	2	4,3	6	2,8
	Toplam	56	93,3	59	98,3	44	97,7	33	71,7	192	91
Kayıp Değer		4	6,7	1	1,7	1	2,3	13	28,3	19	9
Toplam		60	100	60	100	45	100	46	100	211	100
	Cinsiyet										
	kadın	25	41,7	1	1,7	11	24,4	3	6,5	40	19
	erkek	34	56,7	59	98,3	30	66,7	42	91,3	154	78,2
	Toplam	59	98,4	60	100	41	91,1	45	97,8	194	97,2
Kayıp Değer		1	1,6			4	8,9	1	2,2	17	2,8
Toplam		60	100	60	100	45	100	46	100	211	100
	Eğitim Seviyesi										
	İlkokul	3	5	3	5	7	15,6	3	6,5	16	7,6
	Orta Okul	4	6,7	1	1,7	11	24,4	7	15,2	23	10,9
	Lise	45	75	53	88,3	16	35,6	10	21,7	124	58,8
	İki Yıllık Yüksek Okul	5	8,3	3	5	6	13,3	6	13	20	9,5
	Dört Yıllık Fakülte					3	6,7	1	2,2	4	1,9
	Toplam	57	95	60	100	43	95,6	27	58,7	187	88,6
Kayıp Değer		3	5			2	4,4	19	41,3	24	11,4
Toplam		60	100	60	100	45	100	46	100	211	100
	Pozisyon										
	Çalışan	53	88,3	55	91,7	26	57,8	29	63	163	77,3
	Uzman	2	3,3	5	8,3	12	26,7	12	26,1	31	14,7
	Alt Düzey Yönetici	3	5			3	6,7			6	2,8
	Üst Düzey Yönetici					1	2,2			1	0,5
	Toplam	58	96,7	60	100	42	93,3	41	89,1	201	95,3
Kayıp Değer		2	3,3			3	6,7	5	10,9	10	4,7
Toplam		60	100	60	100	45	100	46	100	211	100

Firma X Türkiye’de elektronik sayaç üreten firmadır.

Firma Y Türkiye’de makina yedek parçası üreten firmadır.

Firma Z Almanya’da makina yedek parçası üreten firmadır.

Tablo-2.5 incelendiğinde;

- Yaş değişkeni açısından genel olarak örneklemin demografik özellikleri değerlendirildiğinde çalışanların % 29.9’unun 26-34 yaş aralığında olması

nedeniyle genç olduğu söylenebilmektedir. Türkiye'deki firmalarda çalışan iş görenlerden, 53-61 yaş aralığında olan bulunmamaktadır. Bu yaş aralığında örneklemin % 2.8'ini Almanya'da çalışan iş görenler oluşturmaktadır. Ayrıca, Almanya'da çalışan 44-52 yaş aralığındaki çalışanların Türkiye'deki çalışanlara göre bu yaş aralığının büyük bir çoğunluğunu oluşturduğunu söyleyebiliriz (Türkiye= 8, Almanya=22).

- Cinsiyet açısından değerlendirildiğinde ise kadınlar örneklemin %19'unu oluşturmaktadır. Firma Y'de sadece 1 kadın örneklem yer almaktadır.

- Eğitim düzeyinde çoğunluğu % 58.8 oran ile lise mezunları oluşturmaktadır. Dört yıllık fakülte bitirenlerin oranı ise sadece % 1.9'dur.

- Pozisyon değişkeni değerlendirildiğinde ise örneklemin % 92'sini (çalışan, uzman) yöneticilik yetkisi olmayan iş görenlerin oluşturulduğu görülmektedir.

2.5. VERİLERİN TOPLANMASI VE KAYDEDİLMESİ

Çalışmanın verilerini oluşturan soru kağıdı ve ölçeklerin örneklemini oluşturan kişiler tarafından cevaplanması Türkiye ve Almanya'da eş zamanlı olarak yürütülmüştür. Soru kağıdı ve ölçekler Almanya'ya posta yolu ile gönderilmiş ve bir firma yetkilisi tarafından içlerinde birer kalemin de bulunduğu zarflar şeklinde dağıtılmıştır. Soru kağıdının ilk sayfasında çalışmanın amacı ve nasıl cevaplanacağı konusunda gönüllüler aydınlatılmış ve gerekli görüldüğünde iletişime geçilebilmesi için gerekli bilgiler verilmiştir. Soru kağıdı ve ölçekler kapalı zarflar içinde toplanmış ve yine posta yolu ile tarafımıza ulaştırılmıştır. Türkiye'de yürütülen çalışma ise iş saatinde gerçekleştirilmiş olup, veri toplama araçlarının cevaplanmasının ardından bizzat toplanmıştır. Kolayda örneklem metodu kullanılarak çalışma kolay ulaşılabilir birimlerde iş yoğunluğuna göre uygulanmıştır.

Ölçeklerin, Türkçeden Almancaya çevrilmesi iki yeminli tercüman tarafından gerçekleştirilmiştir. Bazı kavramların birebir çevirilerde farklı kültürlerde farklı anlamlar ifade edebilmesine ve olgunun ne yönde algılandığına dair bir ön çalışma mevcut değildir. Tercümelerin orjinal metne sadık kalınarak çevirilip çevrilmediğinin tespiti ise Almanya’da uluslar arası yönetim eğitimi alan bir öğrenci tarafından yapılmıştır.

Elde edilen anket formları SPSS 11.5 istatistik programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve analizler bu program yardımıyla yapılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

3.1. Kültürel, Demografik Değişkenler ile Liderden Beklenti ve Görev Yönelim Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Liderden bakım- kayıtsızlık beklentisi ve süreç-sonuç olarak tanımladığımız görev yönelim değişkenlerinin çalışma ortamı ve kültürel unsurlara göre ne yönde farklılıklar gösterebileceğini belirlemek üzere değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Analize ayrıca demografik değişkenler de dahil edilmiştir.

Demografik ve kültürel değişkenlerin pearson korelasyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo-3.1 verilmiştir.

Kültürel boyutlardan yatay toplulukçuluğun pozisyon ve yaş ile negatif anlamlı bir ilişkide olduğu (r (pozisyon)= -0.231, $p= 0.001$, $p< 0.01$; r (yaş)= -0.168, $p= 0.029$, $p< 0.05$) görülmüştür. Başka bir deyişle daha üst konumda çalışanlar daha az yatay toplulukçu eğilimdedir. Yaş tüm kültürel değerlerle negatif korelasyona sahiptir ve en düşük korelasyon katsayısını yatay toplulukçulukta göstermektedir ($r_{(yt)}= -0.168$, $r_{(yb)} = -0.218$, $r_{(db)}=-0.244$, $r_{(dt)}=-0.283$). Pozisyon değişkeni ise yatay toplulukçuluk dışında dikey bireycilik ve dikey toplulukçuluk ile de negatif korelasyona sahiptir ($r_{(db)}= -0.256$, $p=0.000$, $p<0.01$; $r_{(dt)}= -0.205$, $p=0.005$, $p<0.01$). Demografik değişkenlerden eğitimin, yaş değişkeninde olduğu gibi kültürel boyutlardaki tüm değişkenlerle değil de sadece dikey toplulukçuluk ile korelasyon (r (eğitim)= -0.205, $p=0.005$, $p<0.01$)

göstermesi daha tutarlı bir sonuç olarak görülmektedir. Buradan çıkarılabilecek sonuç ise eğitim düzeyi arttıkça bireylerin dikey toplulukçuluk eğilimlerinin 0.01 anlamlık düzeyinde azalmakta olduğudur.

Tablo-3.1: Kültürel ve Demografik Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

	Yaş	Eğitim	Pozisyon	YT	YB	DB
Eğitim	-0,14					
Sig	0,05					
N	192					
Pozisyon	,253(**)	,193(**)				
Sig	0	0,005				
N	192	211				
Yatay Toplulukçuluk	-,168(*)	-0,134	-,231(**)			
Sig	0,029	0,066	0,001			
N	169	188	188			
Yatay Bireycilik	-,218(**)	-0,034	-0,086	,481(**)		
Sig	0,005	0,64	0,242	0		
N	167	186	186	186		
Dikey Bireycilik	-,244(**)	-0,007	-,256(**)	,472(**)	,574(**)	
Sig	0,001	0,926	0	0	0	
N	169	188	188	188	186	
Dikey Toplulukçuluk	-,283(**)	-,205(**)	-,205(**)	,515(**)	,626(**)	,567(**)
Sig	0	0,005	0,005	0	0	0
N	168	187	187	187	186	187

**0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Bununla birlikte kültürel boyutlar arasında da korelasyon tespit edilmiştir. Dikey boyutların hiyerarşi ve güç mesafesi gibi unsurları, yatay boyutların ise statü bakımından farklılıkların olmadığı algısını bireycilik ve toplulukçuluk üzerinden ölçmesi nedeniyle arada pozitif işaretli korelasyon olması anlaşılabilir

bir durumdur. Yine aynı şekilde bireycilik ve toplulukçuluğu ölçen boyutlar eşleştirilerek arada korelasyon beklenebilir. Hiç bir ortak unsura sahip olmayan yatay bireycilik ve dikey toplulukçuluğun, yatay toplulukçuluk ve dikey bireyciliğin arasında pozitif korelasyon beklenmemiştir. Ancak sonuçlar (Tablo-3.1) bu değişkenler arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ($r(yb-dt)= 0.626$, $p= 0.000$, $p< 0.01$; $r(yt-db)= 0.472$, $p= 0.000$, $p< 0.01$) göstermektedir.

Bireylerin çalışma ortamına göre INDCOL boyutlarında ortalamalar arasında fark olup olmadığını test etmek amacıyla ANOVA kullanılmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo-3.2’de yer almaktadır. Tablo-3.3 de ise gruplar arası farkların anlamlı olup olmadığını gösteren Scheffe testi sonuçları yer almaktadır. Tablo-3.2’ye bakıldığında yatay toplulukçuluk ($F(2, 185)=10.029$, $P(sig.)< 0.01$), dikey toplulukçuluk ($F(2, 184)=28.283$, $p(sig.)< 0.01$), yatay bireycilik ($F(2, 183)=6.83$, $p(sig.)< 0.01$) ve dikey bireycilik ($F(2, 185)=15.297$, $p(sig.)<0.01$) boyutlarında gruplar arası farkın 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo-3.2: INDCOL Ölçeği Boyutlarının Çalışma Alt Grupları için Tek Yönlü ANOVA Analizi Özet Tablosu

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	sig.
Yatay Toplulukçuluk	Gruplar arası	33,944	2	16,972	10,029	0
	Gruplar içi	313,069	185	1,692		
	Toplam	347,013	187			
Dikey Toplulukçuluk	Gruplar arası	100,429	2	50,215	28,283	0
	Gruplar içi	326,678	184	1,775		
	Toplam	427,108	186			
Yatay Bireycilik	Gruplar arası	26,116	2	13,058	6,83	0,001
	Gruplar içi	349,85	183	1,912		
	Toplam	375,966	185			
Dikey Bireycilik	Gruplar arası	49,714	2	24,857	15,297	0
	Gruplar içi	300,628	185	1,625		
	Toplam	350,342	187			

Tablo-3.3: Çalışma Ortamına Göre INDCOL Ölçeği Boyutları Puanlarına İlişkin Scheffe Testi

Bağımlı Değişken	Çalışma Ortamı (I-J)		Ortalama Farkı (I-J)	Sig.
Yatay Toplulukçuluk	TR_TR	ALM_TR	0,57	0,058
		ALM_ALM	1,0118*	0,0001
	ALM_TR	TR_TR	(-)0,57	0,058
		ALM_ALM	0,4417	0,284
	ALM_ALM	TR_TR	(-)1,0118*	0,0001
		ALM_TR	(-)0,4417	0,284
Dikey Toplulukçuluk	TR_TR	ALM_TR	0,8355*	0,003
		ALM_ALM	1,7783*	0,000
	ALM_TR	TR_TR	(-)0,8355*	0,003
		ALM_ALM	0,9428*	0,005
	ALM_ALM	TR_TR	(-)1,7783*	0,000
		ALM_TR	(-)0,9428*	0,005
Yatay Bireycilik	TR_TR	ALM_TR	0,7669*	0,011
		ALM_ALM	0,7341*	0,014
	ALM_TR	TR_TR	(-)0,7669*	0,011
		ALM_ALM	(-)0,0328	0,994
	ALM_ALM	TR_TR	(-)0,7341*	0,014
		ALM_TR	0,0328	0,994
Dikey Bireycilik	TR_TR	ALM_TR	1,0284*	0,000
		ALM_ALM	1,0327*	0,000
	ALM_TR	TR_TR	(-)1,0284*	0,000
		ALM_ALM	0,0043	1,000
	ALM_ALM	TR_TR	(-)1,0327*	0,000
		ALM_TR	(-)0,0043	1,000

TR_TR= Türkiye’de çalışan Türkler
 ALM_TR= Almanya’da çalışan Türkler
 ALM_ALM= Almanya’da çalışan Almanlar

Tablo-3.3 incelendiğinde,

-Yatay toplulukçuluk boyutunda Almanya’da çalışan Almanlar ve Türklerin ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Bununla beraber farklı ülkelerde çalışan Türkler arasındaki ortalama farkı da anlamlı bulunmamıştır. Almanlar ve Türkiye’de çalışan Türklerin ise 0.01 düzeyinde (p(sig.)=0.0001) farklılaşan ortalamalara sahiptir.

- Dikey toplulukçuluk boyutunda ise tüm grupların 0.01 anlamlılık düzeyinde farklılaştığı görülmektedir ($p(\text{sig.})_{\text{TR_TR,ALM_TR}}=0.003$, $p(\text{sig.})_{\text{TR_TR,ALM_ALM}}=0.000$, $p(\text{sig.})_{\text{ALM_ALM, ALM_TR}}= 0.005$).

- Yatay bireycilik boyutunda ise Almanya'da çalışan Almanlar ve Türkler hariç tüm gruplar arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşma olduğu görülmektedir ($p(\text{sig.})_{\text{TR_TR,ALM_TR}}= 0.011$, $p(\text{sig.})_{\text{TR_TR,ALM_ALM}}= 0.014$).

- Dikey bireycilikte de Almanya'da çalışan Türkler ve Almanlar hariç diğer gruplar arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşma görülmektedir ($p(\text{sig.})_{\text{TR_TR,ALM_TR}}= 0.000$, $p(\text{sig.})_{\text{TR_TR,ALM_ALM}}= 0.000$).

Bu bulgular ışığında tüm boyutlarda kültürleşmenin etkisinin görüldüğünü söyleyebiliriz. Her ne kadar dikey toplulukçulukta Almanya'da çalışan Türk iş görenler ortalamalar açısından diğer iki grubun arasında bir değer olarak Almanlardan anlamlı bir biçimde farklılaşsa da Türkiye'deki iş görenlerle de tam olarak benzeşmemiştir. Diğer boyutlarda ise Almanya'da çalışan iş görenler arasındaki ortalama farkları anlamlı bulunmamıştır.

Kültürel özelliklerin cinsiyet faktörüne göre değişip değişmediğinin saptanması için ise T- testi uygulanmıştır. Kadın ve erkek bireylerin kültürel boyutlardaki ortalama, standart sapma ve t değerleri Tablo-3.4'te verilmiştir.

Tablo-3.4: Cinsiyete Göre INDCOL Ölçeği Boyutları Puanlarına İlişkin T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması	p	t
YT	Kadın	38	4,44	1,33	0,21	0.331	-0,975
	Erkek	144	4,68	1,35833	0,11		-0,987
DT	Kadın	37	6,12	1,14	0,18	0.015	2,460
	Erkek	144	5,44	1,57	0,13		2,971
YB	Kadın	36	4,66	1,49	0,25	0.589	-0,541
	Erkek	144	4,8	1,42	0,12		-0,524
DB	Kadın	38	4,97	1,38	0,22	0.081	1,753
	Erkek	144	4,53	1,37	0,11		1,745

Analiz sonucunda kadın ve erkek örneklemeler arasındaki farkın sadece dikey toplulukçuluk boyutunda 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür ($t(179)=2.460$, $p=0.015$). Kadınlar bu çalışmanın sonucuna göre daha dikey toplulukçu özelliktedir. Diğer kültürel özelliklerin cinsiyete göre farklılıklarına baktığımızda ise kadınların dikey bireycilikte de erkeklerden daha yüksek ortalamaya sahip olması güç mesafesini erkeklere oranla daha fazla kabul ettiklerini göstermektedir (Ort._{kadın}= 4.97, Ort. _{Erkek}= 4.53). Fakat yatay bireycilikte kadınlar erkeklerden daha düşük bir ortalama göstermektedir (Ort._{kadın}= 4.66 , Ort. _{Erkek}= 4.80). Yatay toplulukçulukta da yatay bireycilikte olduğu gibi kadınlar daha düşük bir ortalama değere sahiptir (Ort._{kadın}= 4.44 , Ort. _{Erkek}= 4.68). Kadınların dikey boyutlarda erkeklere göre yüksek ortalama göstermeleri hiyerarşi ve statü farklılıklarını daha fazla benimsediklerini göstermektedir. Bununla birlikte dikey toplulukçuluk dışındaki INDCOL boyutlarında cinsiyete göre farklılığın anlamlı bulunmadığını da belirtmek gerekir. Cinsiyete göre kültürel özelliklerin sıralamasına bakıldığında ise kadınların (DT= 6.122, DB= 4.97, YB= 4.66, YT= 4.44) ve erkeklerin (DT= 5.44, YB= 4.80, YT= 4.68, DB= 4.53) dikey toplulukçuluk özelliklerinin baskın olduğu görülürken öncelikleri farklı sırada takip etmektedir.

3.2.Sonuç ve Süreç Odaklılık ile Demografik ve Kültürel Değişkenlerin İlişkisi

Kültürel ve demografik değişkenler ile bağı ortaya konmak istenen süreç-sonuç odaklılık değişkeninin diğer değişkenlerle gösterdiği korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Sonuçlar Tablo-3.5’de yer almaktadır. Süreç-sonuç değişkenleri ile bakım-kayıtsızlık değişkeni arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif korelasyon ($r= 0.234$ sig.= 0.003) görülmüştür. Yani bakım-kayıtsızlık ve süreç-sonuç ölçeğinde yükselen değerlerin kayıtsızlık ve sonuç odaklılığı temsil ettiği düşünülürse, pozitif korelasyon iki boyutta bakım-süreç ve kayıtsızlık-sonuç eğilimlerinin zayıfta olsa eşleştiğine işaret etmektedir.

Tablo-3.5: Süreç-Sonuç Değişkeninin Demografik ve Kültürel Değişkenlerle Korelasyon Katsayıları

	Yaş	Eğitim	Pozisyon	YT	YB	DB	DT	Bakım-Kayıtsızlık
Süreç - Sonuç	-0,019	0,084	0,036	-0,042	-0,046	0,017	-0,142	,234(**)
Sig	0,807	0,263	0,637	0,595	0,566	0,833	0,074	0,003
N	164	178	178	160	158	160	159	164

**0.01 düzeyinde anlamlı sonuçlar

Süreç-sonuç değişkenleri ile kültürel özellikler arasında anlamlı düzeyde bir ilişki yoktur. Bu durumda kültürel değerlerden süreç-sonuç görev yönelimi değişkenlerinin etkilendiği yönünde kurulan H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri reddedilecektir.

H1a: Yatay toplulukçuluk yükseldikçe sonuç odaklılık azalacaktır

H1b: Dikey toplulukçuluk yükseldikçe sonuç odaklılık azalacaktır

H1c: Yatay bireycilik yükseldikçe sonuç odaklılık artacaktır

H1d: Dikey bireycilik yükseldikçe sonuç odaklılık artacaktır

Nominal fakat kesikli değişkenler ile süreç ve sonuç değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının tespiti için ise fark analizleri ve scheffe testi kullanılmıştır. Örneklem kadın ve erkek olarak iki gruba ayrıldığında süreç- sonuç değişkeninde ortalama farklılıklarının anlamlı olup olmadığının saptanması için T-testi uygulanmıştır. T-testi sonuçları Tablo-3.6’da verilmiştir.

Tablo-3.6: Cinsiyete Göre Süreç-Sonuç Boyutu Puanlarına İlişkin T-Testi

Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması	p	t
Süreç-Sonuç	Kadın	36	1,6111	1,17784	0,19631	0,562	(-)0,826
	Erkek	138	1,7971	1,20921	0,10293		

Sonuçlara bakıldığında erkeklerin kadınlara göre yüksek bir ortalama göstermesi daha fazla sonuç odaklı olduğunu göstermektedir. Fakat gruplar arasındaki ortalama farkı anlamlı değildir ($t(172) = 0.826$, $p = 0.562$, $p > 0.05$).

Süreç-sonuç boyutunda çalışma ortamına göre ayrılan gruplarda ortalama farklarının anlamlı olup olmadığını saptamak için ANOVA testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo-3.7’de yer almaktadır.

Tablo-3.7: Süreç-Sonuç Değişkeninin Çalışma Alt Grupları için

Tek Yönlü ANOVA Analizi Özet Tablosu

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	sig.
Süreç-Sonuç Gruplar arası	0,12	2	0,062	0,042	0,96
Gruplar İçi	260,33	175	1,49		
Toplam	260,45	177			

Yapılan analizler sonucunda ise Türkiye’de çalışan Türkler, Almanya’da çalışan Türkler ve Almanya’da çalışan Almanların genel olarak 1 ve 5 arasında değişen aralıkta düşük bir değer olarak sürece daha yakın olduğu söylenebilir (Ort._{TR-TR}= 1.766, Ort. _{ALM-TR}= 1.77, Ort. _{ALM-ALM}= 1.83). Ortalama farkları Tablo-3.7’den anlaşılacağı gibi anlamlı bulunmamıştır (F(2, 175)=0.042, p(sig.)=0.96).

Çalışma ortamı alt gruplarında ortalamalar arası farkların anlamlı bulunmaması H3a ve H3c hipotezlerinin reddedildiğini göstermektedir.

H3a: Türkiye’de çalışan Türkler ve Almanya’da çalışan Türkler birbirlerinden farklılaşmayacak ancak, Almanlardan daha az sonuç odaklılık göstereceklerdir.

H3c: Almanlar ve Almanya’da çalışan Türkler birbirlerinden farklılaşmayacak ancak, Türkiye’de çalışan Türklerden daha fazla sonuç odaklılık göstereceklerdir.

Süreç-sonuç odaklılığın kültürel değerler, çalışma ortamları ve demografik değişkenler ile arasındaki ilişkinin açıklanabilmesi için ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Kültürel değerler arasından yüksek korelasyon katsayıları

regresyon modellerinde doğrusal bağlantı sorununa neden olmuştur. Bu nedenle yatay toplulukçuluk ve yatay bireycilik ile dikey toplulukçuluk ve dikey bireycilik farklı regresyon modellerinde analize katılmıştır. Birinci aşamada kültürel değişkenler olarak yatay toplulukçuluk ve bireycilik boyutları, ikinci aşamada kültürel değişkenler ile çalışma ortamı değişkenleri, üçüncü aşamada ise demografik değişkenler analize dahil edilmiştir. Süreç-sonuç değişkeninin, yatay düzeyde bireycilik ve toplulukçuluk değişkenleri ve demografik değişkenler ile regresyon analizi sonuçları Tablo-3.8’de verilmiştir.

Tablo-3.8: Süreç-Sonuç Değişkeninin Yatay Bireycilik, Toplulukçuluk ve Diğer Değişkenlerle Regresyon Analizi Özet Tablosu

Model	R kare	Düzeltilmiş R kare	Beta	t	Sig.
1. Yatay Toplulukçuluk Yatay Bireycilik	0,015	0,001	-0,063 -0,084	-0,684 -0,91	0,495 0,364
2. Yatay Toplulukçuluk Yatay Bireycilik Almanya’ daki Almanlar Almanya’ daki Türkler	0,024	-0,005	-0,049 -0,085 0,089 -0,014	-0,511 -0,909 0,993 -0,159	0,61 0,365 0,322 0,874
3. Yatay Bireycilik Yatay Toplulukçuluk Almanya’ daki Almanlar Almanya’ daki Türkler Eğitim Pozisyon Yaş Cinsiyet	0,055	-0,003	-0,061 -0,105 0,064 -0,013 0,17 -0,052 0,013 0,06	-0,627 -1,095 0,642 -0,122 1,912 -0,55 0,125 0,669	0,532 0,275 0,522 0,903 0,058 0,583 0,9 0,505

Anlamlık düzeylerine bakıldığında süreç ve sonuç odaklılığın hiç bir değişken ile arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını söylemek mümkündür ($p(YT, YB, Alm.-Alm., Alm.-Türk., Eğitim, Pozisyon, Yaş, Cinsiyet) > 0.05$). Bu durum fark analizleri ve korelasyon testlerinde olduğu gibi H1a, H1c ile H3a, H3c hipotezlerinin rededildiğini göstermektedir. Eğitim ile süreç sonuç arasındaki ilişki anlamlılık düzeyinin ($p= 0.058$) 0.05 'e yaklaşması nedeniyle kabul edilebilir gözükmemektedir. Buna göre, eğitim düzeyin arttıkça sonuç odaklılık yükselmektedir. Bu sonuç, Sargut ve Özen'in ulaştığı sonuçla örtüşmektedir.

Süreç-sonuç bağımsız değişkeni statü, hiyerarşi ve güç mesafesi gibi kavramları betimleyen dikey boyuttaki bireycilik ve toplulukçuluk kültürel değişkenler ile de analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo-3.9'da verilmiştir. Yine birinci aşama olarak kültürel değerler analize dahil edilmiş, daha sonra bu değişkenlere çalışma ortamı değişkeni dahil edilmiş ve son aşamada demografik değerlere bakılmıştır.

Tablo-3.9: Süreç-Sonuç Değişkeninin Dikey Bireycilik, Toplulukçuluk ve Diğer Değişkenlerle Regresyon Analizi Özet Tablosu

Model	R kare	Düzeltilmiş R kare	Beta	t	Sig.
1.Dikey Bireycilik	0,079	0,066	0,115	1,236	0,219
Dikey Toplulukçuluk			-0,317	-3,41	0,001
2.Dikey Bireycilik	0,081	0,054	0,106	1,118	0,265
Dikey Toplulukçuluk			-0,326	-3,184	0,002
Almanya'daki Almanlar			-0,013	-0,142	0,888
Almanya'daki Türkler			-0,047	-0,526	0,6
3.Dikey Bireycilik	0,101	0,047	0,07	0,713	0,477
Dikey Toplulukçuluk			-0,313	-3,015	0,003
Almanya'daki Almanlar			-0,023	-0,227	0,821
Almanya'daki Türkler			-0,046	-0,441	0,66
Eğitim			0,012	1,714	0,089
Pozisyon			0,15	-0,615	0,539
Yaş			-0,057	0,117	0,907
Cinsiyet			0,006	0,073	0,942

Regresyon analizi sonuçlarına göre,

- Kültürel boyutlardan dikey toplulukçuluk boyutu süreç-sonuç değişkenini anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir ($t = -3.410$, $p = 0.001$). Dikey toplulukçuluk değişkeni süreç-sonuç değişkenindeki varyansın % 6.6'sını ($R^2=0.066$) açıklamaktadır.

- Çalışma ortamı ve demografik değişkenlerin, süreç-sonuç değişkeni ile ilişkisine bakıldığında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde korelasyon testi sonuçlarının desteklemediği H1b hipotezi diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda kabul edilmektedir. Bu sonuçlar, çalışma ortamından bağımsız olarak, işgörenlerin dikey toplulukçuluk eğilimi arttıkça, sonuca odaklanma eğilimlerinin azaldığını göstermektedir. Diğer bir deyişle, statü, hiyerarşi ve güç mesafesi gibi değerlere önem veren işgörenler, sürece odaklı bir görev anlayışına sahiptir.

H1b: Dikey toplulukçuluk yükseldikçe sonuç odaklılık azalacaktır

3.3. Liderden Bakım-Kayıtsızlık Beklentisi ile Kültürel ve Demografik Değişkenlerin İlişkisi

Tablo-3.10'da görüldüğü gibi bakım-kayıtsızlık değişkeninin korelasyon gösterdiği değişkenler eğitim, yatay toplulukçuluk ve dikey toplulukçuluktur. Kültürle ilişkili olan bu iki değişken bakım-kayıtsızlık ile negatif korelasyon göstermektedir. Korelasyonlar yatay toplulukçuluk ($r = -0.220$, $p(\text{sig.}) = 0.003$) ve dikey toplulukçulukta ($r = -0.198$, $p(\text{sig.}) = 0.009$) 0.01 anlamlılık düzeyindedir. Eğitim ile arasında ise 0.05 anlamlılık düzeyinde ($r = 0.173$, $p(\text{sig.}) = 0.015$) pozitif korelasyon vardır.

Tablo-3.10: Bakım-Kayıtsızlık Değişkeninin Demografik ve Kültürel Değişkenlerle Korelasyon Katsayıları

	Yaş	Eğitim	Pozisyon	YT	YB	DB	DT
Bakım - Kayıtsızlık	0,041	,173(*)	0,132	-,220(**)	-0,083	-0,143	-,198(**)
Sig.	0,589	0,015	0,066	0,003	0,279	0,059	0,009
N	179	195	195	175	173	175	174

**0.05 düzeyinde anlamlı (p<0.05)

* 0.01 düzeyinde anlamlı (p<0.01)

Tablo-3.10 incelendiğinde çıkarılacak sonuçlar şunlardır:

-Eğitim düzeyi yükseldikçe liderden kayıtsızlık beklentisi artmaktadır. Diğer yönlü düşündüğümüzde ise eğitim düzeyi düştükçe liderden kayıtsızlık beklentisi azalmaktadır.

-Bireyler yatay toplulukçu olma özellikleri arttıkça liderden daha çok bakım beklentisi içinde olmaktadır. Bireyler daha az yatay toplulukçu olduklarında ise daha fazla kayıtsızlık beklentisi içinde olmaktadır.

-Dikey toplulukçuluğu ölçen değişken ile bakım-kayıtsızlık arasında da yatay toplulukçuluktaki gibi bir sonuç elde edilmiştir. Bireyler daha fazla dikey toplulukçu oldukça daha fazla bakım beklentisi içinde olmaktadır.

Bu sonuçlar Sargut ve Özen'in çalışmasındaki önerileri desteklemektedir. O çalışmada da ileri sürüldüğü gibi yatay ya da dikey toplulukçuluk eğilimi kayıtsızlık eğilimini azaltıcı bir etki yaratmaktadır. Sonuçlar değerlendirildiğinde ise araştırma hipotezlerinden H2a ve H2b'nin desteklendiği, H2c ve H2d'nin reddedildiği söylenebilir.

Bakım-kayıtsızlık değişkenlerinin cinsiyete göre değişip değişmediğinin belirlenebilmesi için kullanılan T-testinde, kadınların erkeklere göre daha fazla kayıtsızlık beklentisinde oldukları görülmüştür (Ort._{kadın}= 2.76 , Ort. _{Erkek}= 2.51). Fark her ne kadar istatistiki açıdan anlamlı olmasa da (t(188)= 0.764, p= 0.783) kadınların daha fazla büro işlerinde çalıştıkları ve erkeklerin ise üretim kısmında çalıştıkları dikkate alınmalıdır. Kadın ve erkek örneklemin bakım-kayıtsızlık ortalamaları Tablo-3.11’de verilmiştir.

Tablo-3.11: Cinsiyete Göre Bakım-Kayıtsızlık Boyutu Puanlarına İlişkin T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması	p	t
Bakım-	Kadın	37	2,7568	1,96363	0,32282	0,783	0,764
Kayıtsızlık	Erkek	153	2,5098	1,71341	0,13852		

Bakım kayıtsızlık ortalamalarının, çalışma ortamına göre ayrılan grupların tek yönlü ANOVA testinde alt grupların 0.01 anlamlılık düzeyinde (F(2,192)= 6.68, p(sig.)=0.002) farklılaştığı Tablo-3.12’de görülmektedir. Bakım beklentisinden, kayıtsızlık beklentisine göre grupları Türkiye’de çalışan Türkler, Almanya’da çalışan Türkler ve Almanya’da çalışan Almanlar şeklinde sıralanabilir (Ort._{TR-TR}= 2.19 , Ort. _{ALM-TR}= 2.78 , Ort. _{ALM-ALM}= 3.29).

Tablo-3.12: Bakım-Kayıtsızlık Değişkeninin Çalışma Alt Grupları için Tek Yönlü ANOVA Analizi Özet Tablosu

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	sig.
Bakım- Kayıtsızlık Grupları arası	39,06	2	19,53	6,68	0,002
Gruplar İçi	561,23	192	2,92		
Toplam	600,29	194			

ANOVA testine göre ortalamalar açısından Almanya’da çalışan Türkler, Türkiye’de çalışan Türkler ve Almanya’da çalışan Almanlar arasında bir değer almaktadır. Sonuçların daha kuvvetli bulgulara dayandırılabilmesi için Scheffe testi ile çoklu grupların arasındaki ortalama farklarının anlamlılığına bakılmıştır. Sonuçlar Tablo-3.13’te yer almaktadır.

Tablo-3.13: Çalışma Ortamına Göre Bakım-Kayıtsızlık Değişkeni Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

		Ortalama Farkı (I-J)	Sh	P
TR_TR	ALM_TR	-0,5858	0,31171	0,174
	ALM_ALM	-1,0980(*)	0,31171	0,002
ALM_TR	TR_TR	0,5858	0,31171	0,174
	ALM_ALM	-0,5122	0,37761	0,4
ALM_ALM	TR_TR	1,0980(*)	0,31171	0,002
	ALM_TR	0,5122	0,37761	0,4

*0.01 düzeyin anlamlı sonuçlar

Scheffe testi sonuçları Almanya’daki Türklerin, Almanlar ve Türkiye’deki iş görenlerden anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını ($p= 0.400$, $p= 0.174$) göstermektedir. Fakat Almanlar ve Türkiye’de çalışan iş görenler arasında 0.01

anamlılık düzeyinde bir farklılık ($p= 0.002$) görülmüştür. Bu durum kültür tezini kısmen destekliyor. Fakat diğer taraftan Almanya'daki Türk iş görenlerin Almanlardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaması çalışma ortamı tezini de destekliyor. Bu durumda araştırma hipotezlerinden hem H3b hem de H3d'nin kısmen desteklendiğini söyleyebiliriz.

H3b: Türkiye'de çalışan Türkler ve Almanya'da çalışan Türkler birbirlerinden farklılaşmayacak ancak, Almanlardan daha az kayıtsızlık eğilimi göstereceklerdir.

H3d: Almanlar ve Almanya'da çalışan Türkler birbirlerinden farklılaşmayacak ancak, Türkiye'de çalışan Türklerden daha fazla kayıtsızlık eğilimi göstereceklerdir.

Bakım- kayıtsızlık yönelimlerinin hangi değişkenlerden etkilenebileceği ve bir model oluşturabileceğinin keşfi için regresyon analizi yapılmıştır. Bakım- kayıtsızlık değişkeninin bağımlı değişken olarak belirlendiği analize ilk olarak yatay boyutta bireycilik ve toplulukçuluğu ölçen değişkenler, daha sonra milliyet değişkeni ve son olarak demografik değişkenler dahil edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo-3.14'te yer almaktadır.

Tablo-3.14: Bakım-Kayıtsızlık Değişkeninin Yatay Bireycilik, Toplulukçuluk ve Diğer Değişkenlerle Regresyon Analizi Özet Tablosu

Model	R kare	Düzeltilmiş R kare	Beta	t	Sig.
1.Yatay Bireycilik	0,069	0,056	0,008	0,098	0,922
Yatay Toplulukçuluk			-0,265	-3,066	0,003
2.Yatay Bireycilik	0,118	0,095	0,022	0,258	0,796
Yatay Toplulukçuluk			-0,208	-2,376	0,019
Almanya'daki Almanlar			0,236	2,867	0,005
Almanya'daki Türkler			0,111	1,33	0,186
3.Yatay Bireycilik	0,174	0,128	0,01	0,116	0,908
Yatay Toplulukçuluk			-0,208	-2,377	0,019
Almanya'daki Almanlar			0,266	2,912	0,004
Almanya'daki Türkler			0,171	1,758	0,081
Eğitim			0,216	2,771	0,006
Pozisyon			-0,025	-0,295	0,768
Yaş			-0,075	-0,769	0,443
Cinsiyet			-0,066	-0,829	0,408

Tablo-3.14 incelendiğinde;

- Bağımlı değişken olarak belirlenen bakım-kayıtsızlık yatay toplulukçuluktan negatif ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ($t = -3.066$, $p(\text{sig.}) = 0.003$) etkilenmektedir. Bununla beraber diğer kültürel özelliği tanımlayan yatay bireycilik değişkeni ile arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür.

- Yatay boyuttaki kültürel değişkenlere milliyet değişkenleri dahil edilerek bakıldığında ise Almanya'da çalışan Almanlar olarak belirlenen değişkenin bakım kayıtsızlığı 0.01 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($t = 2.867$, $p(\text{sig.}) = 0.005$).

- Kültürel farklılıklar ve milliyet alt gruplarının bakım-kayıtsızlık değişkenindeki varyansı ortaklaşa açıklama gücü %9.5'tir ($R^2 = 0.095$).

- Kültür ve çalışma ortamı değişkenleri ile birlikte demografik özelliklerin ilişkisine bakıldığında ise bakım-kayıtsızlığın 0.01 düzeyinde ve pozitif yönde ($t= 2.771$, $p= 0.006$) eğitim değişkeninden etkilendiği görülmektedir.

- Bakım-kayıtsızlık değişkenini etkileyen tüm değişkenler göz önünde bulundurulduğunda bu değişkenlerin bakım-kayıtsızlık değişkenindeki varyansı açıklama oranı ($R^2= 0.128$) % 12.8'dir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde araştırma hipotezlerinden H2a tamamen, H3b kısmen desteklenmektedir.

H2a: Yatay toplulukçuluk yükseldikçe kayıtsızlık beklentisi azalacaktır

H3b: Türkiye'de alışan Türkler ve Almanya'da alışan Türkler birbirlerinden farklılaşmayacak ancak, Almanlardan daha az kayıtsızlık eğilimi göstereceklerdir.

Yatay boyutta kültürel değişkenin etkisini gördüğümüz bakım ve kayıtsızlık değişkeninin bir de dikey boyutta bireycilik ve toplulukçulukla arasındaki ilişkiye bakılmak istenmiştir. İlk olarak analize dahil edilen dikey bireycilik ve dikey toplulukçuluk değişkenini, ikinci olarak örneklemin çalışma ortamına göre ayrılan grupları ve son olarak demografik değişkenler takip etmektedir. Regresyon analizi sonuçları Tablo-3.15'te verilmiştir.

Tablo-3.15: Bakım-Kayıtsızlık Değişkeninin Dikey Bireycilik, Toplulukçuluk ve Diğer Değişkenlerle Regresyon Analizi Özet Tablosu

Model	R kare	Düzeltilmiş R kare	Beta	t	Sig.
1.Dikey Bireycilik	0,053	0,041	-0,04	-0,44	0,661
Dikey Toplulukçuluk			-0,208	-2,312	0,022
2.Dikey Bireycilik	0,09	0,066	-0,025	-0,267	0,79
Dikey Toplulukçuluk			-0,124	-1,302	0,195
Almanya'daki Almanlar			0,216	2,439	0,016
Almanya'daki Türkler			0,104	1,19	0,236
3.Dikey Bireycilik	0,16	0,114	-0,061	-0,665	0,507
Dikey Toplulukçuluk			-0,141	-1,499	0,136
Almanya'daki Almanlar			0,239	2,509	0,013
Almanya'daki Türkler			0,141	1,416	0,159
Eğitim			0,22	2,766	0,006
Pozisyon			-0,007	-0,078	0,938
Yaş			-0,071	-0,725	0,469
Cinsiyet			-0,136	-1,718	0,088

Tablo-3.15 incelendiğinde;

- Dikey toplulukçuluk değişkeninin bakım kayıtsızlık değişkenini negatif ve 0.05 anlamlılık düzeyinde etkilediği görülmektedir ($t = -2.312$, $p(\text{sig.}) = 0.022$). Yani dikey toplulukçuluk eğilimi arttıkça, bireylerin kayıtsızlık beklentileri azalmaktadır veya dikey toplulukçuluk eğilimleri azaldıkça, kayıtsızlık beklentileri artmaktadır.

-Örneklemin alt grupları ile bakım kayıtsızlık ilişkisine baktığımızda Alman olmanın bu değişkeni 0.05 anlamlılık düzeyinde ve pozitif olarak etkilediği görülmektedir ($t = 2.439$, $p = 0.016$). Pozitif ilişki Almanların Türklerden daha fazla kayıtsızlık beklentisi içinde olduklarını gösterir.

- Kültürel farklılıklar ve milliyet alt gruplarının bakım-kayıtsızlık değişkenindeki varyansı ortaklaşa açıklama gücü % 6.6'dır ($R^2 = 0.066$).

- nc modeldeki demografik değişkenlere bakıldığında ise Eğitim değişkeninin bakım kayıtsızlık değişkenini pozitif ve 0.01 anlamlılık düzeyinde etkilediği görülmektedir ($t = 2.766$, $p = 0.006$). Eğitim seviyesinde artış bakım beklentisinde azalan, kayıtsızlık beklentisinde artan bir eğilime neden olmaktadır. Bağımlı değişkendeki varyansı, eğitim değişkeni ile birlikte anlamlı düzeyde etkileyen değişkenlerin açıklama gücü ise ($R^2 = 0.114$) %11.4'tür.

Regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde araştırma hipotezlerinden H3b'nin daha öncede belirtildiği gibi kısmen desteklendiği görülmüştür. Ayrıca H2b hipotezi de desteklenmektedir.

H2b: Dikey toplulukçuluk yükseldikçe kayıtsızlık beklentisi azalacaktır

SONUÇ

Kültürel özellikler açısından gruplar arası ortalama farklarına bakıldığında, Almanya'daki Türkler, Almanlar ve Türkiye'deki Türklerin arasında bir değer almaktadır. Bireycilik boyutunda, hem yatay hem de dikey düzeyde aynı örgütte çalışanlar anlamlı bir şekilde farklılaşmamıştır. Bu sonuçları değerlendirdiğimizde Almanya'daki Türk iş görenlerin tam olarak kürtürleşmenin etkisiyle Almanlara benzediğini söylememiz güçken yeni melez bir kültür oluşturduklarını söyleyebiliriz. Bu etki, en açık şekilde yatay toplulukçuluk boyutunda görülmüştür. Çünkü Almanya'da çalışan Türkler, her iki gruptan da anlamlı bir şekilde farklılaşmamış fakat Almanlar ve Türkiye'deki Türkler farklılık göstermiştir.

Çalışmada bağımlı değişken olarak belirlenen süreç-sonuç görev yönelimi ile sadece dikey toplulukçuluk arasında bir ilişki görülmüştür. Bireyin dikey toplulukçuluk özellikleri arttıkça, sürece odaklanma düzeyi artmaktadır. Bununla birlikte çalışanların kültürel değerlerini tanımlayan dört boyuttan (Dikey Bireycilik, Dikey Toplulukçuluk, Yatay Bireycilik, Yatay Toplulukçuluk) Dikey Toplulukçuluğun tüm gruplar içinde yüksek bir değere sahip olduğu belirlenmiştir. Ortak kaderi paylaştıklarını ve diğerlerinden statü ve eşitlik yönünden farklı olduklarını düşünen insanlarda iç grup bilincinin geliştiği (Triandis, 1995:44) düşünülürse bulunulan ülke ve kökene bakılmaksızın sınıfsal bir farkındalığın varolduğu kanısına ulaşılabilir. Nitekim örneklemin % 96.7 oranında yöneticilik vasıflarına sahip olmayan çalışanlardan oluştuğu da unutulmamalıdır. Örneklemin bu özelliğini ve çalışma ortamına göre çalışanlar arasında anlamlı bir farkın saptanmadığını düşünerek işçilerin sınıfsal bir bilince sahip olduklarını, dikey toplulukçuluğun süreç-sonuç değişkenindeki varyansı anlamlı düzeyde etkilediği bulgularından yola çıkarak anlamlı bir çerçeveye oturtmak mümkün gözükmektedir. Tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde,

süreç-sonuç değişkeni her ne kadar kültürel değerlerden etkilense de, çalışma ortamı ve uyruğa göre değişmemekte, daha çok işin niteliğinden etkilenmektedir kanısına varılabilir.

Yatay boyuttaki kültürel özelliklerden etkilenmeyen süreç-sonuç odaklı görev yönelimi aksine bakım ve kayıtsızlık beklentilerinin yatay toplulukçuluk değerinden etkilendiği görülmektedir. Yatay toplulukçuluk özelliğinin artması bakım beklentisini artırmaktadır. Özgün bir birey olma algısının ne derecede gerçekleştiğini belirleyen yatay bireycilik özelliği ile bakım-kayıtsızlık arasında ise bir ilişki mevcut değildir. Kendilerini diğer insanlarla benzer gören ve ortak amaçlara adanmış yatay toplulukçu bireylerde karşılıklı bağlılık yüksektir (Gelfand, Holcombe,1998:122). Bu bulgudan hareketle karşılıklı bağlılığı kuvvetlendiren toplulukçuluk özelliğinin bireylerin bakım beklentisini de arttırdığı (Sargut, Özen, yayımlanmamış çalışma) çalışmanın sonuçları doğrultusunda söylenebilir. Bakım ve kayıtsızlık değişkeninde gruplar arası farklılıklar değerlendirildiğinde ise Almanların Türkiye’de çalışan Türklerden daha fazla kayıtsızlık beklentisi içinde oldukları görülmektedir. Çalışma ortamı ve kültürel değerlerden anlamlı bir şekilde etkilenen bakım ve kayıtsızlık beklentilerinin eğitim faktöründen de etkilendiği elde edilen bulgulardandır. Eğitim düzeyi arttıkça çalışanlar, daha fazla kayıtsızlık beklentisi içinde olmaktadır.

Yatay boyutlarda olduğu gibi dikey boyutlarda da bakım-kayıtsızlık beklentilerinin toplulukçuluk özelliğinden etkilendiği fakat bireycilik özelliğinden etkilenmediği görülmektedir. Dikey toplulukçuluk özelliği ile bakım-kayıtsızlık arasındaki negatif ve anlamlı ilişki düşünüldüğünde dikey toplulukçuluk değerlerinin artmasının bakım beklentisinin artmasına neden olduğu söylenebilir.

Tüm bulguların ışığında süreç-sonucun kültürel boyutlarda sadece dikey toplulukçuluk ile arasında anlamlı bir ilişkinin olması, bakım-kayıtsızlığın ise hem dikey hem yatay boyutta toplulukçulukla arasında bir ilişki olması manidardır. Bireycilik özellikleri ile bu değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bir başka deyişle bu çalışmadaki bulgular, her ne kadar dikey toplulukçuluk güç mesafesi unsurlarını içerse de, liderlik şeklinin en fazla bireycilik ve güç mesafesinden etkileneceği (Hofstede, Bond, 1988: 14) görüşü ile çelişmektedir. Çalışma ortamına göre ayrılan grupların ortalamalarını değerlendirdiğimizde ise gruplar her ne kadar birbirinden farklılaşabilseler de tüm grupların bakım beklentisine yaklaştıkları görülmüştür.

Kültürel nitelikler, örgütsel tutumlardan bağımsız olarak ele alındığında kültürleşmenin etkisiyle Almanya’da çalışan Türklerin Almanlara benzeyebileceği düşüncesinin tam olarak doğrulanmadığı görülmektedir. Burada Ataca ve Berry’nin (2002) sosyal politika ve programları geliştirenlerin özellikle de kültürleşmede değişik tecrübelerle sahip daha düşük sosyo ekonomik özellikteki göçmenlerin kadın ve erkek olarak tanımlamaları gerektiği düşüncesinden yola çıkarak ayrımcılığı daha fazla hisseden bu grubun cemaat ruhunu geliştirerek öz kültürlerinin unsurlarını koruma çabasına girdikleri söylenebilir mi? sorusu akla gelmektedir. Ayrıca Almanya’da çalışanların yaşça daha büyük olmaları bu bireylerin kültürel değişim göstermesi mümkün olan Türkiye’nin daha önceki değer yargıları ile yetişmiş olmalarını olası kılmaktadır. Kuşkusuz çalışmanın amacı sosyal politikaların ve çevrenin etnik kültüre etkilerini ortaya çıkartmak olmasa da böyle bir sonuç oldukça çarpıcıdır.

Cinsiyete göre kültürel özelliklerin farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan analizde ise ortalamalar arası fark sadece dikey toplulukçuluk boyutunda anlamlı bulunmuştur. Sonuçlar değerlendirildiğinde kadınlar dikey toplulukçulukta erkeklere göre daha yüksek bir değere sahiptir. Bununla birlikte

yapılan regresyon analizi dikey toplulukçuluk ve örgütsel tutumlar arasında bir ilişkinin var olduğunu gösterirken, cinsiyet ile bu tutumlar arasında bir ilişkinin olmadığını göstermiştir.

Diğer taraftan hem Almanlar hem de Türkiye’de çalışan iş görenlerin kültürel özelliklerinden dikey toplulukçuluğun grup içi ortalamalarında birinci sırada yer alması Türk ve Alman kültürlerinin benzer kültürler olabileceği düşüncesini de akla getirmektedir. Statü farkları ve hiyerarşiyi kabul eden bir algıyı öngören dikey toplulukçuluğun öne çıkan bir kavram olmasına kuramsal etkenler düşünülerek bir gerekçe arandığında ise, benzerliğin Almanya’daki ikili eğitim sisteminde ustalık-kalfalık ve çıraklığın hiyerarşik yapıları güçlendirebileceği kanısından ve Türkiye’deki hiyerarşik yapıların ise ahi teşkilatındaki usta ve çıraklık sistemine dayanmasından (Karabati ve Say, 2005) ve bu sistemi en çok düşük pozisyondaki çalışanların hissetmesinden kaynaklandığı sonucuna varabiliriz. Nitekim dikey toplulukçuluk hiyerarşi ve güç mesafesini kabullenmeyi karşılayan bir kavramdır. Bir başka açıdan ise Almanya ve Türkiye devletin etkin rol oynadığı ülkelerdir. Devlet sermayenin yapısını belirlerken her ne kadar farklı yöntemler izlese de korumacı bir tavırda olması hiyerarşi ve otorite dengelerini etkilererek kültürün bu yönde oluşmasını sağlamış olabilir. Yine de bu iki kültürün birbirine benzediğini söylemek dikey toplulukçuluğun daha çok Batı Asya kültürüne özgü olmasından (Gelfand, Holcombe,1998) dolayı mümkün gözükmemektedir. Burada Hofstede (1991) çalışmasında Alman’yanı güç mesafesinde düşük, bireycilikte yüksek bir ortalama gösterdiğini, Türkiye’nin ise aynı çalışmada güç mesafesinde yüksek, bireycilikte ortalama bir değer aldığını belirtmek gerekir. Bununla birlikte dikey ve yatay düzeyde toplulukçuluk ve bireycilik boyutları üzerinden önceki çalışmalarla karşılaştırma yapılamamaktadır. Yanı sıra GLOBE çalışmasının bir parçası olarak Almanya’da yürütülen çalışmada güç mesafesi yüksek bir ortalama göstermiştir (Brodbeck, Frese, Javidan, 2002:18).

Liderden beklentilerin ve işe yönelik tutumlar arasında bulunan korelasyon bakım beklentisinin daha fazla sürece odaklı çalışmayı, kayıtsızlık beklentisinin ise sonuç odaklı çalışmayı beraberinde getirdiğini göstermektedir. Çalışmanın bulguları bakım beklentisinin Almanlar ve Türkiye’de çalışan Türklerde anlamlı bir biçimde farklılaştığını göstermektedir. Almanlar ve Türkler her ne kadar bakım odaklılığa yaklaşıldığında, Almanların daha fazla kayıtsızlık beklentisinde olduğu söylenebilir. Bakım beklentisinde Türkiye’deki iş görenler ve Almanlar arasında bir değer alan Almanya’daki Türk iş görenlerde kültürleşmenin etkisinden bahsetmek mümkündür. Bakım-kayıtsızlık demografik bir değişken olan eğitimden de etkilenmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe kayıtsızlık beklentisi artmaktadır. Aynı şekilde süreç ve sonuçta çalışanların gösterdikleri değerler incelendiğinde tüm çalışanların sürece daha yakın olduğunu söylemekle birlikte, süreçten sonuca doğru grupların Türkiye’de çalışan Türkler, Almanya’da çalışan Türkler ve Almanya’da çalışan Almanlar şeklinde sıralandığı görülmüştür. Fakat farklılaşmanın anlamlı bir düzeyde olmaması ve süreç-sonuç değişkenin demografik ve çalışma ortamı değişkenlerinden etkilenmemesi yine işin niteliğinin bu yönelimde etken olduğunu doğrulayan bir unsur olarak görülebilir. Araştırma bulguları çalışanların daha fazla süreç odaklı ve liderden bakım beklentisi içerisinde olduklarını göstermektedir. Çalışanların hepsi imalat sektöründe çalışan Almanya ve Türkiye’deki iş görenlerdir ve imalat sektöründe çalışan iş görenler daha fazla sürece odaklanabilmektedirler (Hofstede, 1991).

Çalışmanın kısıtlı bir zamanda gerçekleştirilmesi sektörel farklılıkların görev yönelimi ve liderden beklentilerde ne derece etkili olabileceğinin tespiti için kapsamın genişletilmesine imkan vermemiştir. Örneğin Hofstede’in (1991) servis sektöründe çalışanların daha fazla sonuç odaklı olduklarına dair savının bakım ve kayıtsızlık beklentileri ile ilişkilendirilerek sınanması sonuçların daha sağlam bir temele oturmasını sağlayabilir. Diğer taraftan aşırı formalite sürece odaklanmayı arttırabilir (Peters ve Waterman,1982) düşüncesinden yola çıkarak Alman ve Türk toplumlarında örgütlerin bürokrasiyi ne kadar kabul ettikleri ortaya konulmaya

çalışılabilir. Kültürel zelliklerin ve işe yönelik tutumların, pozisyonla ne yönde değiştiğini veya etkilendiğini ortaya koymak üzere ise çalışan ve yöneticilerin örneklemde görece eşit olduğu bir çalışma yürütülebilir. Böylece pozisyon düzeyi yükseldikçe sonuca odaklı görev yönelimi ve kayıtsızlık beklentileri artabilir mi ve çalışma ortamı üst düzey yöneticiler için etken bir unsur mudur? soruları cevaplanabilir.

EKLER

<u>EK</u>	<u>SAYFA</u>
EK-1 Soru Kağıdı	1.1
EK-2 Bakım-Kayıtsızlık/Süreç-Sonuç Ölçeği	2.1
EK-3 LMX (Lider-Üye Etkileşim Ölçeği)	3.1
EK-4 INDCOL (Bireycilik-Toplulukçuluk Ölçeği)	4.1

EK-1

AST-ÜST ETKİLEŞİMİ VE LİDERLİK ARAŞTIRMASI

Bu çalışmanın amacı, çalışma ortamındaki ast-üst etkileşiminin liderlik davranışlarını nasıl etkilediğini belirlemektir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi niteliklere ilişkin sorular, ikinci bölümde ast-üst etkileşimine ve liderlik davranışına ilişkin maddeler, üçüncü bölümde amiriniz ile ilgili maddeler, dördüncü bölümde ise hayata ilişkin genel maddeler bulunmaktadır. Bu araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

I. BÖLÜM

1. Yaşınız:

2. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

3. Şu andaki eğitim düzeyiniz:

- İlkokul Ortaokul Lise İki yıllık yüksekokul Dört yıllık fakülte
 Yüksek Lisans (master) Doktora

4. Kuruluşunuzdaki pozisyonunuz:

Üst Düzey Yönetici (Gen. Müd., Gen. Müd. Yard., Daire Başk., gibi)

Orta Düzey Yönetici (Bölüm Sorumlusu, Şube Müdürü ...gibi)

Alt Düzey Yönetici (Kısım Şefi, Ustabaşı... gibi)

Uzman (Yöneticilik görevi olmayan uzman personel)

Çalışan (Uzman ve yönetici olmayan çalışan)

EK-2

II. BÖLÜM

Bu bölümde bulunan her soruda, bir durum ve bu durum karşısında sergilenebilecek birbirine alternatif iki tutum yer almaktadır. Bir soruyu cevaplandırırken, soruda verilen iki alternatiften, “gerçekteki” tutumunuzu “en iyi” biçimde yansıtan alternatifi, başındaki harfi (a veya b) yuvarlak içine alarak seçiniz. Alternatiflerin arasından seçim yaparken lütfen, “ideal” ya da “olması gerekeni” değil, üstünüzle olan etkileşiminizde geçerli olan beklentilerinizi, tercihlerinizi ve davranışlarınızı dikkate alınız.

1. Bir görevdeki başarı düzeyim değerlendirilirken,
 - a. istenen hedeflere ulaşım ulaşmadığımla değerlendirilmeyi tercih ederim.
 - b. o görevi yerine getirirken gösterdiğim çabayla değerlendirilmeyi tercih ederim.
2. Bir işle ilgili olarak görevlendirildiğimde üstümün,
 - a. amaçları belirleyip bir süre vermesi ve benden sonuç istemesi yeterlidir.
 - b. iş sürecinde benimle ilgilenmesini, işin gelişmesini izlemesini ve gerekli uyarıları yapmasını beklerim.
3. Bir iş yerinde çalışanlar,
 - a. neyi başardıkları ile değil nasıl başardıkları ile değerlendirilmelidir.
 - b. nasıl başardıkları ile değil sonuç olarak neyi başardıkları ile değerlendirilmelidir.

4. Bir karar alınırken ya da emir verilirken,
 - a. üstümün sorumluluğunun bilincinde olarak riskleri de yüklenmesini beklerim.
 - b. karara ya da verilen emre katılıyorsam riski de yüklenmekten kaçınmam.
5. Bir işe başlarken,
 - a. ulaşmam gereken sonucu kafamda canlandırır ve o sonuca en kısa yoldan ulaşmaya çalışırım.
 - b. işi nasıl yapmam gerektiğini kafamda canlandırır ve bu yolu izlediğimde sonuca kendiliğinden varacağımı düşünürüm.
6. İşe ilişkin bir sorun çıktığında,
 - a. üstüm çıkan sorunu çözebilecek bilgiye sahip olmalıdır.
 - b. üstümün çıkan sorunu çözecek bilgiye sahip olmasının gerekli olmadığını düşünüyorum.
7. Bir işi bitirdiğimde,
 - a. o işi nasıl yaptığımın sorulmasından rahatsız olurum; insanların o işi yapıp yapmadığımla ilgilenmesini isterim.
 - b. o işi nasıl yaptığımı anlatmaktan zevk alırım.
8. Üstüme işe ilişkin sorular sorduğumda,
 - a. kesin ve doğru yanıtlar vermesini beklerim.
 - b. kesin ve doğru yanıtları bilmesi gerekmez.

9. Bir işi yaparken,

- a. önemli olan o işi herkesin uzlaştığı ya da kabul edeceği normlara ve standartlara göre yapmaktır.
- b. önemli olan o işi en kısa yoldan bitirmektir.

10. İşimi yaparken üstümün,

- a. yapılması gerekenler konusunda beni uyarmasını beklerim.
- b. yalnızca ulaşılması gereken sonucu tanımlamasını gerisine karışmamasını isterim.

11. Bir işi yaparken,

- a. önemli olan o işi ayrıntılı bir biçimde yapmaktır.
- b. önemli olan o işi bir an önce yapıp, bitirmektir.

12. İşe ilişkin ek bilgi gerektiğinde üstümün,

- a. sorularıma ilişkin tüm yanıtları bilmesini isterim.
- b. sorularımın yanıtlarını bilmesi gerekmez.

13. İşimle ya da yaşamımla ilişkili olarak,

- a. önüme belirli zaman süresi içinde ulaşılacak kesin hedefler koyarım.
- b. belirlenecek hedeflerin gerçekçi olmayacağını, sapmalar olacağını düşünürüm.

14. İşyerindeki ast - üst ilişkilerinde,

- a. üstler astlarına karşı affedici olmalıdırlar.
- b. astlar yaptıkları hataların sonuçlarına ne kadar ağır olursa olsun katlanmalıdırlar.

15. Çalışırken,

- a. somut hedefler belirler, çalışma planı yapar ve bu plana uyarak hedeflerime ulaşmayı tercih ederim.
- b. hedef ve plan belirlemenin yararlı olmadığını düşünür ve çalışma sürecinde karşılaştığım gelişmelere göre tavır almayı tercih ederim.

16. İşyerindeki üstler astlarının iş dışındaki,

- a. sorunlarıyla da ilgilenmeli, onlara çözüm bulmaya çalışmalıdır.
- b. sorunlarıyla ilgilenmek zorunda değildir.

17. Yapacağım işin,

- a. izlenecek aşamalar ve kullanılacak yöntemler açısından tanımlanmış olmasını tercih ederim.
- b. amaçlarının belirli olması benim için yeterlidir.

18. Dışardan gelen bir eleştiri karşısında üstümün,

- a. beni savunmasını beklerim.
- b. beni savunması gerekmez.

19. Bana göre,

- a. üretim ya da hizmet süreci sonuçtan daha önemlidir.
- b. üretim ya da hizmette ulaşılan sonuç süreçten önemlidir.

20. Bir üst göreve yükselmem söz konusu olduğunda, üstüm,

- a. beceri ve yeteneklerime dayalı olarak yükselebileceğimi düşünmelidir.
- b. yolumu açmak ve beni yükseltebilmek için çaba harcamalıdır.

21. Bana göre,

- a. sonuca nasıl ulaşıldığı önem taşır.
- b. önemli olan sonuca ulaşmaktır.

22. Bir işyerinde üstlerin,

- a. astlarına parasal destek vermeye istekli olmaları gerekir.
- b. astlarla parasal ilişkiye girmemeleri gerekir.

23. Çalışma arkadaşlarımla,

- a. bir işi nasıl yaptığımı önemsemelerini isterim.
- b. sonuca ulaşıp ulaşmadığımı önemsemelerini isterim.

24. Bir işyerinde astın performansı,

- a. üstüne duyduğu sevgiden olumlu yönde etkilenir.
- b. üstüne duyduğu sevgiden etkilenmez.

EK-3

III. BÖLÜM

Lütfen şu anda bağlı bulunduğunuz amirinizi düşünerek aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz. Verilen ölçeği kullanarak katılım derecenizi en iyi ifade eden rakamı halka içine alınız.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne De Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Kesinlikle Katılmıyorum	1						
	Orta Düzeyde Katılmıyorum	2						
	Biraz Katılmıyorum	3						
	Ne Katılıyorum, Ne De Katılmıyorum	4						
	Az Katılıyorum	5						
	Orta Düzeyde Katılıyorum	6						
	Kesinlikle Katılıyorum	7						
1	Amirim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biri.	1	2	3	4	5	6	7
2	Amirimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3	Amirimle birlikte çalışılmaktan keyif alıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
4	Amirim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.	1	2	3	4	5	6	7
5	Eğer başkaları tarafından sert bir "eleştiriye" uğrarsam amirim beni savunur.	1	2	3	4	5	6	7
6	İstmeden hata yaptığım durumlarda, amirim beni diğer çalışanlara karşı savunur.	1	2	3	4	5	6	7
7	Amirimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.	1	2	3	4	5	6	7
8	Amirim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım.	1	2	3	4	5	6	7
9	Amirim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.	1	2	3	4	5	6	7
10	Amirimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.	1	2	3	4	5	6	7
11	Amirimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.	1	2	3	4	5	6	7
12	Amirimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7

EK-4

IV.BÖLÜM

Aşağıdaki varsayımlara ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Seçiminizi sayıları daire içine alarak yapınız.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne De Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır.	1	2	3	4	5	6	7
2	Kazanmak herşeydir.	1	2	3	4	5	6	7
3	Yakın çevrem için kişisel çıkarlarımdan fedakarlık ederim.	1	2	3	4	5	6	7
4	Başkaları benden daha başarılı olduğunda rahatsız olurum.	1	2	3	4	5	6	7
5	Yakın çevremdekilerin birbiriyle uyumunu muhafaza etmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
6	İşimi başkalarından daha iyi yapmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
7	Komşularıyla ufak tefek şeyleri paylaşmak hoşuma gider.	1	2	3	4	5	6	7
8	İş arkadaşlarımla iyiliği benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
9	Rekabet doğanın kanunudur.	1	2	3	4	5	6	7
10	İş arkadaşlarımdan biri ödül kazansa gurur duyarım.	1	2	3	4	5	6	7
11	Özgün bir birey olmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
12	Başkası benden daha başarılı olduğu zaman kendimi gergin ve kamçılanmış hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
13	Çoğu zaman kendi bildiğim gibi yaşarım.	1	2	3	4	5	6	7
14	Yakın çevremde kararlarına saygı göstermek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
15	Başkalarına güvenmektense kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6	7
16	Ne fedakarlık gerekirse gerekse aile bireyleri birbirlerine kenetlenmelidirler.	1	2	3	4	5	6	7
17	Anne-baba ve çocuklar mümkün olduğu kadar birlikte kalmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
18	Başkalarından bağımsız bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
19	Kendi isteklerimden fedakarlık yapmak gerekirse de aileme bakmak benim görevimdir.	1	2	3	4	5	6	7
20	Bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
21	Ben başkalarından ayrı özgün bir bireyim.	1	2	3	4	5	6	7
22	Yakın çevremde çoğunluğun isteklerine saygı gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
23	Kendine özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
24	Bir karar vermeden önce yakın arkadaşlara danışıp onların fikirlerini almak önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
25	Maddi güçlük içinde olan bir akrabama imkanlarım ölçüsünde yardım ederim.	1	2	3	4	5	6	7
26	Rekabet olmadan iyi bir toplum düzeni kurulamaz.	1	2	3	4	5	6	7
27	İnsan hayatını başkalarından bağımsız olarak yaşamalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
28	Çok hoşuma giden birşeyden ailem onaylamazsa vazgeçerim.	1	2	3	4	5	6	7
29	Başkalarıyla işbirliği yaptığım zaman kendimi iyi hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
30	Başkalarıyla rekabet edebileceğim ortamlarda çalışmak hoşuma gider.	1	2	3	4	5	6	7
31	İnsanlara açık ve dosdoğru konuşmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5	6	7
32	Çocuklara vazifenin eğlenceden önce geldiği öğretilmelidir.	1	2	3	4	5	6	7
33	Benim için zevk başkalarıyla vakit geçirmektir.	1	2	3	4	5	6	7
34	Başarı hayattaki en önemli şeydir.	1	2	3	4	5	6	7
35	Eğer başarılı oluyorsam bu benim yeteneklerim sayesinde.	1	2	3	4	5	6	7
36	Yakın çevremle fikir ayrılığına düşmekten hiç hoşlanmam.	1	2	3	4	5	6	7
37	Ailemi memnun edecek şeyleri nefret etsem de yaparım	1	2	3	4	5	6	7

KAYNAKÇA

- ATACA, Bilge, BERRY, John W.; Psychological, Sociocultural, and Marital Adaptation of Turkish Immigrant Couples in Canada. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOLOGY*, 2002, 37 (1), 13–26, 23.
- AYCAN, Zeynep, KANUNGO, Rabindra N. ve diğerleri; Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison, *Applied Psychology: An International Review*, 2000, 49 (1), 192-221, 194, 195,199.
- AYCAN, Zeynep; Human Resource Management in Turkey: Current Issues and Future Challenges, *International Journal of Manpower*, 2001, 22(3), 252-260, 252.
- BASS, Bernard M., *Leadership: Good, Better, Best, Organizational Dynamics*, 1985, 13(3), pp. 26-40, 28.
- BERKMAN, Ümit and ÖZEN, Şükrü; “Culture and Management in Turkey: State-Dependency and Paternalism in Transition”, Eduardo DAVEL, Jean-Pierre DUPUIS, et Jean-François CHANLAT (Eds.), *Gestion en context interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de l’Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.
- BERRY, John W., POORTINGA, Ype H., SEGALL, Marshall H., DASEN, Pierre R.; *Cross-Cultural Psychology: Research and Applications*, Cambridge University Press, 1992.
- BİNİCİ, Hanifi, ARI, Necdet, *Mesleki ve Teknik Eğitimde Arayışlar*, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2004, 24(3), 383-396, 391.
- BUĞRA, Ayşe; *Devlet ve İş Adamları*, İstanbul: İletişim Yayınları, Fikret Adaman (Çev.), 2008.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener; *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi, 2009.
- BRODBECK, Felix C., FRESE, Michael, JAVIDAN, Mansour; Leadership Made in Germany: Low on Compassion, High on Performance, *Academy of Management Executive*, 2002,16 (1), p16-29, 18.
- BROWN, John Seely, DUGUID, Paul; *ORGANIZATIONAL LEARNING AND COMMUNITIES OF-PRACTICE:TOWARD A UNIFIED VIEW OF WORKING, LEARNING, AND INNOVATION*, *Organization Science*, 1991, 2 (1), p40-57, 18p, 41.

- CASEY, Bernard; The Dual Apprenticeship System and the Recruitment and Retention of Young Persons in West Germany, *British Journal of Industrial Relations*, 1986, 24(1), 63-81, 65-68.
- CÜCELOĞLU, Doğan; *Yeniden İnsan İnsana*, İstanbul: Remzi Kitapevi, 1997.
- COX, Taylor H., LOBEL, Sharon A., McLEOD, POPPY LAURETTA; *Academy of Management Journal* 1991, 34(4), 827-847.
- DELUGA, Ronald J.; Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational citizenship Behavior, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 1994, 67(4), pp. 315-326, 323.
- DIENESCH, Richard M., LIDEN, Robert C.; Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development Georgia Institute of Technology, *Academy of Management Review*, 1986, 11(3), 618-634, 624, 625.
- DPT, “KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı” Ocak, 2004.
www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3078/strateji.pdf
- EARLEY, P. Christopher, GIBSON, Cristina B.; Taking Stock in Our Progress on Individualism-Collectivism: 100 Years of Solidarity and Community, *Journal of Management*, 1998, 24 (3), 265-304, 272.
- EREZ, Miriam, GATİ, Efrat; A Dynamic, Multi-Level Model of Culture: From the Micro Level of the Individual to the Macro Level of a Global Culture, *Applied Psychology: An International Review*, 2004, 53 (4), 583–598, 588.
- GELFAND, Michele J., HOLCOMBE, Karen M.; Teaching About Culture, Ethnicity, and Diversity: Exercises and Planned Activities, SINGELIS Theodore M. (Ed), Thousand Oaks: Sage publications, 1998, 122.
- GLOBE : HOUSE, R. J., HANGES, P. J., RUIZ-QUINTANILLE, S. A., DORFMAN, P. W., JAVIDAN, M., DICKSON, M. W., GUPTA, V., KABASAKAL, H., *Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE*, W. H. Mobley, M. J. Gessner., & V. Arnold (Eds.), Stamford, CN: JAI Press, 1999.
- GOUVEIA, Valdiney V., CLEMENTE, Miguel; The Horizontal and Vertical Attributes of Individualism and Collectivism in Spanish Population, *The Journal of Social Psychology*, 2003, 143(1), 43-63.
- GREGURAS, Gary J., FORD, John M. ; An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader–Member Exchange, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2006, 79(3), 433–465.

- HACKMAN, J. Richard, OLDHAM, Greg, JANSON, Robert, PURDY, Kenneth; A New Strategy for Job Enrichment, *California Management Review*, 17 (4), 1975, pp. 57-71., 58-59.
- HERRMANN, Markus, FRANKE, Gunter; Vererbung von Unternehmensanteilen oder Übertragung auf eine Stiftung: Ein Vergleich der Vermögenswirkungen', *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 46, 1994, pp. 582-609.
- HERRMANN, Markus, FRANKE, Gunter; Performance and Policy of Foundation-owned Firms in Germany, *European Financial Management*, 2002, 8(3), 261-279, 262.
- HILGER, Susanne; Welfare Policy in German Big Business after the First World War: Vereinigte Stahlwerke AG, 1926-33, *Business History*, 40(1),1998, 50-7, 54.
- HOFSTEDE, Geert; *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, London, Newbury Park: Sage Publications, Inc., 1980.
- HOFSTEDE, Geert, BOND, Michael, Harris; *The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth*. *Organizational Dynamics*, 1988, 16 (4), pp. 5-21.
- HOFSTEDE, Geert; *Culture and Organization: Software of the mind*, New York: MacGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE, Geert; *Uncommon Sense About Organization*, London: Sage Publications Inc., 1994.
- KABASAKAL, Hayat, BODUR, Muzaffer; *Leadership, Values and Institutions: The Case of Turkey*, research paper, Boğaziçi University, Istanbul, 1998.
- KARABATİ, Serdar, SAY, Iseri, Arzu, *Relating Work Values to Societal Values: Evidence from the Turkish Business Context*, *Cross Cultural Management*, 2005, 12(2), 85-107.
- KOZAN, M. Kamil, İLTER, Selim S., *Third party roles played by Turkish managers insubordinates' conflicts*, *Journal of Organizational Behavior*, 1994, 15(5),453-466, 454.
- LANDRY, Guylaine; VANDENBERGHE, Christian; *Role of Commitment to the Supervisor, Leader-Member Exchange, and Supervisor-Based Self-Esteem in Employee-Supervisor Conflicts*, *The Journal of Social Psychology*, 2009, 149(1), pp. 5-28.

- LANE, Christel; European Business Systems: Britain and Germany Compared, Richard Whitley (Edit.) European Business System: Firms and Markets in their National Contexts, London, Newbury Park: Sage Publications, 1994.
- LANE, Christel; Management and Labour in Europe. The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France. Aldershot: Edward Elgar, 1989.
- LI, Fuan, AKSOY, Lerzan; DIMENSIONALITY OF INDIVIDUALISM–COLLECTIVISM AND MEASUREMENT EQUIVALENCE OF TRIANDIS AND GELFAND’S SCALE, Journal of Business and Psychology, 2007, 21 (3), pp. 313-329, 317, 322, 325.
- LIDEN, Robert C., John M. MASLYN; Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, Journal of Management, 1998, 24(1), 43-72, 45.
- MISUMI, Jyuji, PETERSON, Mark F.; The Performance-Maintenance (PM) Theory of Leadership: Review of a Japanese Research Program, Administrative Science Quarterly, 1985, 30(2), pp. 198-223.
- NICHOLS, Theo, SUĞUR, Nadir; Global İşletme, Yerel Emek: Türkiye’de İşçiler ve Modern Fabrika, İstanbul: İletişim Yayınları, 2005.
- PAMUK, Şevket; 100 Soruda Osmanlı-Türkiye İktisadi Tarihi 1500-1914, İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1999.
- PAŞA, S.F. 2000. Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. Aycan, Z.(Ed) Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları, s. 225-241.
- PAŞA, Selda, Fikret, BODUR, Muzaffer, KABASAKAL, Hayat; Society, Organizations, and Leadership in Turkey, Applied Psychology: An International Review, 2001, 50(4), pp.559-589, 571,575, 574.
- PETERSON, Thomas C., WATERMAN jr., Robert H.; How the Best-Runs Companies Turn So-So Performers Into Big Winners, Management Review, 1982, 71(11), p8-16, 9p, 16. □
- ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A.; Organizational Behavior, New Jersey: Prentice- Hall, Inc., 2007.
- RONEN, Simcha, SHENKAR, Oded; Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis, Academy of Management Review, 1985, 10(3), pp.435-454, 440-450.
- SADLER, P. J., HOFSTEDE, G. H.; Leadership Styles: Preferences and Perceptions of Employees of an International Company in Different Countries, International Studies of Management & Organization, 1976, 6 (3), pp. 87-113, 110.

- SARGUT, A. Selami; Kùltùrler Arası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara: İmge Kitapevi, 2001.
- SARGUT, Selami, Özen, Şùkrù, ÇALIŞANLARIN LİDER DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BEKLENTİLERİ: TÜRKİYE ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA, yayımlanmamış çalışma.
- SCHRIESHEIM, Chester A., NEIDER, Linda L., SCANDURA, Terri A.; DELEGATION AND LEADER-MEMBER EXCHANGE: MAIN EFFECTS, MODERATORS, AND MEASUREMENT ISSUES, *Academy of Management Journal*, 1998, 41(3), 298-318.
- SELEKLER, Gökşen, Nisan; Makrokurumsal bakış açısı, S. Sargut ve Ş. Özen (Der.) Örgüt Kuramları, 2007, Ankara: İmge.s. 331-378, 376-377.
- Singelis, T. M, Triandis, H. C., Bhawuk, D. S., ve Gelfand, M. J. 1995. Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29 (3): 240-275.
- SINHA, J. B. P. 1980, The nurturant-task leader, New Delhi: Concept.
- SINHA, B. P., CHOWDHARY, G. P; PERCEPTION OF SUBORDINATES AS A MODERATOR OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS IN INDIA, *Journal of Social Psychology*, 1981, 113(1), p115-121, 116, 117, 120.
- SMITH, Peter B., MISUMI, Jyuji, TAYEB, Monir, PETERSON, Mark, BOND, Michael; On the generality of leadership style measures across cultures, *Journal of Occupational Psychology*, 1989, 62 (2), pp. 97-109, 98,99, 104, 107.
- SMITH, Peter B., SCHWARTZ, Shalom M.; Values, BERRY, John W., SEGALL, Marshall H., KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem (Eds); *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Social Behavior and Application*, 1997, Boston : Allyn and Bacon, 77-118, 79.
- SOMMERLAD, Elizabeth A., BERRY, John W.; The Role of Ethnic Identification in Distinguishing Between Attitudes Towards Assimilation and Integration of a Minority Racial Group, *Human Relations*, 1970, 23(1), pp 23-29.
- STOGDILL, Ralph M.; THE EVOLUTION OF LEADERSHIP THEORY, *Academy of Management Proceedings*, 1975, pp. 4-6, 4.
- ŞAHİNKESEN, Ali; Eğitimde İkili Sistem (Okul-İşyeri İşbirliğine Dayalı Sistem), *Eğitim Bilimleri Fakùltesi Dergisi*, 1992, 25(2), Ankara, ss.687-701.

- TAYEB, Monir; Organizations and National Culture: Methodology Considered, Organization Studies, 1994, 15(3), 429-446, 429, 430, 431, 432, 439, 440.
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı 2005-2006 Yılı Raporu
http://www.csgeb.gov.tr/article.php?article_id=375
- TOKGÖZ, Erdiç; Türkiye'nin İktisadi Gelişme Tarihi (1914-2001), Ankara: İmaj Yayınevi, 2001.
- TRIANDIS, Harry C.; Cultur and Social Behavior, New York : McGraw-Hill, 1994.
- TRIANDIS, Harry C.; Harry C. TRIANDIS, Marvin D. DUNETTE, and Leatta M. HOUGH (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 4 (2), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1994, 67, 111.
- TRIANDIS, Harry C.; Individualism and Collectivism, Boulder: Westview Press Inc. 1995.
- WASTI, Syeda Arzu, Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case, 1998, 9 (4), pp. 608-631, 608.
- WASTI, S. Arzu; The influence of Cultural Values on Antecedents of Organizational Commitment : An Individual Level Analysis, Applied Psychology: An International Review., 2003, 52(4), 533-554, 548.
- WASTI, Arzu, ERDİL, Selin Eser; BİREYCİLİK VE TOPLULUKÇULUK DEĞERLERİNİN ÖLÇÜLMESİ: BENLİK KURGUSU VE INDCOL ÖLÇEKLERİNİN TÜRKÇE GEÇERLEMESİ, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2007, 7 (1-2), pp. 39-66.
- WEIHRICH, Heinz, SEIDENFUSS, Kai-Uwe, GOEBEL, Volker; Managing Vocational Training as A Joint Venture- can the German Approach of Co-Operative Education Serve as A Model for the United States and Other Countries?, European Business Review, 1996, 96(1),31-40.
- WHITLEY, Richard; Divergent Capitalisms: the social structuring and change of business systems, New York : Oxford University Press, 1999.
- YUKL, Gary; Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, Journal of Management 1989, 15(2), pp. 251-289, 252.