

ÜÇ BÜYÜK ŞEHİRDE
KÜLTÜREL DEĞER FARKLILIKLARINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA :
TESCO KİPA A.Ş. ÖRNEĞİ

Yoldaş G. ILGAR

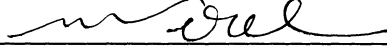
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara
Nisan, 2010

KABUL VE ONAY

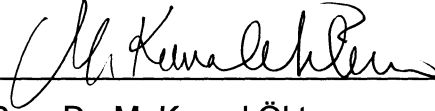
Yoldaş Gökhan Ilgar tarafından hazırlanan “Üç Büyük Şehirde Kültürel Değer Farklılıklarına Yönelik Bir Çalışma: Tesco Kipa A.Ş. Örneği” başlıklı bu çalışma, 26.04.2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



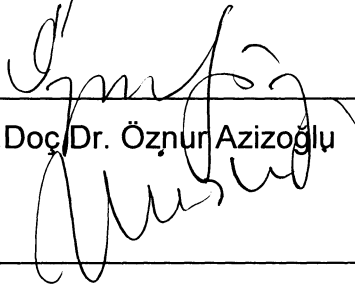
Prof.Dr. Azize Ergeneli (Başkan)



Prof.Dr. Semra Güney



Doç. Dr. M. Kemal Öktem



Yrd.Doç/Dr. Özünur Azizoglu

Öğr.Gör.Dr. Eren Miski Aydın (Danışman)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof.Dr. İrfan Çakın


Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

28.04.2010


Yoldaş Gökhan Ilgar

TEŞEKKÜR

Çalışmam aşamasında gösterdiği yönlendirme ve yardımları için danışmanım Sayın Dr. Eren Miski Aydın'a,

Çalışmamın her aşamasında bilgi ve manevi desteğiyle büyük katkıda bulunan değerli hocam Sayın Öznur Azizoğlu'na,

Tezimin bitmesini beklerken gösterdikleri sabır ve anlayış için sevgili eşim ve aileme,

Anketin uygulanmasını ve bu çalışmanın gerçekleşmesini sağlayan Tesco Kipa A.Ş. yetkililerine,

Sevgili dostlarım, anket uygulamasına katkılarından ötürü Semra ve Özgür Yılmaz'a, literatür araştırmama katkılarından dolayı Fulya Çelikel'e, anketin çevirisi ve katkıları için Papatya Alkan'a, istatistik hesaplamalarındaki katkılarından dolayı Hakan Bulut'a,

Teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Ilgar, Y.G., *Üç Büyük Şehirde Kültürel Değer Farklılıklarına Yönelik Bir Çalışma: Tesco Kipa A.Ş. Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010

Çalışmanın amacı, aynı şirket bünyesinde çalışan personelin farklı coğrafi bölgelerde çalışmasından ötürü işe yönelik kültürel değerlerinde farklılaşma olup olmadığının belirlenmesidir.

Çalışmada temel olarak Geert Hofstede'in işe yönelik kültürel değerler üzerine yaptığı çalışmalar esas alınmış. Hofstede'in kültür araştırmaları için önerdiği Değerler Anketi Modülü kullanılarak alan araştırmasına gidilmiş, anket yoluyla işe ilişkin değerler ve kültürel boyutlar ölçülerek karşılaştırılmıştır.

Araştırma sonucunda, uygulamanın yürütüldüğü şirket personelin işe yönelik kültürel değerlerinin de coğrafi bölgesel farklılığın kimi boyutlarda etkili olurken, kimi boyutlarda etkisiz olduğu gözlenmiştir.

Anahtar Sözcükler

Kültür, Hofstede, Değer, Anket

ABSTRACT

ILGAR, Yoldaş G., *A Study on Differences on Cultural Values at Three Big Cities: Tesco Kipa Co. Example*, Master's Thesis, Ankara, 2010

The purpose of this study is to determine the effect of regional differences on work related values for employees of a firm.

The study is based on the works of Geert Hofstede's on work related values. The field search is carried out by Hofstede's Values Survey Model which he suggested for further cultural researches. With survey application, the values related to work and cultural dimensions have been measured and compared.

As a result, it's figured that the some work related cultural values are affected by geographical region difference, but not all.

Keywords

Culture, Hofstede, Value, Survey

İÇİNDEKİLER

KABUL ve ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ÇİZELGELER.....	x
ŞEKİLLER.....	xiii

GİRİŞ

Çalışmanın Tanımı.....	1
Çalışmanın Amacı.....	3
Çalışmanın Aşamaları.....	3
Çalışmanın Hipotezleri.....	3
Çalışma Planı.....	4

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kültürün Tanımı.....	5
1.2. Kültürün Özellikleri.....	7
1.3. Kültürün Öğeleri.....	10
1.4. Kültür Üzerine Çalışmalar.....	13
1.4.1. Uluslararası Çalışmalar.....	13
1.4.2. Kültürel Analizler.....	14
1.4.2.1. Strodbeck ve Kluckhohn.....	14
1.4.2.2. Edward Hall.....	15
1.4.2.3. Hofstede.....	15
1.4.2.4. Hampden-Turner ve Trompenaars.....	15

İKİNCİ BÖLÜM HOFSTEDE'İN KÜLTÜR ANALİZİ

2.1.	Hofstede'in Kültürel Boyutları.....	17
2.1.1.	Güç Mesafesi Boyutu.....	18
2.1.2.	Belirsizlikten Kaçınma Boyutu.....	25
2.1.3.	Bireysellik / Kollektivistlik Boyutu.....	29
2.1.4.	Erillik / Dişilik Boyutu.....	34
2.1.5.	Uzun Vadeli Uyum Boyutu.....	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM VERİLER VE ÇALIŞMALAR

3.1.	Çalışma Yeri.....	41
3.1.1.	Tesco Kipa.....	41
3.1.2.	Tesco PLC.....	43
3.2.	Çalışma Alanı.....	44
3.2.1.	İzmir.....	44
3.2.2.	Ankara.....	47
3.2.3.	İstanbul.....	49
3.3.	Hofstede'in Kültürel Boyutları ile Bağlantılar.....	52
3.3.1.	Çalışma Örnekleme.....	53
3.3.2.	Dış Veriler ve Çalışmalar.....	56
3.3.2.1.	TUIK Araştırmaları.....	56
3.3.2.2.	Dünya Değerler Anketi.....	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

4.1	Araştırma Bilgileri.....	61
4.4.1.	Araştırma Yeri.....	61
4.4.2.	Araştırma Tipi.....	61
4.4.3.	Araştırma Evreni ve Örneklem.....	61

4.2.	Veri Toplama Teknikleri.....	62
4.2.1.	Literatür taraması.....	62
4.2.2.	Görüşme.....	62
4.2.3.	Anket.....	63
4.2.4.	Veri Analizi.....	64
4.2.5.	Beklentiler.....	64

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

4.1.	Demografik Dağılım.....	66
4.1.1.	Veriler.....	66
4.1.2.	Coğrafi Konum.....	66
4.1.3.	Cinsiyet.....	66
4.1.4.	Yaş.....	67
4.1.5.	Eğitim.....	68
4.1.6.	Meslek.....	69
4.2.	Sorulara Göre Dağılım.....	70
4.2.1.	1.Grup Sorular.....	70
4.2.1.1.	Soru 1.....	71
4.2.1.2.	Soru 2.....	72
4.2.1.3.	Soru 3.....	73
4.2.1.4.	Soru 4.....	74
4.2.1.5.	Soru 5.....	76
4.2.1.6.	Soru 6.....	77
4.2.1.7.	Soru 7.....	78
4.2.1.8.	Soru 8.....	79
4.2.2.	2.Grup Sorular.....	80
4.2.2.1.	Soru 9.....	80
4.2.2.2.	Soru 10.....	81
4.2.2.3.	Soru 11.....	82
4.2.2.4.	Soru 12.....	83
4.2.3.	3. Grup Sorular.....	85
4.2.3.1.	Soru 13.....	85
4.2.3.2.	Soru 14.....	86

4.2.4. 4.Grup Sorular.....	87
4.2.4.1. Soru 15.....	88
4.2.4.2. Soru 16.....	89
4.2.4.3. Soru 17.....	90
4.2.4.4. Soru 18.....	91
4.2.4.5. Soru 19.....	93
4.2.4.6. Soru 20.....	94
4.3. Kültürel Boyutlar.....	95
4.3.1. Bireysellik Boyutu.....	95
4.3.2. Güç Mesafesi Boyutu.....	97
4.3.3. Erillik Boyutu.....	99
4.3.4. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu.....	100
4.3.5. Uzun Vadeli Uyum Boyutu.....	102
SONUÇLAR VE TARTIŞMA.....	105
KAYNAKÇA.....	110
EK.....	114
ÖZGEÇMİŞ.....	118

ÇİZELGELER

Çizelge 2.1. Ülkelerin ve Bölgelerin Güç Mesafesi Puanları.....	21
Çizelge 2.2. Erkek Öğrenciler Arasında Dört Kavramın Öncesi-Sonrası...	23
Çizelge 2.3. Ülkelerin Güç Mesafesi Toplumsal Norm.....	24
Çizelge 2.4. Ülkelerin Belirsizlikten Kaçınma Değerleri.....	27
Çizelge 2.5. Belirsizlikten Kaçınma Toplumsal Norm.....	28
Çizelge 2.6. Ülkelerin Bireysellik Değerleri.....	30
Çizelge 2.7. Bireysellik Toplumsal Norm.....	33
Çizelge 2.8. Ülkelerin Erillik Değerleri.....	35
Çizelge 2.9. Erillik Toplumsal Norm.....	37
Çizelge 2.10. Ülkelerin Uzun Vadeli Uyum Değerleri.....	39
Çizelge 2.11. Uzun Vadeli Uyum Toplumsal Norm.....	40
Çizelge 3.1. Tesco Kipa'ya Etki Eden Ülkelerin Hofstede Boyutları.....	54
Çizelge 3.2. İllerin 1995-2000 dönemi net göç hızına göre sıralanışı	55
Çizelge 3.3. İBB Sınıflamasına göre ortalama evlenme / ilk evlenme yaşı	55
Çizelge 3.4. İllere göre evlenilecek kişide aranan özellikler (%).....	56
Çizelge 3.5. İllere göre bireyin yaşlılığı ile ilgili yaşam tercihi (%).....	56
Çizelge 3.6. İllere göre yakın akraba evliliğini uygun bulanların oranı (%)	57
Çizelge 3.7. İllere göre çocuklarla ilgili düşünceler (%).....	57
Çizelge 3.8. Dünya Değerler Anketi Sonuçlarından Seçmeler.....	59
Çizelge 5.1. Çalışma Evreni ve Coğrafi Konum.....	66
Çizelge 5.2. Cinsiyet-Şehir Dağılımı.....	67
Çizelge 5.3. Yaş-Şehir Dağılımı.....	67
Çizelge 5.4. Eğitim-Şehir Dağılımı.....	68
Çizelge 5.5. Meslek-Şehir Dağılımı.....	69
Çizelge 5.6. Birinci Soruya Göre Dağılım.....	71

Çizelge 5.7. Birinci Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	72
Çizelge 5.8. İkinci Soruya Göre Dağılım.....	72
Çizelge 5.9. İkinci Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	73
Çizelge 5.10. Üçüncü Soruya Göre Dağılım.....	73
Çizelge 5.11. Üçüncü Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	74
Çizelge 5.12. Dördüncü Soruya Göre Dağılım.....	75
Çizelge 5.13. Dördüncü Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	75
Çizelge 5.14. Beşinci Soruya Göre Dağılım.....	76
Çizelge 5.15. Beşinci Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	76
Çizelge 5.16. Altıncı Soruya Göre Dağılım.....	77
Çizelge 5.17. Altıncı Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	77
Çizelge 5.18. Yedinci Soruya Göre Dağılım.....	78
Çizelge 5.19. Yedinci Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	78
Çizelge 5.20. Sekizinci Soruya Göre Dağılım.....	79
Çizelge 5.21. Sekizinci Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	80
Çizelge 5.22. Dokuzuncu Soruya Göre Dağılım.....	80
Çizelge 5.23. Dokuzuncu Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	81
Çizelge 5.24. Onuncu Soruya Göre Dağılım.....	82
Çizelge 5.25. Onuncu Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	82
Çizelge 5.26. On birinci Soruya Göre Dağılım.....	83
Çizelge 5.27. On birinci Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	83
Çizelge 5.28. On ikinci Soruya Göre Dağılım.....	84
Çizelge 5.29. On ikinci Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	84
Çizelge 5.30. On üçüncü Soruya Göre Dağılım.....	85
Çizelge 5.31. On üçüncü Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	86
Çizelge 5.32. On dördüncü Soruya Göre Dağılım.....	86

Çizelge 5.33. On dördüncü Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları....	87
Çizelge 5.34. On beşinci Soruya Göre Dağılım.....	88
Çizelge 5.35. On beşinci Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	88
Çizelge 5.36. On altıncı Soruya Göre Dağılım.....	89
Çizelge 5.37. On altıncı Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	90
Çizelge 5.38. On yedinci Soruya Göre Dağılım.....	91
Çizelge 5.39. On yedinci Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	91
Çizelge 5.40. On sekizinci Soruya Göre Dağılım.....	92
Çizelge 5.41. On sekizinci Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	92
Çizelge 5.42. On dokuzuncu Soruya Göre Dağılım.....	93
Çizelge 5.43. On dokuzuncu Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.	93
Çizelge 5.44. Yirminci Soruya Göre Dağılım.....	94
Çizelge 5.45. Yirminci Soruya Göre Dağılım Ki-kare Testi Sonuçları.....	94
Çizelge 5.46. Bireysellik Boyutu İstatistikî Tanımlayıcı Özellikleri.....	96
Çizelge 5.47. Bireysellik Boyutu Varyans Homojenliği ve Tek Yönlü Anova Testi.....	96
Çizelge 5.48. Güç Mesafesi Boyutu İstatistikî Tanımlayıcı Özellikleri.....	98
Çizelge 5.49. Güç Mesafesi Boyutu Varyans Homojenliği ve Tek Yönlü Anova Testi.....	98
Çizelge 5.50. Erillik Boyutu İstatistikî Tanımlayıcı Özellikleri.....	100
Çizelge 5.51. Erillik Boyutu Varyans Homojenliği ve Tek Yönlü Anova Testi.....	100
Çizelge 5.52. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu İstatistikî Tanımlayıcı Özellikleri.....	101
Çizelge 5.53. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu Varyans Homojenliği ve Tek Yönlü Anova Testi.....	102
Çizelge 5.54. Uzun Vadeli Uyum Boyutu İstatistikî Tanımlayıcı Özellikleri..	103
Çizelge 5.55. Uzun Vadeli Uyum Boyutu Varyans Homojenliği ve Tek Yönlü Anova Testi.....	104

ŞEKİLLER

Şekil 1.1.	İstenen değerler ve istenilen değerler arasındaki farklar.....	12
Şekil 3.1.	Tesco Kipa'nın Faaliyet Gösterdiği İller.....	43
Şekil 3.2.	Tesco'nun Faaliyet Gösterdiği İller.....	44
Şekil 4.1.	Bireysellik Boyutu.....	74
Şekil 4.2.	Güç Mesafesi Boyutu.....	76
Şekil 4.3.	Erillik Boyutu.....	78
Şekil 4.4.	Belirsizlikten Kaçınma Boyutu.....	80
Şekil 4.5.	Uzun Vadeli Uyum Boyutu.....	82

GİRİŞ

Çalışmanın Tanımı

Köken olarak “kültür” kelimesi “toprağı verimlileştirmek için çalışmak” anlamı taşımaktadır (Turan, 2003:l). Sosyal-kültürel antropoloji tarafından incelenen kültür kavramının kökeni Latince ekin anlamına gelen “cultura” kelimesidir (Arslan, 2001: 120). “Cultura” ya da “colere” fiilinden gelen kültür kelimesi 18. yüzyıldan önce zirai anlamda ekip-biçmek, sürmek ve ürün yetiştirmek için kullanılmıştır. Süreç içerisinde kelimeye farklı anlamlar yüklenmiş ve bu kelime “insanların bir yaşam tarzı” olarak anlam kazanmıştır (Eroğlu, 1996: 88).

Çok sayıda tanımı bulunan ve farklı anlamlarda da kullanılan kültür kelimesi, sözlük anlamı olarak, bir topluluğun tinsel özelliğini, duyuş ve düşünüş birliğini meydana getiren gelenek halindeki her türlü yaşayış, düşünce ve sanat varlıklarının tümünü ifade etmektedir.¹

Kültür en genel anlamıyla “bir insan grubunun insanlarını; diğerlerinden ayıran kolektif bir düşünce biçimi” olarak tanımlanabilir (Hofstede, 1984: 21)

Kültürün oluşumu insanların topluluk halinde yaşamasının etkisidir. Kültür, toplumu oluşturan üyelerin sorunlarını çözümlenmek üzere oluşmuş bazı düzen ve kurallardan meydana gelir (Çakıcı, 2003: 6). Toplum içinde yaşarken, toplum tarafından öğretilen bu davranış ve düşünüş sistemleri, kişilerin ilişkilerini, davranışlarını, iletişimlerini belirler. Güney’e göre kültür; bir toplumda sosyal yaşamın, ilerlemenin, değişmenin, üretimin, bilimin, sanatın, eğitimin ve düşünce yapısının düzeyini belirleyen önemli bir faktördür. İnsanlar arası etkileşimler sonucu oluşup geliştiği için toplumsal yaşamın bir ürünüdür (2000 : 13)

Murphy, kültürün en önemli özelliklerinden birisinin insanlara kimlik ve aidiyet duygusu vermesi olduğunu ve böylece bir toplumda bilgi ve düşüncelerin

¹ Türk Dil Kurumu. (1969). *Türkçe Sözlük*, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları Sayı:293, s.488.

yayıması, öğretilmesi ve paylaşılması beklentisi oluştuğunu belirtmiştir (1995: 95). Bu durum, insanların bir arada yaşaması ve toplumun devamlılığının sağlanması için gereklidir. Toplum, bir grup insanla ve bunlar arasındaki ilişkinin yapısıyla ilgili iken; kültür bu ilişkilerin içeriği ve onları yönetip meşrulaştıran ilkelerle ilgilidir (Parekh, 2002: 188).

Yirminci yüzyılın özellikle ikinci yarısından itibaren büyük önem kazanan kültür çalışmalarının temel amacı, farklı ülkelerle iş bağlantıları bulunan, üretim ve yönetim faaliyetlerini yürütürken diğer kültürlerle temas geçen şirketlerin, kültürel değerlerden etkilenmesidir.

Kültürel değerlerin ölçülmesinde ve tanımlanması ile ilgili çok sayıda eser bulunsa da, bu çalışmada dünyaca kabul gören Hofstede'in kültürle ilgili çalışmaları esas alınmıştır.

Hofstede kültürü; güç mesafesi, erillik/dişilik, bireysellik/kolektiftik, belirsizlikten kaçınma ve kısa/uzun vadeli uyum adlandırmalarıyla beş boyut altında incelemiştir.

Çalışmanın amacı, Hofstede'in çalışmalarına uygun olarak, yeni veriler elde etmek ve işe yönelik kültürel değerlerin çeşitli kriterlerden ne ölçüde etkilendiğini incelenmektir.

Alan araştırmasında, Hofstede'in kültürel araştırmalar için önerdiği anket kullanılmış, uygulama yeri olarak da orijinal çalışmada kullanılan IBM şirketi özelliklerinin kaybolmaması için, büyük ölçekli, kurumsal yapıda, uluslararası bir perakende zinciri firması seçilmiştir.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, büyük ölçekli bir şirkette, üç büyük şehirlerdeki çalışanları arasında işe yönelik kültürel değerlerin farklılaşmasının araştırılmasıdır

Temel olarak işyerinin coğrafi konumunun çalışanların kültürel değerlerinin oluşumu ve şekillenmesindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın Aşamaları

Çalışmaya başlamadan önce konuya yönelik olarak yapılmış çalışmalar ve literatür incelenmiştir. Gerekli bilgilere ulaşıldıktan sonra, çalışma Hofstede'in kültürel analizi ve anketi üzerine kurulmuştur. Kullanılacak anket edinilmiş, çevirisi yapılmış, kontrol edilmiştir.

Anketin uygulamasında öncelikle örnek alınan çalışmadan yapı olarak uzaklaşmamak adına IBM şirketi düşünülmüş, fakat IBM firmasının araştırma çalışmalarını desteklememesi nedeniyle, Tesco Kipa A.Ş. üzerinde çalışma yapılmıştır.

Anket uygulanmış, SPSS istatistik paket programı kullanılarak bulgular istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmanın Hipotezleri

Hofstede, 1976'dan itibaren ulusların işe yönelik kültürel değerlerini ölçmüş ve bulgularını yayınlamıştır. Türkiye'de de Hofstede'in boyutları çeşitli yazarlar tarafından incelenmiştir. Sevin (1989), Türk-Japon ortaklığı olan bir işletme ile Türk işletmesi arasında işe ilişkin değerlerin karşılaştırılmasını, Ünal (2002), kültürel değerleri oluşturan boyutlara bağlı olarak uluslararası işletme

yöneticilerinin kararlarındaki farklılıkların incelenmesi, Akyürek (2001), güç mesafesinin Türk Silahlı Kuvvetlerinde iletişime etkisini, Duran (2002), toplumsal kültürün örgüt kültürü ve örgüt yapısı üzerine etkilerini, Çakıcı (2003), kültürler arası farklılaşmanın müzakere sürecine etkilerini, Sarayönlü (2003), çokuluslu ve uluslararası örgütlerde kültürel farklılıkların yönetimini çalışmıştır. Bununla birlikte tüm bu çalışmalar ulusal değerlendirmede yürütülmüş, Türkiye için alt öğelerde incelenmemiştir.

Kültürel değerler, bireyin bir toplumun parçası olması sebebiyle edindiği öğeleri içermektedir. Bu sebeple farklı şartlar altında yetişen bireylerin kültürel değerlerinin farklılık göstereceği öngörülmektedir.

Aynı şirkette çalışmalarına rağmen, birikimleri doğrultusunda personelin, yaşadıkları ve çalıştıkları coğrafi konum itibarı ile sahip oldukları kültürel değerlerde farklılık göstermesi beklenmektedir.

Örgüt personelinin işe yönelik kültürel değerlerinin uyruktan bağımsız olarak, ülkemizin sosyolojik ve ekonomik etkenleri çerçevesinde işyerinin bulunduğu coğrafi bölge kriterinden etkileneceği beklenmektedir. Bununla birlikte, farklı yerlerde çalışsalar da aynı uyruğa ve kültüre ait olmaları nedeni ile ülke değerlerinden çok uzak sonuçlara ulaşılmayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın Planı

Araştırmanın birinci bölümünde, kavramsal açıklamalar ile kültür kavramı incelenmiş, ulusal ve uluslararası çalışmalar ile değerlendirmelere yer verilmiştir. İkinci bölümde, çalışmanın temel içeriğini oluşturması sebebiyle Hofstede'in kültür ile ilgili çalışmaları ve boyutları detaylıca ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi ve yürütülmesi ile ilgili bilgiler aktarılmıştır. Son bölümde, elde edilen bulgular, sonuçlar ve değerlendirmeler verilmiştir.

BÖLÜM 1

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KÜLTÜRÜN TANIMI

Günlük hayattaki yaygın kullanımına rağmen, kültür kavramı çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Kültür kavramı, benzeri sosyal terimler gibi, kimin tarafından kullanıldığına bağlı olarak çeşitli anlamlar alabilen, çok anlamlı bir kavramdır (Kartarı, 2001: 13).

Kültür kavramının tanımlanmasında ortak bir fikir birliği söz konusu değildir. Farklı bilim dalları farklı açılardan yaklaşmakta ve değişik tanımlamalar yapmaktadır. Çeşitli yazarların yaptığı tanımlamalar genel çerçevede dahilinde verilecektir.

Antropologlara göre kültür, toplumun özelliğini veren bilimsel inançları, dinsel inançları, otorite, örgüt, iş gibi inançları kapsar. Bu, kültürün sembolik yönünü tanımlamaktadır (Turan, 2003: 2).

A.L. Kroeber ve Clyde Kluckhohn (1952), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions* adlı çalışmalarında kültürün 164 farklı tanımını vermişlerdir.

Kültürün ilk pozitif tanımına antropolojinin kurucularından Edward Burnett Tylor'ın yapıtlarında rastlanır. Tylor, kültürü, "bilgilerden, inançlardan, sanattan, ahlaktan ve insanın toplumda yaşayan bir varlık olması nedeniyle edindiği bütün öbür yetenekler ve alışkanlıklardan oluşan karmaşık bütün" olarak tanımlamış (1871), sonraki çalışmalarında da, bu anlamda kültürün yalnızca insanlara özgü olduğunu belirtmiştir (1881).

Kültür, bir grup insanın yaşam tarzıdır. Antropologlar, kültürü; "bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, töre ve insanın bir toplum üyesi olarak sahip olduğu bütün özellikler ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün" olarak tanımlamışlardır (Adler, 1991: 14). Birey belirli bir kültüre sahip olarak dünyaya gelmez. Kültür

doğumdan başlayarak sosyalleşme süreci sonunda kazanılır (Phatak, 2000: 26).

Günümüzde ise Birleşmiş Milletler'e bağlı UNESCO, Kültürel Farklılıklar Evrensel Bildirgesi'nde, kültürü, "Sanat, edebiyat, yaşam tarzı, birlikte yaşama yolları, değer sistemleri, gelenekler ve inançlara ek olarak, bir toplum ya da sosyal grubun belirgin ruhani, fiziksel, entelektüel, ve duygusal öğelerinin toplamı" olarak tanımlamıştır (2002).

Kültür tanımının çeşitliliğine rağmen bilim adamları arasında genel kabul gören kültür kavramı, bir insan topluluğunun hayat tarzı, dil ve benzeri yollarla bir nesilden diğer nesle aktarılan az çok şekillenmiş, öğrenilmiş davranış kalıplarının tamamının bir bileşimi olarak tanımlanmaktadır (Ergun, 2000: 153)

Kültür ile ilgili olarak yapılmış çeşitli tanımlamalar ise aşağıda verilmiştir:

Samovar ve Porter'a göre, kültür; tecrübe, din, inanç, tavır, anlam, bilgi, sosyal örgütlenme, zaman, insan ve gruplar tarafından yaratılmış veya edinilmiş mal, mülk, eşya, kanun, kural, evren anlayışı, bireyler ve grupların çalışmaları ve etkileşimleri ile nesiller boyunca oluşturulmuş değerler toplamıdır (1972: 7).

Taylor'a göre ise kültür; "Bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin olduğu bir cemiyetin üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkların ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütün"dür (Erdoğan, 1975: 9).

Hofstede, kültür kelimesinin çoğunlukla toplumlara (modern hayatta daha çok biz ulus kelimesini kullanmaktayız) ya da, etnik veya dini gruplara yönelik olduğunu, fakat bir örgüt, bir meslek ya da bir aile gibi diğer insan birlikteliklerine ya da kategorilerine de uygulanabileceğini belirtmiş; çalışmalarında kültür kelimesini toplumlar için kullanırken, diğerleri için alt kültür kelimesini tercih etmiştir (Hofstede, 1984: 21).

Sargut da kültürü tanımlarken, Hofstede'in "bir grup insanı diğer bir gruptan ayıran kolektif düşünme biçimi" açıklamasını kullanırken(1995: 26), Güvenç ise; genel kabul gören tanıma paralel olarak "toplumun üyesi olarak insanın yaşayarak, yaparak öğrendiği ve öğrettiği maddi manevi her şeyden oluşan karmaşık bir bütün" olarak tanımlamış, kültürün, toplumu oluşturan kişileri, onları bir arada tutan dil ve haberleşme süreçlerini, sanatlarını, inançlarını, törelerini, hukuk ve yönetim kurumlarını, üretim ve tüketim düzenini içine aldığını belirtmiştir (1997: 14).

"Kültür; birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu, görenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerin tümüdür". Kültür, büyük ölçüde doğal, toplumsal, dinsel, hukuksal, ekonomik, vb. çevre koşullarının eseridir (Tosun, 1991: 141).

Kongar, kültürü açıklarken, en genel haliyle "doğanın ya da Tanrının yarattıklarına ek olarak insanoğlunun yarattıklarının tümü" ifadesini kullanmıştır (1983: 42).

"Kültür, insanın kendini kendi evinde hissetmesini sağlayacak bir dünya ortaya koymasıdır". Bu noktada, kültür kavramıyla insan dünyasını taşıyan; başka bir deyişle varlığını gördüğümüz, duyumsadığımız her şey anlaşılmaktadır (Uygur, 1996: 17).

1.2. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Yaşanılan sosyal grubun tamamı veya büyük kısmı tarafından paylaşılması, bir kültürün üyeleri tarafından gelecek nesillere aktarılmaya çalışılması, insanların dünyayı algılama biçimini şekillendirmesi, Kluckhohn tarafından kültürün dikkat çeken özellikleri olarak belirtilmiştir (Triandis, 1994: 16).

Murdock, Phatak ve Güney'in çalışmalarını derleyen Çakıcı, kültürün özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (2003: 8):

(1) **Kültür öğrenilir.** İnsanlar doğuştan hiçbir kültür ögesi getirmez. Doğduğu toplumda kültürel öğeleri hazır bulur. Kültür, öğrenme ile kazanılır, içgüdüsel ya da kalıtsal değil, her bireyin doğduktan sonra yaşayarak kazandığı, öğrendiği bilgi, davranış ve alışkanlıklardır. Toplumsal kültür birden oluşmamıştır. İnsanların kullandığı makineler, araç ve gereçler, benimsediği inançlar, adet ve gelenekler yıllarca üst üste konularak oluşmuştur.

(2) **Kültür aktarılır ve süreklidir.** Kültür, bireylerin diğer insanlarla geçmişteki ilişkileri sonucunda öğrenilmiş olup, onların zihinlerinde yer alır ve diğer bireylerle ilişkilerinin yönlendirilmesinde kullanılır. Kültürün temel aktarma aracı dildir. Çünkü toplumda oluşturulan bütün kültür unsurları sözlü veya yazılı dille daha sonraki nesillere aktarılır. Her kültürel sistem üyelerini besler; kimlerin nerede, ne zamanda, hangi durumda, nasıl davranması gerektiğini belirler. Kültür, insanlarda öncelikle töreleri çağırıştırır. Çünkü kültürün sürekliliği gelenek ve göreneklerle sağlanır.

(3) **Kültür toplumsaldır.** Kültür, insanların öğrendiklerini bütüne katarak nesilden nesle aktarması nedeni ile bir toplum mirasıdır. Yani birey, kültürü daha önceki kuşakların çaba ve tercümelerinin bir ürünü olarak devralmaktadır. Öğretilenler, örgütlenmiş birliklerde, gruplarda veya toplumlarda yaşayan insanlarca oluşturulur ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür. Kültürün toplumsal bir özellik taşıması demek, onun geçmişinin ve geleceğinin topluma bağlı olması demektir.

Kültür, geçmişten süregelen insan yapısı tüm özelliklerin iletimini sağlamaktadır. Bu özelliğiyle "toplumların geçmişi ile gelecekleri arasında vazgeçilmesi olanaksız bir köprü"dür (Kışlalı, 1992: 80)

(4) **Kültür değişebilir.** Kültürün devralınan bir miras olması değişmediği anlamına gelmez. Çünkü mirası devralan yeni kuşak yaptığı yenilik ve değişmelerle kültürün zenginleşmesine yardım eder. Dolayısıyla nesilden nesle

aktarılan kültür durağan kalmaz. İhtiyaçlara cevap vermeyen kültür öğeleri de çağa uygun yeniliklerle değiştirilir. Tüm kültürler yavaş fakat sürekli bir değişim gösterir. Bununla beraber ana değerler çok zor değişir. Kültürün bütün parçalarının değişme hızı ve temposu aynı değildir. Nesnel ve maddesel öğeler manevi öğelere göre daha hızlı değişirler.

(5) **Kültür işlevseldir**, yani ihtiyaç gidericidir. Kültür, yaşamsal ve onlardan doğan toplumsal ihtiyaçları karşılar. Kültürler arası benzerlikler, kültürün insanların temel biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan bütünlük arz etmesindedir.

(6) **Kültür öğeleri uyumludur**. Sargut, kültür öğelerini “kültür tarafından yaratılan nesne” olarak tanımlamıştır (1994: 44). Kültür, birbirleriyle ilişkili değerler kümesidir. Her kültür kendi unsurlarıyla tutarlı ve dengeli bir bütünlük teşkil eder. Toplumlarda aile, hukuk, sanat, ekonomik hayat, örf, adetler, ahlaki değer yargıları birbirini tamamlayan bir bütün olarak görülür.

(7) **Kültür kurallar sistemidir**. Toplumca benimsenen ideal kural ve davranışlardan oluşmaktadır. İnsanların toplum halinde yaşamalarını belirleyen yazılı ve yazılı olmayan kurallar, kültürün bütünlüğünü ve devamlılığını sağlar. Kurallarla bir birikim sağlanır, kültür öğeleri oluşturulur, yeni nesillere aktarılır.

(8) **Kültür karmaşık ve bütünleştiricidir**. Bireysel kültürün oluşumunu aile, din, eğitim, meslek, sosyal sınıf, cinsiyet, soy, nesil, komşuluk, arkadaşlık, bölge gibi bir çok faktör etkiler. Bireysel kültürün üzerine yaşanan çevre ve ülke kültürü eklenince daha karmaşık bir hal alır. Karmaşık ve benzer kültür öğelerinin az olduğu kültürlerde bütünleşme de az olur.

Unutkan, kültürün özelliklerini belirtirken, öğrenilir, toplumsal, değişebilir, tarihi ve süreklidir, ihtiyaç karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır diye açıklamıştır (1995).

Güvenç ise kültürün özelliklerini şu şekilde sıralamıştır: Kültür, tarihi ve süreklidir, toplumsaldır, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir, ihtiyaçları

karşılıklı ve doyum sağlayıcıdır, değişir, bütünleştiricidir, tam bir soyutlamadır, öğrenilmiş davranışlardan oluşur (1993: 102-107).

1.3. KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ

Bir toplumda insanların gerçek anlamda kültürel gelişmeyi gerçekleştirebilmeleri, maddi kültür ile manevi kültür öğeleri arasındaki uyuma bağlıdır. Maddi kültür, toplumun tarihin belli bir aşamasında yaşamış olduğu ilerlemesini, üretimini, pratik beceri ve hünelerlerini ve insanın maddi ürünler ortaya çıkarmasındaki deneyimlerini yansıtırken; manevi kültür ise maddi kültür öğeleri belli bir gelişme gösterdikten sonra oluşan değerler, inançlar, bilgiler, davranış biçimleri, gelenek ve göreneklere (Ozankaya, 1982: 109).

Çalışmaya taban oluşturması kapsamında “değerler” detaylıca ele alınacaktır.

Hofstede, değerleri “belirli ilgi durumlarını diğerlerinden üstün tutmaya yönelik genel bir eğilim” olarak tanımlamış, toplumların da bireyler gibi taşıdıkları değer yargıları olacağını söylemiştir (1984: 18).

Değerler bizim hayatımızın ilk dönemlerinde programlandığından rasyonel değildirlere (bununla beraber biz onların son derece rasyonel olduğuna inanabiliriz!). Aslen, değerler bizim sübjektif rasyonellik tanımımızı belirler. Değerlerimiz karşılıklı olarak bağlıdır ve hiyerarşik bir değerler sistemi oluştururlar. Yine de bu sistem uyum içinde olmak durumunda değildir. Çoğu kişi “özgürlük” ya da “eşitlik” gibi çelişkili değerlere sahiptir (Hofstede, 1984: 18).

Bir başka tanımlamayla; bir kültürün bireyleri tarafından kabul edilmiş prensipler ve standartlar, tutumlar ve hisler “değer” adı verilen kavramı oluşturmaktadır. Değer kavramı, bir kültüre ait bireylerin; yaşlarını, eğitim durumlarını, toplumdaki rollerini ve statülerini, vb. değerlendirmekte buna bağlı olarak, insanların toplumda üstleneceği rolleri; kimin kiminle, ne konuda ve nasıl iletişim kuracağı da dahil olmak üzere belirlemektedir (Ünal, 2002: 15).

Değerlerin *yoğunluğu* ve *yönü* vardır. Matematiksel olarak, değerlerin bir büyüklüğü bir de işareti vardır. İnsanlar için sahip oldukları bir değerden bahsederek, değerın kişiye yönelik bir anlamı olduğu (yoğunluk) ve belirli sonuçları “iyi” diğerlerini de “kötü” olarak tanımladığını (yön) görebiliriz. Kişiden kişiye değerlerin yoğunlukları, yönleri ya da her ikisi birden farklılık gösterebilir. Örneğin, çoğumuz için para sahibi olmak önemlidir; bir kişi için “çok” para sahibi olmak doğru gelebilirken, Hıristiyan İncil’i “az” para sahibi olmanın doğru olduğunu savunur. Başka bir birey için sahip olunan para miktarı önem taşımayabilir (Hofstede, 1984: 19).

İki farklı açı kullanılarak değerlerin oluşumu incelenebilir. Değerleri “istenen” ve “istenilir” olarak sınıflandırmak mümkündür: kişilerin aslen ne istedikleri ve neyin istenmesi gerektiğine yönelik düşünceleri. İstenilir değerler; çalışkan olmak, günah işlememek, yalan söylememek gibi toplumlarda genel kabul görmüş doğruları ifade eder. İstenen değerler ise kişisel çıkarların önde olduğu, önem sırasında kendimize yönelik değerlendirmemizdir ve doğal olarak kişiden kişiye değişiklik gösterebilen değerlerdir (Hofstede, 1991: 9). Şekil 1.1. istenilen ve istenilir değerler arası farklılıkları belirtmektedir.

Dönmezer², kültürel değerlerin ortak özelliklerini şu şekilde belirtmiştir (Ünal, 2002: 116):

(1) **Kültürel değerler öğrenilir.** Çocuklar kültürel değerlerle erken yaşta tanışır. Çocukluk döneminde kendi kültürünün değerlerinin öğrenilmesine “enculturation” denmektedir. Diğer bir kültürün değerlerinin öğrenilmesi de “acculturation” olarak bilinmektedir. Kültür öğrenilen tavır ve hareketlerin bütünüdür. İnsanın belirli bir tarzda hareket ediyor olması, onun belirli bir kültür içinde doğması ve yetiştirilmesinden ileri gelmektedir.

(2) **Kültürel değerler davranışları yönlendirir.** Kültürel değerler kişisel davranışları kültürel normlar doğrultusunda yönlendirmektedir. Bu normlar

² Dönmezer, S. (1984). *Sosyoloji (2. Baskı)*. Ankara: Savaş Yayınevi, Ankara.

Şekil-1.1. İstenen değerler ve istenilen değerler arasındaki farklar
 KAYNAK: Kluckhohn C., Distinction between Approval and Choice (1951: 404)

değerin doğası	istenen	istenilir
değerin boyutları	yoğunluk	yön
ilgili normun veya değer doğası	istatistiksel, pragmatik, fenomenolojik-mantıksal	kesin, deontolojik, ideolojik
ilgili davranış	seçim ve kıyasla efor tahsisi	onay ya da karşı gelme
baskın sonuç	eylem ve/veya sözler	sözler
ölçüm aracında kullanılan terimler	önemli, başarılı, çekici, tercih edilen	iyi, doğru, onay, -meli, -malı
bu terimin duygusal anlamı	aktivite <i>artı</i> değerlendirme	değerlendirme sadece
ölçüm aracında yönelinen kişi	ben, sen	genel olarak insanlar

sosyal ilişkilerde standart davranış (güvenin sağlanması, yemek alışkanlıkları, vb.) biçimleri oluşturmaktadır. Davranışlar kültürel normların dışına çıktığında ise toplum tarafından bu davranışı kısıtlayıcı ahlaki yaptırımlar ve önlemler alınmaktadır.

(3) **Kültürel değerler süreklilik arz eder ve dinamiktir.** Kültürel değerler aileden başlayan bir süreklilik içerisindedir. Okul ve diğer ilişik grupların da kültürel normlarının sürekliliğinin sağlanmasında önemli rolleri vardır. Bazı kültürel değerler (özgürlük, onur, kişiselilik, vb.) zaman içerisinde pek fazla değişmemesine rağmen yine de kültürel değerler dinamiktir. Toplumun değişmesiyle değerler de değişmektedir. Ekonomik durgunluk, savaş ve yoksulluk gibi sebepler geleneksel değerleri oldukça güçlü bir şekilde etkilemektedir.

1.4. KÜLTÜR ÜZERİNE ÇALIŞMALAR

1.4.1. Uluslararası Çalışmalar

Ulusların gelişen dünyayla beraber temaslarının artması, gerek ortak çalışmalar gerekse zayıflayan sınırlar farklı kültürlerin bir arada var olması olgusunu güçlendirmiştir. Yirminci yüzyıldaki hızlı değişim süreci, bilimsel yaklaşımla birleşerek kültürel çalışmaların ortaya çıkmasını ve gün geçtikçe güçlenmelerini getirmiştir.

Farklılıkların analizi amacıyla başlamış kültür çalışmaları, uluslararası ticaret çokuluslu şirketler, küreselleşme gibi etkenler ile büyük önem kazanmıştır. Özellikle, siyasi sınırların zayıflaması ve Asya ülkelerin üretim hatları konumlarındaki artış, farklı kültür anlayışlarının ve yönetim yaklaşımlarının karşılaşmasına sebep olmuştur.

Kültürel farklılıkların analizi için ilk çalışmaların İkinci Dünya Savaşı sırasında yapıldığını görmekteyiz. Pasifik'te Japonlar ile giriştikleri mücadelede Amerika Birleşik Devletleri Savaş Enformasyon Dairesi, düşmanlarının düşünce, algı, iletişim, tutum ve davranışlarını anlamak ve öğrenmek adına çalışmalar yürütmüştür (Kartari, 2001: 30).

Kültürel farklılıklar üzerine yürütülen çalışmalar, kültürleri kıyaslarken zayıf ya da güçlü olarak değerlendirmek amacıyla değil, toplumların aynı olgulara nasıl farklı anlamlar, değerler, davranışlar ve tutumlar getirdiğini incelemektedir.

Kültür üzerine yapılan çalışmalar derlendiğinde, 1961 yılında yayınlanan Fred L. Strodbeck ve Florance R. Kluckhohn'un çalışması önem taşır. Devam eden yıllarda Larry A. Samovar ve Richard E. Porter, Geert Hofstede ve William Gudykunst'un da kültür çalışmalarında önemli eserleri mevcuttur (Kartari, 2001: 30-32).

Çeşitli çalışmalar içerisindeki en geniş kapsamlı çalışma Geert Hofstede tarafından yürütülmüştür. Hofstede (1980), IBM firması üzerinde yürüttüğü çalışmada elli üç ülkeden yüz on altı bin kişiye anket uygulamıştır.

1.4.2. Kültürel Analizler

1.4.2.1. Strodbeck ve Kluckhohn

Strodbeck ve Kluckhohn çalışması kültürün oluşmasını ve şekillenmesini sağlayan altı öge olduğu üzerinedir: kişinin doğası, çevreyle ilişkileri, toplumla ilişkileri, hareket biçimleri, zamana yaklaşımları ve mekana yaklaşımları (Adler, 1991: 19).

Kişinin doğası, bireylerin iyi ya da kötü olarak görülmesini ve buna göre oluşan davranışları belirler. İnsanların genelde, iyi olarak değerlendirilmesi güven duygusunu desteklerken, kötü olarak kabul edilmesi kuşku eğilimini artırır.

Çevre ile olan ilişkilerde ise kontrol eğilimli, teslim eğilimli ve uyumlu yapılar görülmektedir. Kontrol eğilimi, çevreye karşı planlı ve etkin bir tutum içerir. Teslim eğilimi ise insanın çevre üzerinde etkili olamayacağı varsayımı üstüne kuruludur. Uyumlu yapıda ise, etkinlik kısmen korunur ve esnek bir yapı kazanır.

Toplumsal ilişki birey ya da grup tabanlıdır. Bireysel toplumlarda kişisel çıkarlar toplumunkinin önündedir. Grupsal yapı ise yatay ve hiyerarşik olarak iki başlıkta ele alınabilir.

Hareket tarzları açısından kültürler, işe odaklı ya da ilişkilere odaklı olmasına bağlıdır. Kültür, işin tamamlanmasına ya da işin sonucu kadar sürece ve bireye de önem verir yapıdadır.

Zamansal yaklaşım, geçmiş, bugün ve gelecek başlıklarındadır. Birey ve örgütlerin karar mekanizmalarında geçmişten gelen öğelerin önemi ve planların kısa / uzun vadeli olması şeklinde görülür.

Mekana yaklaşım, kişisel ya da toplumsal tercihtedir. Çalışma alanlarının topluca kullanımı ya da bireysel hacimlerin tasarımına yöneliktir.

1.4.2.2. Edward Hall

Kültürler farklı derecelerde sözlü ifadeler kullanarak iletişim sağlarlar. Hall, kültürleri geniş bağlamlıdan (ilişki öncelikli), dar bağlamlıya (iş öncelikli) doğru olarak sıralamıştır. Hall (1976), araştırmasında geniş bağlamlı olan Japon ve Arap kültürlerinde söylenenlerden çok nasıl söylendiğinin önemli olduğunu ortaya koymuştur. Dar bağımlı kültürler için ise, iletişimde genellikle sadece kelimeler yeterli olmaktadır (Çakıcı, 2003: 21).

1.4.2.3. Hofstede

Geert Hofstede, 1996-1971 yılları arasında IBM çalışanlarına uyguladığı anket çalışması sonucu, kültürleri dört boyutta incelemiş ve değerlendirmiştir. Bu boyutlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-kolektiflik, erillik-dişilik olarak belirtilmiştir. Bu çalışmanın detayları ikinci bölümde geniş çaplı açıklanacaktır.

1.4.2.4. Hampden-Turner ve Trompenaars

Hampden-Turner ve Trompenaars (1993) ise, kültürler arası farklılaşmayı ikilem adını verdikleri yedi boyutta incelemiştir. Bunlar bireycilik-toplumculuk, evrensellik-ayrıntıcılık, çözümlenme-bütünleme, içe yönelik-dışa yönelik yönlendirme, bölümsel zaman-senkronize zaman, ulaşılmış statü-ulaşılmak istenen statü, eşitlik-hiyerarşidir (Çakıcı, 2003: 25).

Bireycilik boyutu, Hofstede'in bireysellik/kolektiflik boyutu esas alınarak değerlendirilmiştir. Evrensellik-Ayrıntıcılık boyutu, kuralların uygulanmasında kişi ve istisnalardan etkilenmesi üzerinedir. Çözümleme boyutu, bir konu ele alınırken, odaklanmaya ya da bağlı kriterlerin de hesaplanarak genişletilmesine bağlıdır. İçe-dışa yönelim, kişinin çevrenin ne kadar kontrol edebileceğine olan inancına yöneliktir. Dışa yönelim kontrol çabası doğururken, içe yönelen bireyler, çevreye uyum göstermeye çalışır. Zaman kullanımı, belirli bir anda sadece bir konuya odaklanmaya ya da birden çok işin birlikte ve geniş zamanda değerlendirilmesine endekslidir. Statü ikilemi ise, bunun performans ve başarıyla "kazanılması" ya da kıdem, yaş, cinsiyet gibi kriterlerle "verilmiş" olmasına göre şekillenir. Son ikilem ise örgütte ve toplumda seviye farklarının olması ya da olmaması isteğine yöneliktir.

BÖLÜM 2

HOFSTEDE'İN KÜLTÜR ANALİZİ

2.1. HOFSTEDE'İN KÜLTÜREL BOYUTLARI

Kültürün evrensel olarak ele alınmasında ve algılanmasında genel bir sınıflamaya gidilebileceği fikri ilk olarak Kluckhohn tarafından literatürde belirtilmiştir. Kluckhohn, kültürel görecelik için bir çatı olduğunu, bunun tüm kültürlerin temelde insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere gelişmesine endeksli olduğunu belirtir. İnsan ihtiyaçları çeşitlilik gösterse de fiziksel ve sosyal açıdan belirli başlıklar altında toplanabilmektedir (1962: 317 – 318).

Kluckhohn'un kültürü insanın ihtiyaçları ve doğası sonunu oluşturduğunu ve belirli sınıflarda incelenebileceğini belirtmiştir. Çok sayıda sosyal bilim insanı konuyla ilgilenmiş ve bu sınıfları tanımlamaya çalışmıştır.

“Hareket'in Genel Teorisi” çalışmalarında Parsons ve Shills, insanların tüm hareketlerinin alternatifli beş set değişken sayesinde belirlendiğini belirtmişlerdir (1951: 77):

- (1) Duygusal davranış – Nötr davranış
- (2) Kişisel odaklılık – Kolektif odaklılık
- (3) Evrenselcilik – Örnekçilik
- (4) İnsanları kim olduklarına göre / ne yaptıklarına göre değerlendirme
- (5) Belirleyicilik - Serbestlik

Sonraki çalışmalarda Inkeles ve Levinson Hofstede'in boyutlar olarak adlandırdığı öğeleri üç başlık altında “standart analitik öğeler” adıyla tanımlamıştır (1969: 447).

- (1) otorite ile ilişki;
- (2) kişinin kendine yönelik kavramı, bireyin erillik ve dişilik kavramını da içerir,
- (3) temel dilemmalar ve çatışmalar ve bunlarla başa çıkma yöntemleri, saldırganlığın kontrolü ve duyguların dışavurumunu da içerir.

Hofstede, bu çalışmaların üzerine 1980 yılında yayınladığı “Cultures Consequences” eseri ile kültürün dört boyutta incelenebileceğini belirtmiştir. Bu boyutlar Güç Mesafesi, Bireysellik – Kolektiflik, Erillik – Dişilik, Belirsizlikten Kaçınma boyutlarıdır. Bu boyutlara daha sonradan uzun vadeli uyum – kısa vadeli uyum boyutu eklenmiştir. Hofstede’e göre boyut, kültürün diğer kültürlerle ilişkilerde ölçülebilen yönüdür.

Hofstede’in kültürel boyutlar kuramına çeşitli eleştiriler bulunsa da, literatürde yaygın kabul görmekte olan güçlü bir çalışmadır. Eleştirilerin içerisinde, bir çok ülkenin araştırma kapsamı dışında kalması sebebiyle verilerin yetersiz olacağı, dönemin doğu bloğu ülkelerinde çalışma yapılmamış olması, kültürel değişmeyi çok önemsemediği ve araştırmanın etnik merkezîyetçi özellikte olduğu gibi farklı görüşler de bulunmaktadır.

2.1.1. Güç Mesafesi Boyutu

Her toplum, birlikte yaşamının bir getirisi olarak bir sosyal düzen geliştirmektedir. Bu düzenleme ile beraber bireyler arasında çeşitli eşitsizlikler ve farklılıklar oluşmaktadır. Bu süreç tarih boyunca geçerli olmuştur.

Hofstede’in güç mesafesi terimi Hollandalı sosyal psikolog Mauk Mulder’in çalışmalarından alınmıştır. (Hofstede, 2001: 83). Mulder gücü “diğer kişi ya da kişilerin davranışlarını (belirli bir dereceye kadar) belirleme veya başka bir yöne yönlendirebilme potansiyeli” ve güç mesafesini “aynı (yakın ya da uzak bağ ile) sosyal sisteme ait, zayıf bir birey ve daha güçlü bir diğeri arasındaki güç eşitsizliğinin derecesi” olarak tanımlar (1977).

Güç mesafesi, bir ulus içerisindeki örgüt, grup ve kurumlar (aile, işyeri, okul, topluluk, vb.) bünyesinde daha güçsüz bireylerin, gücün eşit olmayacak şekilde dağılımını kabullenme düzeyleri olarak tanımlanmaktadır.

Bozkurt'a göre, güç mesafesi bir grubun üyeleri arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığına işaret eden sembolik ipuçları ile, aynı konuya ilişkin hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsar. Güç mesafesinin düşük ve yüksek olduğu kültürler, insanlar arası eşitliğe verilen önem, bireylerin yaşam biçimleri ve gelir düzeyleri arasındaki farklılıklar, hiyerarşik yapıya yatkınlık, liderlerin kullandıkları güç kaynakları arasındaki farklılık, karar verme ve katılım gibi değişkenler açısından ayırt edici özellikler taşır. (Akyürek, 2001: 7)

Çeşitli alanlarda karşılaşılabilecek eşitsizlikler toplumun tüm kesimlerinde aynı yapıda ve tüm alanları etkileyecek şekilde oluşmak zorunda değildir. Hukuksal üstünlük, haklar, ekonomik güçlülük, prestij gibi farklı alanlardan birinde güçlü olan birey, bu alanlardan başka birinde zayıf konumda olabilir.

Yüksek güç mesafesi özelliğine sahip ülkeler, gücün toplumsal yaşamdaki yerini kabullenir ve meşrulaştırır. Bireyler arasındaki eşitsizlik doğal karşılanır. Düşük güç mesafesi özelliği taşıyan toplumlar ise güçlü ve güçsüz arasındaki farklılığı minimize etme eğilimindedir.

Bir toplumun bir üyesi, herhangi bir alanda kendi sınıfı ile o alanın sınıfını kıyasladığında kendisini güçsüz hissederse, kendini o alanın sınıfına yükseltmek için çabalamaktadır. Diğer taraftan yine birey, herhangi bir alanda güçlü olanın kendisinden daha fazla ayrıcalıklı olduğunu hissederse, ya kendi de güçlü olmaya çalışmakta ya da başaramayacağını anlayıp kendisi gibi olanlarla birleşip bu düzene karşı hareket ederek düzen yıkıcı bir tavır içerisine girmektedir. Bu da giderek güçler arasındaki uçurumun açılmasına neden olmaktadır. Dünyadaki çoğu ülkede sosyal dengeyi sağlamak için bir takım yasalar konmakta, ne var ki, yalnızca bir kaç ülke gerçekten para, şan, şöhret, statü gözetmeksizin sosyal eşitliği sağlayabilmektedir. Bu amaçlardır ki; Karl Marx'ın da aralarında bulunduğu bir çok düşünür sosyal eşitliği sağlamak için birçok sistem modeli ortaya koymuştur (Ünal, 2002: 30).

Güç mesafesi boyutunun bireyin eğitimde oldukça etkili olduğunu görmekteyiz. Yüksek güç mesafesi sahibi ülkelerde, çoğunlukla otoriter ve öğretmene dayalı

bir sistem ile karşılaşılr. Çoğunlukla eğitim standart bir öğreti içermekte, öğrencilerin seçim ve kişilik özelliklerine göre yönelimleri düşük olmaktadır. Dikte tabanlı bir eğitim hem okul sınırları içerisinde hem de aile yaşantısında geçerlidir. Öğrencilerin öğretmenleri tarafından cezalandırılması kabul görür, hatta bireyin gelişimi için gerekli kabul edilebilir.

Düşük güç mesafesi özelliği taşıyan ülkelerde ise, öğrencilerin seçim ve iletişim olanakları daha fazladır. Onları yönlendirmeye çalışan güçlü bir rejim olmadan, bireyler yetenekleri ve istekleri çerçevesinde hareket ederler, okulda fikirlerini beyan edebilirler, eğitimlerinden korkmadan davranabilirler. Kötü muamele gördüklerinde şikayet etme hakları mevcuttur.

Örgüt yapılarında da benzer etkilenmeler mevcuttur. Yüksek güç mesafesi merkezi yönetimleri destekler. Astlar karar aşamalarında kendilerine danışılmasından ziyade, ne yapılması gerektiğinin söylenmesini beklerler. Ast ve üst arasındaki seviye farkı açık, iletişim zayıftır. Astlar çoğunlukla fikirlerini beyan edemez, üstlerinden oldukça düşük maaşlarda çalışırlar. Ast ve üstlerin ilişkileri örgüt ortamı dışında da benzer sosyal düzen içerisinde devam eder.

Yüksek güç mesafesinde lider tipi paternalist otoriter kişilikken, düşük güç mesafesinde demokratik kişilik olarak görülmektedir. Beklentilerin de buna göre şekillenmesi, farklı yaklaşımların ters sonuçlar vermesiyle bile sonuçlanabilir.

Hofstede'in araştırmaları sonucu çeşitli ülkeler için elde ettiği güç mesafesi değerleri Çizelgede 2.1'de verilmiştir.

Hofstede, ülkelerin güç mesafesi değerlerinin farklılaşmasında etken olarak şu öğeleri belirtmiştir:

- (1) Ülkenin coğrafi enlemi
- (2) Ülkenin nüfusu
- (3) Ülkenin zenginliği

Bu kriterler dahilinde, ülkeler coğrafi konum olarak kutuplara yaklaştıkça, güç mesafesi değerleri düşmektedir. Ülkelerin nüfuslarının yüksek olması kontrol ve yönetimi zorlaştırdığı için, yüksek nüfus sahibi ülkelerin daha yüksek güç mesafesi seviyeleri olduğu görülmektedir.

Çizelge 2.1. Ülkelerin ve Bölgelerin Güç Mesafesi Puanları

Kaynak: Hosftede, *Cultures and Organisations. Software of The Mind*, 1991

ÜLKE/BÖLGE	PUAN	ÜLKE/BÖLGE	PUAN	ÜLKE/BÖLGE	PUAN
Malezya	104	Türkiye	66	Jamaika	45
Guatemala	95	Belçika	65	A.B.D.	40
Panama	95	D. Afrika	64	Kanada	39
Filipinler	94	Peru	64	Hollanda	38
Meksika	81	Tayland	64	Avustralya	36
Venezuela	81	Şile	63	Kostarika	35
Arap Ülkeleri	80	Portekiz	63	Almanya	35
Ekvator	78	Uruguay	61	Birleşik Krallık	35
Endonezya	78	Yunanistan	60	İsviçre	34
Hindistan	77	Güney Kore	60	Finlandiya	33
Batı Afrika	77	İran	58	Norveç	31
Yugoslavya	76	Tayvan	58	İsveç	31
Singapur	74	İspanya	57	İrlanda	28
Brezilya	69	Pakistan	55	Yeni Zelanda	22
Fransa	68	Japonya	54	Danimarka	18
Hong Kong	68	İtalya	50	İsrail	13
Kolombiya	67	Arjantin	49	Avusturya	11
Salvador	66	Güney Afrika	49		

Ülkenin zenginliğinin artması, güç mesafesini düşüren bir etki olarak karşımıza çıkmaktadır. Zenginlik seviyesinin artışının ise şu kriterlere bağlı olarak gerçekleşeceği belirtilmiştir:

- (1) Geleneksel tarımın daha az olması
- (2) Modern teknoloji
- (3) Kentsel yaşamın çokluğu
- (4) Sosyal hareketlilik
- (5) Eğitim sisteminin başarılı olması
- (6) Orta sınıfın geniş bir kitle olması

Triandis, Kilty, Shanmugam, Tanaka ve Vassiliou (1972) Yunanistan, Hindistan, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki erkek öğrencilerin bilişsel yapılarını kıyaslamıştır. Öğrencilerden özgürlük, güç, refah ve saygı kavramlarına yönelik üçer adet "öncesi/sonrası" sormuştur. Çizelge 2.2.'de yer alan cevapların frekanslarının sıralaması bu ülkelerin güç mesafesi endeksi ile $\rho=1,00$ anlamlılık vermektedir. Bu kadar hatasız bir sıralamanın şans eseri oluşma ihtimali %5'ten düşüktür (Hofstede, 2001: 93).

Hofstede (2001), güç mesafesinin devamlılığını belirtip, ülkelerin "yüksek" ve "düşük" değerlerde kutuplaşmayıp arada da olabileceğini vurgulayarak güç mesafesi endeksi yüksek ve düşük ülkelerdeki değerleri ve tutumları Çizelge 2.3.'de derlemiştir.

Çizelge 2.2. Erkek Öğrenciler Arasında Dört Kavramın Öncesi ve Sonrası

Kaynak : Triandis et al., *The analysis of subjective culture*, 1972

Düşük Güç Mesafesi Endeksi		Yüksek Güç Mesafesi Endeksi
Bireyin saygısı Eşitlik	<i>“Özgürlük” öncesi</i>	Tertip Hizmet Para
	<i>“Özgürlük” sonrası</i>	Endüstriyel üretim Düzensiz toplum Refah
Liderlik Bilgi	<i>“Güç” öncesi</i>	Güreşme
	<i>“Güç” sonrası</i>	Acımasızlık
Mutluluk Bilgi Sevgi	<i>“Refah” öncesi</i>	Miras Ailesel mülk Yüksek faiz harçları Cimrilik Suç Düzenbazlık Hırsızlık
Tatmin Mutluluk	<i>“Refah” sonrası</i>	Hırsızlık korkusu Kibir Mutsuzluk
Sevgi	<i>“Saygı” öncesi</i>	Yaşlılık
Arkadaşlık Üstünlüğün kabulü Hoşlanma	<i>“Sevgi” sonrası</i>	

Çizelge 2.3. Güç Mesafesi Endeksi Toplumsal Norm
Kaynak : Hofstede, G., *Cultures Consequences*; 2001

Düşük Güç Mesafesi Endeksi	Yüksek Güç Mesafesi Endeksi
Herkes bağımsız olmalıdır.	Bazıları bağımsız olmalı; çoğu bağımlı olmalıdır.
Toplumdaki eşitsizlik en aza indirilmelidir.	Dünyada herkesin hak ettiği yerde olduğu bir eşitsizlik olmalıdır; yüksek ve alçak bu düzen sayesinde korunur.
Hiyerarşi rollerin eşitsizliği temsil eder. Konfor için kurulmuştur.	Hiyerarşi var oluştan gelen bir eşitsizliktir.
Astlarım ve üstlerim benim gibi kişilerdir.	Üstler astları ve astlar üstleri başka bir türmüş gibi değerlendirir.
Güç kullanımı meşru ve iyi ile kötü arasındaki yargıya bağlı olmalıdır.	Güç, iyi ve kötüyü gereksiz kılan, toplumun basit bir gerçeğidir; meşruluğu yersizdir.
Herkes eşit haklara sahip olmalıdır.	Güç sahipleri ayrıcalık sahibidir.
Güçlü kişiler olduklarından daha zayıf gözükmeye çalışmalıdırlar.	Güçlü kişiler olabildiğince güçlü gözükmeye çalışmalıdırlar.
Ödül, yasal ve uzman gücü üzerine stres.	Zorlayıcı ve referans güç üzerinde stres.
Suç düzenindir.	Suç haksız olanıdır.
Toplumsal düzeni değiştirmenin yolu gücü tekrar dağıtmaktır.	Toplumsal düzeni değiştirmenin yolu güç sahiplerini tahttan indirmektir.
Güçlü ve güçsüz arasında gözükmeyen uyum.	Güçlü ve güçsüz arasında gözükmeyen uyumsuzluk.
Daha yaşlı kişilere karşı korku veya saygı duyulmaz.	Daha yaşlı kişilere karşı korku ve saygı duyulur.

2.1.2. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Belirsizlikten kaçınma terimi ABD’li organizasyon teorisyenleri Richard M. Cyert ve James G. March tarafından, “İşletmenin Davranışsal Teorisi” adlı kitaplarında kullanılmıştır (1963).

Hofstede, belirsizlikten kaçınma derecesinin tanımı için “bir kültürün üyelerinin tanımadıkları durumlarda kendilerini ne kadar tehdit ediliyor hissettikleri”ni önermektedir (2001: 161). Kesinlik olmayan durumlarda bireylerin hissettiği rahatsızlığı ifade eder.

Yarının belirsizliği olmasına rağmen insanoğlu hayatını sürdürmeye devam etmektedir. Fakat çok büyük belirsizlik olduğunda ister istemez çok büyük bir endişeyi de beraberinde getirmektedir. Her insan topluluğunun, bu endişeyi azaltmak için değişik yollar geliştirdiği görülmektedir. Lawrence bunları, ülkeye has, teknolojik, yasal ve dini kavramlar olarak belirtmiştir. Mesela teknoloji en ilkelinden en gelişmişine kadar, doğadan kaynaklanan belirsizliği azaltmak için geliştirilmekte, din ise, olaylarla bağlantı kurmak, kişisel geleceği kontrol etmek için var olmaktadır (Ünal, 2002: 43).

Belirsizliğin oluşması çevresel olgulara bağlıdır. Bu olguların öngörülebilir ve kontrol edilebilir olması belirsizliğin azalacağı anlamı taşır. Belirsizlikten kaçınma değeri yüksek toplumlarda birey ve toplumların müdahaleci, kanun ve kurallara dayalı, çevreyi ve düzeni kontrol altına almaya çalışan eğilimde olduğunu görürüz.

Kurallar, örgütlerin üyelerinin ve pay sahiplerinin davranışlarının yaratabileceği içsel belirsizlikleri azaltma yoludur (Hofstede, 2001: 147). Perrow, “Kurallar geçmiş düzenlemelerden kök alır ve bugün ve geleceği sabitlemeyi hedefler” şeklinde belirtir (1972).

Belirsizlikten kaçınma derecesinin düşük olduğu toplumlar için kurallarla çevrili olmak ürkütücüdür. Kesinlikle ihtiyaç duyulmadan kurallar oluşturulmaz. İnsanlar kurallara ihtiyaç duymayacak ölçüde kendilerinden emindirler. Kesinlik ya da belirsizlik kaçınılmasını gerektiren tanımlamalar en aza indirilmiştir. Bu tip toplumlarda farklı davranışlar tehdit olarak algılanmamaktadır (Duran, 2002: 44).

Newman ve Nollen, Belirsizliklerin hoşlanılmadığı ülkelerde insanlar, bilmedikleri ve kesin olarak göremedikleri durumlarda, açık bir kaçınma göstermekte ve güvenliğe olan ihtiyaç seviyelerinde belirli bir artış görüldüğünü, bu tür ülkelerde plan, politika ve prosedürlerdeki açıklık derecesi, çalışanlar açısından büyük önem kazandığını belirtmiştir (Turan, 2003: 18).

Belirsizlikten kaçınma seviyesinin düşük olduğu toplumlarda, kurallar daha genel kapsamlı olup, detay içermez. Gerek toplumsal yaşamda gerekse bireysel kalıplarda, genellemeler hakimdir. Bununla beraber farklılıklara tolerans gösterilir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda farklı olana çekinerek yaklaşarak tehlikeli kabul edilirken, düşük olan toplumlarda farklılık dikkat çekici ve ilgi uyandırıcıdır.

Belirsizlikten kaçınma seviyesini yüksekliği, risk alınmayacağı anlamına gelmemektedir. Yapılan araştırmalarda, belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek ülkelerde hızlı araba kullanımının daha yaygın olduğu görülmüştür. Bu toplumlar için önemli olan riskin bilinmesi ve hesaplanabilmesidir (Hofstede, 2001: 148).

Stres belirsizlik ile bağlantılıdır. Belirsizlik kişide stres yaratsa da, aynı koşullarda kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Pettigrew, bunu şu şekilde belirtmiştir: “Stres algılayanın gözündedir. Stres altında olduğunuzu düşünüyorsanız, stres altındasınız” (1972).

Çeşitli ülkelerin belirsizlikten kaçınma değerleri Çizelge 2.4.'de verilmiştir:

Çizelge 2.4. Ülkelerin Belirsizlikten Kaçınma Değerleri

Kaynak : Hofstede, G., *Cultures Consequences*; 1984

ÜLKE	DEĞER	ÜLKE	DEĞER
Yunanistan	112	Almanya	65
Portekiz	104	Tayland	64
Belçika	94	İran	59
Japonya	92	Finlandiya	59
Yugoslavya	88	İsviçre	58
Peru	87	Hollanda	53
Fransa	86	Avustralya	51
Şile	86	Norveç	50
İspanya	86	Güney Afrika	49
Arjantin	86	Yeni Zelanda	49
Türkiye	85	Kanada	48
Meksika	82	A.B.D.	46
İsrail	81	Filipinler	44
Kolombiya	80	Hindistan	40
Venezuela	76	Büyük Britanya	35
Brezilya	76	İrlanda	35
İtalya	75	Hong Kong	29
Pakistan	70	İsveç	29
Avusturya	70	Danimarka	23
Tayvan	69	Singapur	8

Bilimsel gelişmelere bakıldığında belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda pozitif bilimler üzerine düşünürler daha çok çıkarken, fizik, matematik gibi deney ve gözleme dayalı çalışma alanlarının tercih edildiğini görüyoruz. Diğer toplumlarda ise felsefe gibi daha soyut konular üzerine çalışmaların çoğaldığı gözlenmektedir.

Belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek toplumlarda işte girişkenlik oranı düşüktür. İş güvenliği büyük önem taşır, ve çalışanlar inisiyatif almaktan ya da konularını riske atmaktan çekinirler.

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin toplumsal norm etkileri Çizelge 2.5'te gösterilmektedir.

Çizelge 2.5. Belirsizlikten Kaçınma Toplumsal Norm
Kaynak : Hofstede, G., *Cultures Consequences*; 2001

Düşük Belirsizlikten Kaçınma Endeksi	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Endeksi
Hayatın içindeki belirsizlik nispeten kolay kabul edilir ve her gün geldiği gibi alınır.	Hayatın içindeki belirsizlik savaşılmaması gereken sürekli bir tehdit olarak hissedilir.
Rahatlık, düşük stres, düşük endişe.	Yüksek stres, endişe, nevrozizm.
Meşgul olmak kendiliğinden erdem değildir.	Meşgul olmak için içsel güdü.
Duyguların bastırılması.	Duyguların ifadesi.
Öznel iyi-olma.	Daha az öznel iyi-olma.
Değişime ve yeniliğe açıklık.	Tutuculuk, kural ve düzen.
Bilinmeyen riskleri almaya istek.	Sadece bilinen riskler alınır.
Farklı olan meraklandırıcıdır.	Farklı olan tehlikelidir.
Farklılıklara tolerans.	Ksenofobi.
Genç insanlara saygı duyulur.	Yaşlı insanlara saygı duyulur ve korkulur.
Belirsizlik ve kaos ile rahatlık.	Açıklık ve yapı için ihtiyaç.
Yenilik ve rahatlığa ilgi.	Saflığa ilgi.
Kişinin hayatı, üstleri ve dünya üzerindeki kendi etkisine inanç.	Dış kuvvetlere karşı zayıflık hissi.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda oluşan kültürel farklılıkların sebebi ilk çağlara kadar dayanan toplumsal düzenlemeleri içerir. Çin İmparatorluğu insan odaklı, daha esnek bir toplum düzenlemesi ile ilerlemişken, Roma İmparatorluğu yasa ve hukuk öncülüğünde, kontrol eğilim göstermiştir. Tarih boyunca bu iki eğilimin etkileri sürmüştür.

2.1.3. Bireysellik / Kolektiflik Boyutu

Çoğu ulusta, toplumun çıkarları, onu oluşturan bireylerin çıkarlarından daha değerli olarak görülmektedir. Bu şekilde, bireyin çıkarının toplumun çıkarının daha gerisinde olduğu kültürler “kolektif” kültürler olarak adlandırılmıştır.

Hofstede’e göre “bireycilik, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu, herkesin sadece kendine ya da çekirdek ailesine bakmak zorunda olduğu toplumlar için geçerlidir” (1984).

Hudgetts ve Luthans’a göre, bireycilik, insanların sadece kendi ailesini kollama eğilimidir, toplumculuk ise, insanların gruplara veya topluluklara ait olma ve sadakat için karşılıklı olarak birbirlerini kollama eğilimidir (Ünal, 2002: 51).

Bireysellik, kültürler arası farklılaşmaya ilişkin kriterlerden en yaygın kabul görenidir. Bu ayrıma göre; bireysel kültürler, bireyi bir amaç olarak görür ve yapılan kolektif düzenlemeler sadece bu amacı gerçekleştiren bir araçtır. Kolektif kültürlerde ise amaç grup olup; bireysel kapasitenin geliştirilmesi, bu amaca hizmet eden bir araç olarak görülmektedir (Sarayönlü, 2003: 35).

Çeşitli ülkelerin bireysellik değerleri Çizelge 2.6.’de verilmiştir:

Çizelge 2.6. Ülkelerin Bireysellik Değerleri

Kaynak : Hofstede, G., *Cultures Consequences*; 1984

ÜLKE	DEĞER	ÜLKE	DEĞER
A.B.D.	91	Hindistan	48
Avustralya	90	Japonya	46
Büyük Britanya	89	Arjantin	46
Kanada	80	İran	41
Hollanda	80	Brezilya	38
Yeni Zelanda	79	Türkiye	37
İtalya	76	Yunanistan	35
Belçika	75	Filipinler	32
Danimarka	74	Meksika	30
İsveç	71	Yugoslavya	27
Fransa	71	Portekiz	27
İrlanda	70	Hong Kong	25
Norveç	69	Şili	23
İsviçre	68	Singapur	20
Almanya	67	Tayland	20
Güney Afrika	65	Tayvan	17
Finlandiya	63	Peru	16
Avusturya	55	Pakistan	14
İsrail	54	Kolombiya	13
İspanya	51	Venezuela	12

Bireysellik, kişinin temelde kendisinin ve yakın çevresinin çıkarlarını korumayı seçmesini içerir. Kolektif toplumlarda ise, kişi hareketleri ve davranışlar ile büyük gruba karşı da sorumludur. Sosyal iletişim ve paylaşım daha fazladır. Bireysellik Boyutu, toplumun fertlerinin birbirleriyle olan ilişkilerine yaşama şekli olarak yansır.

Bireyci kültürlerdeki kişiler yatay ilişkilerde daha etkiliyken, kolektif kültürlerdeki kişiler dikey ilişkilere daha yatkındır. Kolektif kültürlerde liderler ve üstler astlarıyla ilgilenmek, onlara sevgi göstermek, onları kollamak zorunda iken, bireyci kültürlerde durum daha farklıdır. Bireyci kültürlerde iç gruptan uzak

durma ve çalışma grubu üyelerine karşı kayıtsızlık gözlenmektedir. Bireyci kültürlerde yöneticinin sürece katkı vermesi, çalışanlarla iletişim kurması beklenir (Duran, 2002: 45).

Kolektifliğin ön planda olduğu toplumlarda yapılan bir hata karşısındaki temel his utanmadır. Kişi topluma sorumlu olduğu için düzeni ve kuralları bozduğunda büyük utanç duymaktadır. Tersine kişiselliğin ön planda olduğu toplumlarda ise yapılan hata sadece suçla ifade edilmekte kişi kendisine karşı sorumlu olmaktadır (Ünal, 2002: 51).

Kolektif toplumlarda, toplumun uygun gördüğü şekilde yaşanmalıdır. Farklılar istenmez ve tepki gösterilir. Toplumun uyumlu bir bütün olarak var olması istenmektedir.

Kolektif toplumlarda bireyler, topluluğun koyduğu değerlere uygun ilerlemek zorundadır. Yetenekli oldukları ya da istedikleri iş alanlarından ziyade, toplum tarafından itibarlı sayılan mesleklere yönelmek, çok para kazanıyor olmak, iyi bir diploma sahibi olmak, başarı sayılmaktadır.

Performans, kolektivist kültürlerde grubun başarısı, kişisel kültürlerde ise bireyin başarısı olarak değerlendirilir. Bireysel kültürlerde, bir gruba karşı sorumluluk duygusu olmadığı için transferlere, iş devirlerine, yükselmelere ve gerilemelere daha çok rastlanır.

Kolektif toplumlarda, bireyin değil grubun başarısı önem taşımaktadır. Bu durum ödül ve terfilere de yansır. Ücretlendirme ve terfilerde temel kriter kıdem ve yaştır.

Toplumların kolektif ya da bireysel eğilim göstermesindeki çeşitli etkenler, toplumun nüfus oranı, coğrafi konum ve iklim, refah seviyesi, izolasyon, gibi kriterler sayılabilir.

Toplumun nüfus oranı yükseldikçe, kolektifliğin de yükselmesi normaldir. Bireyler bir arada yaşayabilmek için karşılıklı sosyal iletişimlerini güçlendirirler. Çekirdek aile yapısının genişlemesi de özel yaşantıları daraltıcı bir etkidir.

Nüfus oranı ile toplumun gelir seviyesi arasındaki bağ da önemlidir. Hofstede'in çalışmalarında ülkelerin zenginlik seviyeleri ile bireysellikleri arasında doğru orantı olduğu görülmektedir. Birey refahı arttıkça kendine odaklanmakta ve bireysel isteklerine yönelmektedir.

Ekvator enleminden uzaklaştıkça da toplumların bireyselliğinin arttığını görmekteyiz. Soğuk iklimlerdeki zor yaşam şartları bireylerin daha mesafeli ve bireysel odaklı gelişmesine neden olmuştur.

Bireyselliğin gelişmesinde temel kavram, bireylerin toplumdaki uzaklaşması ya da toplumlarını yitirmesidir. Çeşitli sebeplerle göç alan, farklı kültürlerin bir arada yaşamak zorunda kaldığı bölgelerde, kültürler arası iletişimler zayıflayarak, bireyleri toplumdaki ziyade yakın çevrelerine yönlendirmiş, zaman içinde bireysel eğilimli topluluklar yaratmıştır.

Bireyselliğin toplumsal norma etkisi Çizelge 2.7'da gösterilmektedir.

Çizelge 2.7. Bireysellik Toplumsal Norm
Kaynak : Hofstede, G., *Cultures Consequences*; 2001

Düşük Bireysellik Endeksi	Yüksek Bireysellik Endeksi
Kişiler onları sadakatleri karşılığında koruyan geniş ailelerde ya da klanlarda doğarlar.	Herkesin kendisinin ve yakın ailesinin sorumluluğunu alması gerekir.
“Biz” bilinci.	“Ben” bilinci.
Komün (Gemeinschaft).	Toplum (Gesellschaft).
Topluluk yönelimi.	Kişisel yönelim.
İç ve dış gruplarda değerler farklıdır: parçacılık.	Değer standartları her şeye uygulanır: evrensellik.
Sosyal sistem tabanlı kimlik.	Birey tabanlı kimlik.
“Utanç” kültürleri.	“Suç” kültürü.
Yüksek-bağlam iletişim.	Düşük-bağlam iletişim.
Bireyin kurumlara ve örgütlere duygusal bağlılığı.	Bireyin kurumlardan ve örgütlerden duygusal bağımsızlığı.
Aidiyet vurgusu: üyelik ideali.	Bireysel inisiyatif ve başarı vurgusu: liderlik ideali.
Kurum ve örgütlerin işgal ettiği özel hayat.	Herkesin özel hayata hakkı vardır.
Hayatta kalma.	Hedonizm.
Bağlı aktiviteler.	Kişisel-başlangıç aktiviteleri.
Örgüt ya da klan tarafından sağlanan uzmanlık, düzen, görev, güvenlik.	Otonomi, çeşitlilik, memnuniyet, bireysel finansal özgürlük.
Geleneksel toplum.	“Modern” ya da “post modern” toplum.

2.1.4. Erillik / Dişilik Boyutu

Çalışma hedeflerinin önemine yönelik anketlerde, neredeyse evrensel olarak kadınların ilişkiler, diğerlerine yardım ve fiziksel çevre gibi sosyal hedeflere, erkeklerin ise kariyer ve para gibi ego hedeflerine daha fazla önem verdiği gözükmemektedir. Bununla birlikte, bu önem dereceleri ülkeden ülkeye değişmektedir. (Hofstede, 2001: 279)

Cheytwynd ve Hartnett, “Cinsiyet-rol sistemi kültürel normumuzun merkezindedir” açıklamasını yapmaktadır (1978: 3). Erkekler ile kadınların biyolojik yapılarının farklılığı açıktır. Bu noktada önemli olan eril / dişil toplum ayrımında, toplumun sosyal yapısının belirlenmesi sırasında cinsiyetten kaynaklanan bir rol ayrımı yaratıp yaratmadığıdır.

Erillik, “cinsiyete dayalı rollerin belirgin olarak birbirinden ayrıldığı, erkeklerin kararlı, sert ve maddi yönelimli, kadınların alçak gönüllü, duyarlı oldukları ve yaşam kalitesine önem verdiği kültürleri”; dişilik ise, “cinsiyete dayalı rollerin kesiştiği, hem kadınların hem de erkeklerin alçak gönüllü, duyarlı oldukları ve yaşam kalitesine önem verdikleri kültürleri” niteler. Erillik toplumda egemen olan değerlerin başarı, para ve mülk olduğu durumları ifade eder. Dişilik ise, toplumdaki egemen değerlerin, başkalarının ve yaşam kalitesinin kullandığı durumu ifade eder (Turan, 2003).

Biyolojik yapılar bütün dünyada aynı olmasına rağmen, her ülkede kadına ve erkeğe biçilen rollerin değişmesinin, toplumların değer yargıları ve beklentileriyle ilgili olduğu belirtilmektedir. Örneğin Rusya’da kadın doktorların, Belçika’da kadın dişçilerin, Doğu Afrika’da tezgahçıların çoğunluğu kadın iken; Pakistan’da yazarların çoğu erkektir. Yine Hollanda da oldukça fazla erkek hemşire varken, Japonya da kadın yönetici hemen hemen yoktur (Ünal, 2002: 62).

Eril terimi, biyolojik olarak belirlenmiş kavramı değil, belirli bir çevrede, erkek cinsiyetin üyeleri tarafından yapması uygun görülen öğeleri belirtmektedir (Hofstede, 2001: 284).

Eril toplumlarda başarı, rekabet ve kazanmak önem taşımaktadır. Toplum güçlü ve önde olana saygı duyar. Gerek kadınlar gerekse erkekler küçük yaştan itibaren rekabet psikolojisi ile yetişir.

Eril toplumların iş hayatında kazanma ve rekabet eğilimi, yüksek iş gerilimi, girişkenlik ve risk alma eğilimi yaratır. Çalışma temposu yüksektir ve kontrol mekanizmaları güçlüdür. Eril toplumlarda “çalışmak için yaşamak”, dişil toplumlarda ise “yaşamak için çalışmak söz konusudur (Hofstede, 1991: 93).

Çizelge 2.8. Ülkelerin Erillik Değerleri

Kaynak : Hofstede, G., *Cultures Consequences*; 1984

ÜLKE	DEĞER	ÜLKE	DEĞER
Japonya	95	Kanada	52
Avusturya	79	Pakistan	50
Venezuela	73	Brezilya	49
İtalya	70	Singapur	48
İsviçre	70	İsrail	47
Meksika	69	Türkiye	45
İrlanda	68	Tayvan	45
Büyük Britanya	66	İran	43
Almanya	66	Fransa	43
Filipinler	64	İspanya	42
Kolombiya	64	Peru	42
Güney Afrika	63	Tayland	34
A.B.D.	62	Portekiz	31
Avustralya	61	Şile	28
Yeni Zelanda	58	Finlandiya	26
Yunanistan	57	Yugoslavya	21
Hong Kong	57	Danimarka	16
Arjantin	56	Hollanda	14
Hindistan	56	Norveç	8
Belçika	54	İsveç	5

Çeşitli ülkelerin erillik değerleri Çizelge 2.8.'de verilmiştir:

Eril toplumlarda kahramanlar güçlü ve müdahalecidir. Dişil toplumlarda ise güçsüz ve zayıf olana acınır ve kahramanlar yerine sıradan insanlara sempati beslenir.

Eril toplumlarda anlaşmazlıklar çatışma ve savaşla çözülürken, kahramanlık kavramı güçlüdür. Dişil toplumlarda ise çatışmalara şiddet yerine, arabulucu ve uzlaşmacı yaklaşım ön plandadır.

Eril toplumlarda erkekler daha üstün ve değerli görüldüğü için, politik yaşamdan işyerlerine lider ve önde karakterler çoğunlukla erkeklerdir, kadınlara nadiren rastlanır. Dişil toplumlarda ise, konular cinsiyetten bağımsızdır ve iki gruba da her alanda rastlanabilir.

Toplumların dişil özellik geliştirmesine etkileyen kriterlerden birisi, diğer boyutlarda da olduğu üzere coğrafi konumdur. Kuzey ülkelerinde dişil özelliğin çok daha fazla olduğu görülmektedir.

Toplumda nüfusun yüksek olması da eril özelliği güçlendirici bir etken olarak gözükmektedir. Bu toplumlarda öne çıkmak ve başarılı olmak adına rekabet güçlenir.

Erilliğin toplumsal norm üzerindeki etkisi Çizelge 2.9'de verilmiştir.

Çizelge 2.9. Erillik Toplumsal Norm
Kaynak : Hofstede, G., *Cultures Consequences*; 2001

Düşük Erillik Endeksi	Yüksek Erillik Endeksi
İlişki yönelimli.	Ego yönelimli.
Yaşam kalitesi ve insanlar önemlidir.	Para ve eşya önemlidir.
Kim olduğuna yönelik stres.	Ne yaptığına yönelik stres.
Yaşamak için çalış.	Çalışmak için yaşa.
Cinsiyetler arası minimum duygusal ve sosyal rol farkı.	Cinsiyetler arası maksimum duygusal ve sosyal rol farkı.
Erkek nazik olmalı ve hem performans hem ilişki ile ilgilenmeli; kadın da aynı olmalı.	Erkek sert olmalı ve performans ile ilgilenmeli; kadın nazik olmalı ve ilişki ile ilgilenmeli.
Erkek ve kadın mütevazı olmalı.	Erkek kesinlikle iddialı ve hırslı olmalı; kadın ise iddialı ve hırslı olabilir.
Zayıf olana sempati.	Güçlü olana sempati.
Küçük ve yavaş güzeldir.	Büyük ve hızlı güzeldir.

2.1.5. Uzun Vadeli Yönelim Boyutu

Rokeach, 1973 yılında 36 adet değer yargısının göreceli önemini sorgulayan bir çalışma hazırlamıştır. Değer yargıları araştırması, çalışmanın sahibinin ve test grubunun sadece Amerikalı olması nedeniyle güvenilir bulunmamış ve kültürler arası çalışmalar için uygun olmadığı yönünde değerlendirilmiştir. Rokeach'ın çalışması ve Hofstede'in boyutları daha sonra, 1982 yılında Çin Değer Anket'inde kullanılmış ve Asya ve Pasifik ülkelerine uygulanmıştır (Hofstede, 1994).

Değerler anketinin batılı düşünürler tarafından hazırlanması nedeniyle oluşan farklılıkları gidermek adına Hong Kong Çin Üniversitesi'nden Michael Harris Bond Çinli meslektaşları ile "Çinliler için temel ve asal değerler"i belirleyerek Çince bir anket oluşturur (Hofstede, 2001: 352).

1987 yılında yayınlanan Chinese Cultural Connection grubunun araştırmasında ise Çinli sosyal bilimciler hazırladığı 40 sorudan oluşan anket 23 ülkede uygulanmıştır. Bu çalışma sonucunda da dört boyut bulunmuştur. Bu dört boyuttan üç tanesi Hofstede'in bulmuş olduğu güç mesafesi, bireysellik ve erillik boyutlarıdır. Dördüncü boyut ise bu grup tarafından Konfiçyus dinamizmi olarak adlandırılmıştır. Bulunan dördüncü boyut Hofstede'in hiç bir boyutu ile ilişkilendirilememiş ve kültürün beşinci boyutu olarak görülmüştür (Sevin, 1999: 22).

23 ülkenin Uzun Dönem Vadeli Uyum Endeksi değerleri Çizelge 2.10'da verilmektedir.

Michael Bond bu boyutu Konfiçyus Dinamizmi olarak adlandırmıştır. Boyutun iki tarafında da yer alan öğeler ona Konfiçyus'un öğretilerini anımsattığı için "Konfiçyus" ve pozitif kutup geleceğe yönelimli, negatif kutup ise bugüne ve geçmişe yönelimli olduğu için "dinamizm" kullanmıştır (Hofstede, 2001: 354).

Çizelge 2.10. 23 Ülkelerin Uzun Vadeli Uyum Endeksi Değerleri
Kaynak : Hofstede, G., *Cultures Consequences*; 2001

ÜLKE	DEĞER
Çin	118
Hong Kong	96
Tayvan	87
Japonya	80
Güney Kore	75
Brezilya	65
Hindistan	61
Taylan	56
Singapur	48
Hollanda	44
Bangladeş	40
İsveç	33
Polonya	32
Almanya	31
Yeni Zelanda	30
Amerika Birleşik Devletleri	29
Birleşik Krallık	25
Zimbabve	25
Kanada	23
Filipinler	19
Nijerya	16
Pakistan	00

Konfiçyus öğretileri dini içerik olmadan pratik etiğe yönelik derslerdir. “Eski dönem Çin bilgeleri... sıra dışı vukufu olan kişilerdi. Dinin, kişiyi özünden yabancılaştırdığını fark edince bunu saf etik ile değiştirme sürecini başlattılar. Kişiler, insanlıklarını korumak için, bir dış kuvvete değil, kendilerine güvenmelidirler” (Liang Shuming'den alıntı, 1893-1988) (Alitto, 1986).

Bu boyut Hofstede tarafından “Uzun Vadeli Uyum – Kısa Vadeli Uyum” olarak adlandırmıştır. Süreç içerisinde, Latin Amerika ülkeleri gibi Konfiçyus ile

bağlantısı olmayan ülkelerde de bu boyutun özellikleri tespit edilince, Konfiçyus dinamizmi yerine uzun / kısa vadeye yönelim adlandırması daha kalıcı olmuştur.

Bu boyut ekonomik gelişme ile ilişkilendirilmiştir. Konfiçyus dinamizmi boyutunu oluşturan değerler Konfiçyus öğretisi ile bağıntılıdır. Bu nedenle de bu boyuttaki en yüksek değerler Asya ülkelerine ait bulunmuştur. Bu değerlerden ilişkilere önem vermek, tasarruf, kalıcı olmak, utanç duygusunun olması bu boyut ile olumlu korelasyona sahiptir. Bu değerler aynı zamanda gelecek zaman ile ilişkilidir. Bireysel tutarlılık, geleneklere saygı duymak gibi değerler ise boyut ile olumsuz korelasyona sahip oldukları gibi şimdiki ve geçmiş zaman ile ilişkili değerlerdir (Sevin, 1999: 22).

Çizelge 2.11. Uzun Vadeli Uyum Toplumsal Norm
Kaynak : Hofstede, G., *Cultures Consequences*; 2001

Düşük Uzun Vadeli Uyum Endeksi	Yüksek Uzun Vadeli Uyum Endeksi
İhtiyaçların anlık karşılanması beklenir.	İhtiyaçların karşılanmasının ertelenmesi kabul edilebilir.
Geleneklere saygısızlık edilemez.	Gelenekler değişken koşullara adapte edilebilir.
Aile hayatı zorunluluklar ile yönetilir.	Aile hayatı paylaşılmış görevler ile yönetilir.
Kısa-dönemli erdemler öğretilir: sosyal tüketim.	Uzun-dönemli erdemler öğretilir: tutumluluk, azim.
Harcama.	Tasarruf, yatırım.
Net kar/zarar	Güçlü bir pazar konumu inşası.
Analitik düşünce.	Sentetik düşünce.
Bulanık problem çözümü.	Yapılandırılmış problem çözümü.

BÖLÜM 3

VERİLER VE ÇALIŞMALAR

3.1. ÇALIŞMA YERİ

Araştırma, öncelikle Hofstede'in orijinal çalışmasına uygun olarak IBM şirketinde yapılmak istenmiş fakat, IBM şirketinin araştırma çalışmalarına yeterli desteği vermemesi nedeni ile diğer firmalara yönelinmiştir.

Araştırmada, orijinal örneklemden uzaklaşmamak adına Türkiye ve çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir perakende şirketi Tesco Kipa A.Ş.'ye uygulanmıştır.

3.1.1. Tesco Kipa

Tesco Kipa tarafından sağlanan tanıtım metni aşağıdaki şekildedir:³

Kipa (Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş.), 17 Ağustos 1992 tarihinde 100 ortaklı bir girişim olarak İzmir'de kurulmuştur. Yerel bir marka olarak ticaret hayatına başlayan Kipa, 11 Kasım 2003 tarihinde İngiliz perakende şirketi Tesco ile işbirliği yaparak 'Tesco Kipa' adını almıştır. Kipa, özellikle ilk kurulduğu bölge olan İzmir ve çevresinde önemli yerel deneyimler edinmiş, bilgi ve birikimini Tesco ile yaptığı işbirliği sonucunda geliştirerek artırmıştır.

Tesco Kipa'nın insan kaynakları politikaları, çalışanları dinleyerek, onlardan alınan geri bildirimler doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu bakış açısı ile çalışanları arasında güven, saygı ve destek duygusu yaratan bir işletme olmayı hedeflemiştir. Şirkete olan bakış açılarını düzenli olarak değerlendirebilecekleri aylık forumlar ve yıllık anket, yönetici yetiştirme programı ve düzenli aralıklarla iletişim ve liderlik eğitimleri gibi uygulamalara çalışanlarını desteklemekte ve onlarla devamlı iletişim

³ Tesco Kipa A.Ş. (2009). Kurumsal İlişkiler Departmanı

halinde kalmaktadır. Böylece çalışanları için işlerinden keyif alabilecekleri bir ortam yaratmayı hedeflemiştir.

Şirketin insan kaynağı yönetim politikası şu şekilde tanımlanabilir:⁴

Şirketin büyümesine paralel uyguladığı, en önemli insan kaynakları politikalarından biri, çalışanlarına da kendisiyle birlikte büyüme ve gelişme fırsatları tanıması ve yeni yöneticilerini opsiyonlu program aracılığıyla kendi çalışanları arasından yetiştirmesidir. Ayrıca Şirket değerlerimize ve iş yapış şekillerimize bağlı, yetkin ve donanımlı liderlerimizi yetiştirebilmek için Şirket yöneticilerimizin katıldığı Tesco Liderlik Programı da uygulanmaktadır. Yine çalışanlarımıza yatırım yaparak, gelişimlerini desteklemek amacıyla oluşturulan eğitim politikamız ve planlarımız çerçevesinde, yıl boyunca mağaza çalışanlarımıza , merkez ofis çalışanlarımıza eğitimler verilmektedir.

İnsan Kaynakları Departmanının amacı, bu fark yaratan İnsan Kaynakları uygulamalarıyla, çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurmak, çalışanlardan gelen geri beslemelere göre iyileştirmelere gitmek, Şirketimizde çalışmak isteyen gençlere yol göstermek ve Şirketi zevkle çalışılabilir bir işyeri haline getirmektir.

Tesco Kipa, personel iletişimde ve yönlendirmesinde iki temel değerini öne çıkarır: “Hiç kimse müşteriler için daha fazla çaba harcayamaz” ve “İnsanlara, kendimize nasıl davranılmasını istiyorsak öyle davranalım”.

Tesco Kipa, Nisan 2010 itibarı ile 40 hipermarket ve 68 ekspres mağaza ile hizmet vermektedir. 7500'den fazla çalışanı bulunmaktadır. İzmir'de 5, İstanbul'da 3, Ankara'da 2 hipermarket mağazası faaliyet göstermektedir.

Türkiye'de nerelerde hizmet verdiği Şekil 3.1'de gösterilmektedir.

⁴ Tesco Kipa İnsan Kaynakları Departmanı. www.tescokipa.com.tr , Erişim: 01.03.2010.

Şekil 3.1. Tesco Kipa'nın Faaliyet Gösterdiği İller
Kaynak : www.tescokipa.com.tr , Erişim: 01.03.2010



3.1.2. Tesco PLC⁵

Tesco, merkezi İngiltere'nin Cheshunt şehrinde bulunan İngiltere'nin en büyük süpermarketler zincirini oluşturan firmadır.

Jack Cohen tarafından 1919 yılında Londra'da bir tezgahta bakkaliye satmaya başlayarak kurulmuştur. Tesco markası ilk olarak 1924 yılında ortaya çıkmıştır. Cohen, T.E.Stockwell'den aldığı çaylara, tedarikçisinin baş harfleri (TES) ve soyadının ilk iki harfini (CO) ekleyerek Tesco adını yaratmıştır. İlk Tesco mağazası 1929'da açılmıştır. 1949'da Londra Borsası'na dahil olmuştur.

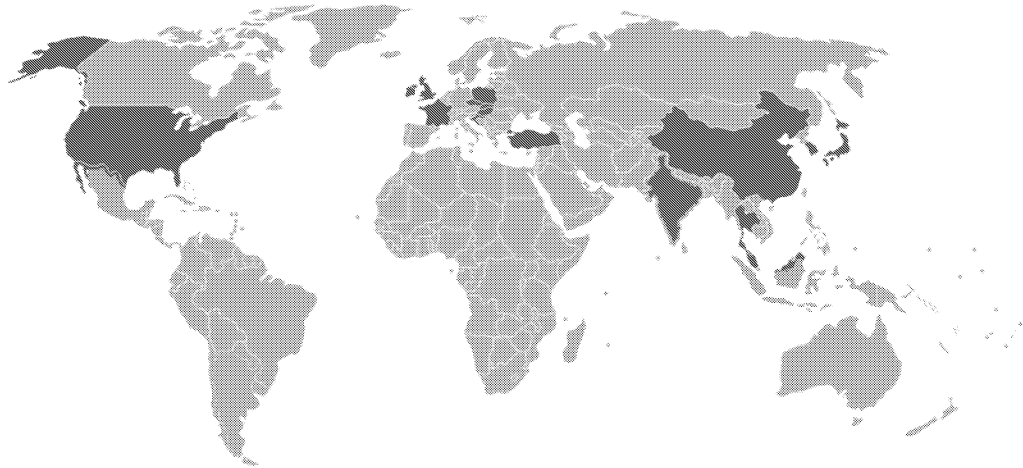
Tesco, şu an perakende, internet alışverişi, iletişim, bankacılık, bahçecilik, elektronik, taşımacılık, teknolojik destek, akaryakıt gibi çok sayıda alanda faaliyet göstermektedir.

Dünya çapında 3.700'den fazla mağazası ve 440.000 çalışanı bulunmaktadır (Tesco Annual Report, 2008). Tesco'nun faaliyet gösterdiği ülkeler İngiltere, Çin, Hırvatistan, Çek Cumhuriyeti, Fransa, Macaristan, İrlanda Cumhuriyeti,

⁵ Tesco PLC internet sayfasından ve resmi yayınlarından faydalanılmıştır. www.tescopl.com, 01.03.2010

Endonezya, Japonya, Malezya, Polonya, Slovakya, Güney Kore, Tayland, Amerika Birleşik Devletleri ve Türkiye Şekil 3.2.'de gösterilmiştir

Şekil 3.2. Tesco'nun Faaliyet Gösterdiği Ülkeler
Kaynak : <http://en.wikipedia.org/wiki/Tesco> Erişim: 01.03.2010



3.2. ÇALIŞMA ALANI

Tesco Kipa, İzmir merkezli bir işletme olup, Ankara ve İstanbul'da Bölge Müdürlükleri bulunmaktadır. Çalışma bu üç büyük şehirde görev yapan personelin işe yönelik değerlerini karşılaştırılmasına yönelik yürütülmüştür.

İstanbul, Ankara ve İzmir Türkiye'nin nüfusa göre en büyük üç şehridir ve iş dünyasının önemli bir kısmına ev sahipliği yapmaktadır.

3.2.1. İzmir

İzmir, Ege bölgesinin ortasında yer alması, kıyı kenti olması, bir körfeze ve buna bağlı olarak ihracat limanına sahip olması nedeniyle özel bir yere sahiptir. Ekonomi ve ticaret yönünden önemli başarılarla imza atmış olan İzmir, buna bağlı olarak tarih içinde farklı kültürlerle ev sahipliği yapması nedeniyle kültürel açıdan oldukça zengindir (Çiçek, 2006).

Arkeoloji ve tarih çalışmalarına baktığımızda son olarak Bornova Yeşilova Höyüğü'nde yapılan kazı çalışmaları ile, İzmir'in tarihinin 8500 yıl kadar önceye uzandığı ortaya çıkmıştır (Derin, 2008).

Tarihsel süreç içinde İzmir, uzun dönemleri içerecek şekilde İon, Roma ve Bizans devletlerinin egemenliğinde kalmış; ardından Osmanlı egemenliğine girmiştir. Tüm bu süreç boyunca İzmir'in doğal limanı ve dağların kıyıya dik uzanması nedeni ile Anadolu'ya doğal geçitler vermesi kenti ticarete elverişli kılmıştır. İran'dan gelen ham ipek buradan Avrupa'ya iletilmiş; Avrupa'dan gelen mallar ise İzmir üzerinden Anadolu'ya ve doğuya sevk edilmiştir. İzmir 15.yy'da Osmanlı egemenliğinde girdiğinden hala ticaretin önemli duraklarından biriydi. Özellikle 17.yy'ın başından itibaren İngilizlerin, Hollandalıların ve Fransızların elde ettiği kapitülasyonlar, İzmir'de bu milletlerden tüccarların etkinliğini artırmış ve İzmir'in dış ticaretinin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. 19.yy'ın son dönemlerine doğru, İzmir'in Osmanlı dış ticaretindeki payı; ihracatta %45 ithalatta ise %20 seviyelerindedir (Çiçek, 2006).

Ticaretteki gelişmeler, İzmir'in kentsel yerleşim ve nüfus açısından dönüşüm yaşamasına zemin hazırladı. Öncelikle Avrupalı tüccarlar, kent sahili boyunca yerleşmeye başladılar. Bu caddede hızla konsolosluklarını, ticaret hanelerini inşa etmişler ve liman çevresinin fiziksel yapısını değiştirmişlerdi. 1620'li yıllardan itibaren Batılı tüccarların evleri, dükkanları, ürün işleme ve depolama binaları, şehrin deniz kıyısında yer alır oldu (Serçe, Yılmaz & Yetkin, 2003).

Ticari canlılık ve uluslar arası ticaretin kentin hakim ekonomik sektörü oluşu, İzmir'i nüfus açısından kozmopolit bir hale getirmişti. Kentte Türklerin yanı sıra Osmanlı uyruğu olan gayrimüslimler yaşarken, bu dönüşüm sonucunda Avrupalı bir nüfus grubu da oluşmuştu. Nitekim Frenk mahallesi, Osmanlı Devleti'nde Batı kültürünün, kendini çevresinden ayırmasının fiziki simgesiydi. Frenk mahallesinde yaşayan Avrupalılar, yaşadıkları bölgede, hayatlarını kendi ülkelerine benzetebilmek için, ibadethaneler, kulüpler, lokantalar, kültür

merkezleri, hastaneler vb. yapıları inşa ettirmişlerdi (Serçe, Yılmaz & Yetkin, 2003).

Batılı ve yerli unsurların bir arada bulunduğu bir kent olarak İzmir, diğer Osmanlı kentlerinden farklı bir nüfus yapısına sahip olmuştur. Nüfus dışında Frenk mahallesindeki Batılı yaşam tarzı, gelecek yıllarda İzmir kültürünü etkileyen unsurlardan birisi olacaktır. (Serçe, Yılmaz & Yetkin, 2003)

İzmir'in 19. yüzyıldan itibaren ticari yapının dönüşmeye başlamasıyla, tüccarlar arasında iletişim kurma konusunda bir ihtiyaç belirir. Gazete yayınlanması konusunda ilk girişimler de bu dönemde görülür. Osmanlı Devleti'nde ilk Rumca gazete yayınlanması çabalarının da yine İzmir'de gerçekleştirildiğine tanık olmaktadır. İzmir'in kozmopolit nüfus yapısı nedeniyle burada Fransızca ve Rumca'nın yanı sıra İbranice ve Ermenice gazeteler de yayınlanmıştır. (Serçe, Yılmaz & Yetkin, 2003)

Çiçek'in (2006) belirttiği üzere, I. Dünya Savaşı öncesinde 1913 yılında, İzmir'in gemi trafiği 1645'e ulaşır ve tonaj 2 milyonu aşar. 1914 yılında Birinci Dünya Savaşı'nın çıkmış olması dünya ticaretini olumsuz etkilemiş ve savaş süreci İzmir'in ticari yaşamında ciddi sıkıntılar yaratmıştır. Birinci Dünya Savaşı, Osmanlı İmparatorluğu için kötü sonuçlar doğurmuştur. Ağır şartlarla imzalanan antlaşmalar, Osmanlı ekonomisini tamamen bitirmiştir. 1923'te Cumhuriyetin ilanı ile birlikte ülkenin yönetim yapısı değişmiş, Cumhuriyet rejiminin kurumlarının oluşması ve bir düzene oturması zaman almıştır. 1920'li yıllarda 1960'lara kadar limanın gelişim süreci, bir süre için sekteye uğramıştır.

Görüldüğü gibi İzmir, tarihi boyunca ticaret merkezi olması sebebi ile farklı kültürlerin birleşme ve kaynaşma yeri olmuştur. Birinci ve İkinci Dünya Savaşları'nın etkisiyle İzmir'in ticaret hacmi zaman içinde düşmüş olsa da ticaretin etkisiyle farklı kültürlerin birleşiminden oluşmuş bir halk meydana gelmiştir. Kentin kültürü, yıllar süren Osmanlı egemenliği ve Avrupa ticaretinin etkisiyle; doğu – batı senteziyle oluşmuştur.

3.2.2. Ankara

Bilinen tarihi en az 10 bin yıl öncesine, Eski Taş Çağı'na ulaşan Ankara, Hattileri, Hititleri, Frigleri, Lidyalıları, Ahamenişleri (Persler), Makedonyalıları, Galatları (Keltler), Romalıları, Selçukluları ve Osmanlıları ağırlamış, Batı ve Doğu medeniyetlerine ev sahipliği yapmıştır. Geçmişte, Galatlar'ın bir boyu olan Tektosaglara ve sonrasında Friglere başkentlik eden kent, 1923'ten beridir de Türkiye Cumhuriyeti'ne başkentlik etmektedir.

Erdoğan, Günel ve Kılıcı'nın aktardığı üzere Ankara'nın bilinen ilk sakinleri, M.Ö. 2500-1700 yılları arasında tüm Anadolu yarımadasında bir medeniyet kurmuş olan Hattilerdir. Şehir devletlerinden oluşan ve haklarında fazla bir bilgiye sahip olunmayan Hattiler zamanla Hititlerin hakimiyetine girmiş ve Hitit bünyesinde erimişlerdir. M.Ö. 2. bin yılın sonlarına doğru Hititlerin siyasal olarak çöktüğü ve yerini Friglere bıraktığı görülmektedir (2007: 30). Frigler, M.Ö. 700'lü yıllarda Kafkaslardan gelen Kimmerler tarafından ortadan kaldırıldı (2007: 38). Tunç Çağı'nın sonlarında Frigler ile birlikte Anadolu'ya gelen ve Batı Anadolu'da varlıklarını sürdüren Lidyalılar, Friglerin ortadan kalkmasını fırsat bilerek Ankara'yı da kapsayan Kızılırmak yöresini ele geçirdiler. M.Ö. 7. yüzyılda Anadolu'ya hakim oldular ve 140 yıl hüküm sürdüler (2007: 45). Persler, M.Ö. 545'den itibaren Anadolu'ya egemen olarak, Anadolu'daki Helen kültürüne son verdiler (Akurgal, 1998: 338).

Ankara, M.Ö. 334'de Makedonya Kralı Büyük İskender tarafından Ahameniş Pers İmparatorluğu'ndan alındı. Ankara, Galatların Tektosaglar boyuna M.Ö. 3. yüzyılda başkentlik etmiştir.[10] Daha sonra bölgede siyasal birliği kuran[38] Roma İmparatoru Caesar Divi Filius Augustus, M.Ö. 25 yılında Ankara'yı ele geçirmiştir.⁶

Sargın'ın (2004) belirttiği üzere, Lidyalılar döneminde Anadolu'da pazar ekonomisi gelişmiş, tahıl üretimi, hayvancılık, zeytinyağı ve şarap üretimi

⁶ Encyclopædia Britannica. (2008). Chicago: Ultimate Reference Suite.

ilerlemiştir. Bu dönem kent Kral Yolu üzerinde olması nedeniyle ticari ve askeri bir merkez konumuna girmiştir. Ankara doğudaki Perslerle ve batıdaki site devletleri arasında Önemli bir pazar yeri olmuştur. M.Ö. 5. yüzyılda Herodot, Pers İmparatorluğu'nun ordu, ticaret ve posta hattı olarak kullanılan Kral Yolu'nun Ankara'dan geçtiğini yazar. 200 yıllık Pers döneminde Ankara önemli bir ticaret merkezi olma konumunu korur. Ankara'nın en parlak dönemi Roma İmparatorluğu'nda Galatya eyaletinin başkenti olmasıyla başlar. Metropolis yani Anakent unvanı alır. Doğu Roma'nın merkezi İstanbul, Ankara ise dinlenme kenti olmuştur. Bizans döneminde Ankara askeri ve ekonomik açıdan yine önemini korudu. Dokumacılık ve ticaret gelişti.

Malazgirt savaşından sonra, Ankara 1073 yılında Büyük Selçuklu İmparatorluğu'na geçer. Daha sonra önce Ahiler'e, sonrasında da Osmanlı İmparatorluğuna bağlanır. 1841 yılında Anadolu Eyaletinin kaldırılması ile vilayet olur ve Ankara, Yozgat, Çorum Kayseri ile Kırşehir sancakları bu vilayete bağlanır. Vilayet 1922 yılına kadar varlığını sürdürür.⁷

Mustafa Kemal, meclis çalışmalarını daha yakından izleyebilmek için 27 Aralık 1919'da Ankara'ya gelmiştir. Ankara'ya gelmesinin nedenleri arasında buranın demiryolu ağına sahip olması, İtilaf Devletleri tarafından işgal edilmemiş olması, merkezi bir konumda bulunması ve Batı Cephesi'ne yakınlık gibi nedenler de etkili olmuştur. Meclis, 28 Ocak 1920'de oybirliği ile Misakımillî'yi kabul etmiştir. Bunun üzerine İstanbul işgal edilmiş ve meclis kapatılmıştır. Mustafa Kemal, 19 Mart 1920'de illere ve kolordu komutanlıklarına bir genelge göndermiş ve Ankara'da olağanüstü bir meclisin açılacağını duyurmuştur. Seçimlerin ardından 23 Nisan 1920'de TBMM açılmış ve hükümet kurulmuştur. Türk Kurtuluş Savaşı bu meclisten yönetilmiş, savaşın kazanılmasının ardından Lozan Antlaşması imzalanmış ve I. TBMM seçim kararı almış ve yerini II. TBMM'ye bırakmıştır. İnkılap Meclisi olarak da anılan bu meclis 13 Ekim 1923'te Ankara'yı başkent ilan etmiştir.⁸

⁷ Devlet-i Aliyye-i Osmaniyye'nin Bin Üçyüz Onüç Senesine Mahsus İstatistik-i Umumîsi, İstanbul, Alem Matbaası, 1316/1900.

⁸ Vikipediya. Erişim: 01.03.2010, <http://www.wikipedia.org>.

Ankara, başkent olmadan önce birkaç bin kişilik bir nüfusa sahipti; ancak başkent olduktan sonra önce İstanbul ve İzmir'den sonra en kalabalık üçüncü kent oldu, ardından İzmir'i geçerek İstanbul'dan sonra Türkiye'nin en kalabalık kenti oldu. Ankara bugün dünyanın en kalabalık 45. kentidir. Kent nüfusu bugün dört milyon civarında olmakla birlikte her geçen gün büyümektedir. Kent, ülkenin en çok göç alan kentlerindedir. İl nüfusu 4.466.756, merkez nüfusu 3.203.362 kişidir. 1990 yılında 2.583.963 olan nüfus 2000 yılında %21.48 artarak bu orana ulaşmıştır. Bu oran %15.78 olan İç Anadolu Bölgesi ve %18.28 olan Türkiye ortalamasından yüksektir. Ankara'da yaşayan nüfusun 1.537.242'si nüfusa Ankara adına kayıtlı iken geri kalan nüfus diğer illerden (yaklaşık bir milyonu diğer İç Anadolu illerinden olmak üzere) göçmenler ve yabancılardan oluşmaktadır.⁹

Ankara nüfusunun dörtte üçü hizmet sektöründe çalışmaktadır ve bu sektör ilin gayrisafi hasılasında en büyük paya sahiptir. Bu sektörün bu kadar gelişmesinin nedeni, göçle gelen nüfusa istihdam sağlayacak kadar büyük sanayinin bulunmamasıdır. Ankara il genelinde toprakların %60'ı tarım alanı olarak kullanılmaktadır ve bu oran Türkiye ortalamasının oldukça üzerindedir.[63]

Başkent olması ve kurumlar nedeniyle, diğer büyük illere göre Ankara kamu sektöründe çalışma oranı, özel sektöre kıyasla daha yüksektir.

3.2.3. İstanbul

12.782.960 nüfusu ile Türkiye'nin en büyük kentidir¹⁰. İktisadi olarak en büyük hacme sahip olup, sanayi ve özel sektörün önemli kısmını barındırır.

Asya ile Avrupa Kıtaları'nın dar bir deniz geçidi "Boğaziçi" ile ayrıldığı yerde, iki kıta üzerinde kurulu tek şehirdir. 2500 yılı aşan bir tarihe sahip olan İstanbul, deniz ve karaların kucaklaştığı bu stratejik bölgede kuruluşunu takiben önemli bir ticaret merkezi olmuştur. Tarihi İstanbul şehri, üç tarafını Marmara Denizi,

⁹ Türkiye İstatistik Kurumu Verileri. (2008).

Boğaziçi ve Haliç'in sardığı bir yarım ada üzerinde yer alır. Burası 3 dünya imparatorluğuna, Roma, Bizans ve Osmanlı Türklerine başkent olmuş,1600 yılı aşan bir süre boyunca 120 den fazla imparator ve sultan burada hüküm sürmüştür. Dünyada bu özelliğe sahip tek şehirdir. ¹¹

Kent içerisindeki çalışmalarda, M.Ö. 6500'lü yıllara ait kalıntılara rastlanmıştır¹², Anadolu Yakası'ndaki Fikirtepe'de yapılan kazılarda ise Bakır Çağı'nın sürdüğü M.Ö. 5500–3500 yıllarına ait kalıntılar bulunmuştur.

I. Konstantinus şehri ele geçirip Roma İmparatorluğu'nun başkenti yaptıktan sonra, şehir ayrıca Roma'nın doğusunun yönetim merkezi oldu. Döneminde Dünya'nın en büyük katedrali olan Ayasofya'yı 360'da kuran Konstantin; böylece Roma İmparatorluğu'nun dinini de Hıristiyanlık olarak değiştirdi. 476'da Batı Roma'nın yıkılması sonrasında da; Batı Roma İmparatorluğu'ndaki Romalıların büyük bir çoğunluğu buraya göç etti, ve Bizans İmparatorluğu'nun da başkenti İstanbul oldu. 700'lü yıllarda Sasaniler ve Avarların saldırısına uğrayan şehir; 800'lü yıllarda Bulgarlar ve Arapların, 900'lü yıllarda ise Ruslar ve Bulgarların saldırısına uğradı. Ancak; saldırılar arasında en yıkıcı olanı 1204 yılında oldu. Haçlılar tarafından; 4. Haçlı Seferi'nde 1204 yılında ele geçirilen şehir yağmalandı; halkın büyük bir çoğunluğu şehirden kaçtı; yoksul ve enkaz içinde bir kente dönüştü. Bu dönemden sonra giderek küçülen Bizans; Osmanlı İmparatorluğu tarafından 1391'den sonra kuşatılmaya başlandı; en sonunda 29 Mayıs 1453'de Osmanlı İmparatorluğu'nun himayesine geçti. I. Dünya Savaşı'nın sonlarında ise 13 Kasım 1918'de İtilaf Devletleri donanmasıyla da işgal edildi.[26] İstanbul'un 2500 yıllık başkentlik dönemi 29 Ekim 1923'de sona erdi. ¹³

¹⁰ Türkiye İstatistik Kurumu. (2009).

¹¹ T.C. İstanbul Valiliği internet sayfası. *İstanbul'a merhaba*. Erişim: 01.03.2010, www.istanbul.gov.tr

¹² BBC. (2009) *Istanbul's ancient past unearthed*. 10 Ocak 2009.

¹³ Vikipedya. Erişim: 01.03.2010, <http://www.vikipedya.org>

Tarihi boyunca İstanbul hep ele geçirme ve üstünlük savaşlarına sahne olmuş; bu sırada da kültürel olarak yıpranmış, birbiriyle harmanlanan bir yapı oluşmamıştır.

Cumhuriyet sonrası 1923-1950 yılları arasında fiziksel atılımlar oldu. 1900'lerin başında 1 milyon olan nüfus, 1927'de 690.000'e düştü, 1935'de 740.000 ve 1945'de tekrar 900.000'e ulaştı. 1950'lerde Balkanlar'dan göç alan şehirde, bu dönemde şehirleşmede gecekondular ön plana çıkmaktadır. 1960'larda ise gecekonduların yanında, apartmanlaşma başladı. 1970'lerde ise hızlı nüfus artışı ile konut ve ulaşım sorunları önem kazandı. Bu dönemde otomobil sayısının artması ve sonucunda trafiğin artması Boğaziçi Köprüsü'nün yapılmasında etkili oldu ve ulaşımında önemli bir noktaya varıldı. İstanbul metropoliten alanı 1970-1975 yılları arasında merkezde 50 kilometre yarıçaplı iken 1980'de 60 kilometre yarıçapa ulaştı. 1990'ların nüfus artışı, nüfusun dış taraflara yayılması ile sonuçlandı ve sonucunda İETT'nin yetersiz gelmesi ile dolmuş ve minibüsler bu açığı kapatmaya çalıştılar. 70'li yıllarda eski hızı ile olmasa da imar faaliyetleri canlanan şehirde 1973 yılında Boğaziçi Köprüsü açıldı.¹⁴

Son yıllarda inşa edilen çok yüksek yapılar, nüfusun hızlı büyümesi göz önüne alınarak yapılmışlardır. Şehrin hızla genişlemesinden dolayı konutlaşma, genellikle şehir dışına doğru ilerlemektedir. 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, özellikle Anadolu Yakası'nda denize yakın yazlık konutların ve lüks köşkların yapımına hız verilmiştir. Kadıköy ilçesindeki Bağdat Caddesi genişliği ve uzunluğuyla birçok alışveriş merkezi ve restoranı barındırmaktadır. Bu gelişmelerde bölgenin gelişimine olumlu katkıda bulunmuştur. Yaka da, son yıllarda gerçekleşen nüfus büyümesinin en büyük faktörü Anadolu'dan gelen göçtür. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) hazırlamış olduğu 2009 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) Nüfus Sayımı Sonuçlarına göre İstanbul'un Toplam Nüfusu 12.915.158 kişidir. İstanbul'un nüfusu son 25 yılda 4 katına çıkmıştır. İstanbul'da yaşayanların yaklaşık %65'i Rumeli yakasında;

¹⁴ Wikipedya. Erişim: 01.03.2010, <http://www.wikipedya.org>

%35'si de Anadolu yakasında yaşar. İşsizlik sebebi ile bir çok insan İstanbul'a göç etmiş, genelde şehir etrafında gecekondu mahalleleri oluşturmuştur.

İstanbul, görkemli tarihi ve yüksek nüfusu ile çok sayıda dini inancıda bünyesinde barındırır. En yaygın inanç grubu olan Müslümanlık yanı sıra, Yunan Ortodoks Kilisesi, Ermeni Apostolik Kilisesi, Katolik Levantenler ve Sefarad Yahudiler yer alır. 1517-1924 yılları arası halifelik ile müslümanların, 4.yy'dan itibaren Ortodoks kiliselerinin merkezi olmuştur.

Kara ve deniz ticaret yollarının bir kavşağı olması ve stratejik konumu nedeniyle Türkiye'de ekonomik yaşamın merkezi olmuştur. Şehir aynı zamanda en büyük sanayi merkezidir. Türkiye'deki sanayi istihdamının %20'sini karşılamaktadır. Yaklaşık olarak %38'lik endüstriyel alana sahiptir. İstanbul ve çevre iller bu alanda; meyve, zeytinyağı, İpek, pamuk ve tütün gibi ürünler elde etmektedir. Ayrıca gıda sanayi, tekstil üretimi, petrol ürünleri, kauçuk, metal eşya, deri, kimya, ilaç, elektronik, cam, teknolojik ürünler, makine, otomotiv, ulaşım araçları, kağıt ve kağıt ürünleri ve alkollü içkiler, kentin önemli sanayi ürünleri arasında yer almaktadır.

İBBS Düzey 1'de bölgesel gayrisafi katma değer hesaplarında 2006 yılı için en yüksek payı % 27.5 ile TR1 İstanbul almıştır.¹⁵

3.3. HOFSTEDE'İN KÜLTÜREL BOYUTLARI İLE BAĞLANTILAR

3.3.1. Çalışma Örnekleme

Tez çalışması için seçilmiş olan Tesco Kipa A.Ş., 1992 İzmir kuruluşudur. 2003 yılında İngiliz Tesco şirketler grubu tarafından satın alınmıştır. 2008 yılından itibaren de Ankara ve İstanbul'da faaliyet göstermeye başlamıştır.

¹⁵ Türkiye İstatistik Kurumu. (2009).

Şirket çalışanlarının araştırma kapsamında baz olarak Hofstede'nin kültürel boyutlarında Türkiye değerlerine yakın sonuç vermesi beklenir. Bununla birlikte çalışanların örgüt kültürü ve yönlendirmesi dahilinde İngiltere sonuçlarına eğilim göstermesi normal karşılanmalıdır.

Tesco Kipa'nın İzmir merkezli bir şirket oluşu ve yönetim kademesinin büyük ölçüde İzmir kökenli olması, şirket örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir rol oynayacaktır. Şirket çalışanlarının değer yargılarının bu kapsamda İzmir kültüründen etkilenmesi gerekir.

İzmir, coğrafi pozisyonu, tarihsel kökeni, ticari ve kültürel ilişkileri nedeni ile Türkiye Cumhuriyeti illeri içerisinde Batı kültürüne çok daha yakındır. Süreç içerisinde Ege'nin iki kanadını paylaştıkları Yunanlılar ile sürekli bir temasları olmuştur.

Tesco Kipa üzerinde etkisi olabilecek ülkelerin Hofstede kültürel boyut değerleri Çizelge 3.1.'de iletilmektedir.

Çizelge 3.1. Tesco Kipa'ya Etki Eden Ülkelerin Hofstede Boyutları

Kaynak : Hofstede, G., *Cultures Consequences*; 1984

Boyut	Türkiye	Birleşik Krallık	Yunanistan
Güç Mesafesi	66	35	60
Belirsizlikten Kaçınma	85	35	112
Bireysellik	37	89	35
Erillik	45	66	57

İzmir ve İstanbul, coğrafi ve ticari konumları nedeni ile yabancı ya da farklı kültürlerle daha çok iletişim kurmuştur. Ankara ise Anadolu coğrafyasının ortasında olması nedeni ile doğrudan yabancı kültürlerle komşu değildir. Bununla beraber, İstanbul ve İzmir Batı kültürlerinden etkilenirken, Ankara ise doğu kültürü ile daha çok etkileşime geçmiştir.

İstanbul ve İzmir daha yüksek sayıda şehirde yerleşik yaşayan Hristiyan veya Musevi nüfusa sahipken, Ankara daha homojen yapıda müslüman nüfusa sahiptir.

Üç şehirde tarih boyunca ticari anlamda önemli faaliyet yürütmüştür. Gene de Ankara'da tarıma dayalı yaşam biçimi, ticaretin çok daha güçlü olduğu diğer iki şehre göre daha baskındır. Cumhuriyet döneminde başkent görevi ile birlikte Ankara, iş dünyasında kamu sektörü için önemli bir merkez olurken, İstanbul özel sektörün merkezi konumundadır. İzmir ise dış ticaret'te pay sahibidir.

Coğrafi konum olarak da, bozkır ikliminde yaşayan Ankara ve deniz kenarına kurulu İzmir ile İstanbul arasında fark bulunmaktadır. Sosyolojik tipoloji açısından, Ankara kara tipi insan özelliği göstermekte, diğerleri ise kıyı tipi insan özelliği taşımaktadır.

Tüm bu değişkenler dahilinde, işe yönelik kültürel değerlerde ve Hofstede'in kültürel boyutlarında şehirler arası farklılık olması beklenmektedir.

Hofstede, refah seviyesinin artması ile birlikte bireysellik özelliğinin artacağını belirtmektedir. Bu varsayım ile nüfus ile sanayi ve ticaretin durumunu ele alırsak Bireysellik değerinin İzmir, İstanbul ve Ankara sıralaması gözetmesini bekleyebiliriz.

İş olanaklarında ticaretin daha baskın olması nedeniyle, Belirsizlikten Kaçınma boyutunda sonuçların İstanbul, İzmir ve Ankara olarak sıralanmasını beklenebilir.

Özellikle erillik değerinde şehirler arası farklılık beklenmelidir. İzmir, yaşam biçimi ve toplum içerisinde kadının rolü açısından gerek İstanbul gerekse Ankara'ya kıyasla önemli ölçüde farklılık göstermektedir.

Siyasi ve askeri yönetim kademelerini barındıran ve önemli ölçüde kamu çalışanı olan Ankara'nın güç mesafesinin diğer illere göre daha yüksek çıkması öngörülebilir.

Benzer şekilde, ticaret ve kamu özellikleri göz önüne alındığında Ankara'nın daha uzun vadeli yönelimi olması, özel sektörün merkezi İstanbul'un daha kısa vadeli yönelimi olması beklenebilir.

Bununla birlikte, üç şehrin de yakın dönemde, özellikle son yirmi yıl içerisinde büyük göç almış olması, kültürel yapılarını etkilemekte, kozmopolit bir mimari doğurarak şehirlere yönelik genellemeler yapmayı zorlaştırmaktadır.

Çizelge 3.2. İllerin 1995-2000 dönemi net göç hızına göre sıralanışı

Kaynak : Türkiye İstatistik Kurumu, Genel Nüfus Sayımları, 2000

Büyük- lük sıra no		1975-1980		1980-1985		1985-1990		1995-2000	
		Net göç	Net göç hızı	Net göç	Net göç hızı	Net göç	Net göç hızı	Net göç	Net göç hızı
5	İstanbul	288 653	73,4	297 598	60,5	656 677	107,6	407 448	46,1
7	İzmir	119 896	73,7	82 173	41,9	146 208	63,8	120 375	39,9
10	Ankara	49 499	20,6	36 631	13,0	69 511	24,9	90 884	25,6

3.3.2. Dış veriler ve Çalışmalar

3.3.2.1. TUIK Araştırmaları

TUIK tarafından yürütülen çeşitli istatistik ve anket çalışmalarına atıfta bulunularak , bu değerlerin tez çalışması kapsamında şehirlerin Hofstede'in kültürel boyutları üzerine etkisi ele alınmaya çalışılacaktır.

TUIK Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi'nden (MERNİS) elde edilmeye başlanmış, İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflamasına göre ortalama evlenme ve ilk evlenme yaşı 2008 yılı sonuçları Çizelge 3.3'de iletilmektedir.

Çizelge 3.3. İBB Sınıflamasına göre ortalama evlenme / ilk evlenme yaşı

Kaynak : Türkiye İstatistik Kurumu internet sayfası, Erişim: 01.03.2010

	Evlenme Yaşı		İlk Evlenme Yaşı	
	Damat	Gelin	Damat	Gelin
Türkiye	27,9	24,0	26,2	22,9
İstanbul	28,6	24,9	27,0	23,9
İzmir	29,4	25,5	26,9	23,7
Ankara	28,6	24,9	26,5	23,5

Evlenme yaşının yüksek olması, kişinin toplumsal ve ticari hayata daha çok dahil olmasını yönünde yorumlanabilir. İzmir sonuçlarının daha yüksek olması daha dışı bir özellik olarak değerlendirilebilirse de değerler arasında önemli bir ayrım gözükmemektedir.

Çizelge 3.4. İllere göre evlenilecek kişide aranan özellikler (%)

Kaynak : Türkiye İstatistik Kurumu, Aile Yapısı Araştırma Veritabanı, 2006

	İlk Kez Evlenmesi		Aile Yapılarının Benzerliği	
	Önemli	Önemsiz	Önemli	Önemsiz
Türkiye	83,0	17,0	83,6	16,4
İstanbul	69,1	30,8	88,2	11,8
İzmir	71,1	28,9	76,6	23,4
Ankara	81,5	18,5	86,0	14,0

Çizelge 3.4'de görüldüğü üzere, kişinin ilk kez evleniyor olması Ankara için diğer iki ile kıyasla daha yüksek önem taşımaktadır. Bu eril bir özellik olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, Aile yapılarının benzerliğinde İzmir sonuçlarının daha düşük olması, İzmir için daha yüksek bireysellik göstergesidir.

Çizelge 3.5. İllere göre bireyin yaşlılığı ile ilgili yaşam tercihi (%)

Kaynak : Türkiye İstatistik Kurumu, Aile Yapısı Araştırma Veritabanı, 2006

	Türkiye	Ankara	İstanbul	İzmir
Huzurevine giderim	9,3	10,1	8,5	22,3
Çocuklarımla yanında kalırım	55,0	35,9	50,2	31,8
Evimde bakım hizmeti alırım	17,8	16,3	16,7	24,2
Diğer	1,2	1,3	1,5	0,9
Fikrim yok	16,8	36,4	23,2	20,8

Çizelge 3.6. itibarı ile İzmir sonuçları için bireysel toplum özelliğini göstermektedir. İstanbul ise daha kolektif özellik sergilemektedir.

Çizelge 3.6. İllere göre yakın akraba evliliğini uygun bulanların oranı (%)

Kaynak : Türkiye İstatistik Kurumu, Aile Yapısı Araştırma Veritabanı, 2006

	Uygun
Türkiye	12,5
İstanbul	8,9
İzmir	8,7
Ankara	4,4

Çizelge 3.7. İllere göre çocuklarla ilgili düşünceler (%)

Kaynak : Türkiye İstatistik Kurumu, Aile Yapısı Araştırma Veritabanı, 2006

	Katılıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok
<i>Soyun devamını erkek çocuk sağlar</i>			
Türkiye	40,5	57,6	2
İstanbul	36,1	62,5	1,4
İzmir	26,2	72,7	1,1
Ankara	40,6	57,1	2,3
<i>Çocuk sahibi olan kadın olmayana göre daha itibarlıdır</i>			
Türkiye	33,7	61,1	5,3
İstanbul	23,7	71,4	4,9
İzmir	21	76,4	2,6
Ankara	23,8	70,3	5,9
<i>Erkek çocuk annenin itibarını artırır</i>			
Türkiye	32	64,3	3,7
İstanbul	22,1	74,6	3,3
İzmir	18	80,2	1,8
Ankara	27,8	68,7	3,5
<i>Çocuk büyüdüğünde anne babasına maddi katkı sağlar</i>			
Türkiye	76,6	20,5	2,9
İstanbul	74,3	23,1	2,6
İzmir	58,6	37,6	3,8
Ankara	70,1	26	3,9
<i>Çocuk yaşlılıklarında anne babasına bakmalıdır</i>			
Türkiye	88,3	9,5	2,2
İstanbul	86,1	11,8	2,1
İzmir	78,6	18,8	2,6
Ankara	81,9	13,9	4,2

Yakın akraba evlilikleri çoğunlukla kapalı ve yakın toplumsal ilişkiler neticesinde olduğundan, İzmir sonuçları düşük değerleri itibarı ile daha bireysel bir kültür göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Çizelge 3.7. illere göre çocuklarla ilgili düşünceleri aktarmaktadır. Kadının çocuk sahibi olması ve erkek çocuğa yüklenen önem toplumda cinsiyet rollerinin ne derece önemli olduğu göstermektedir. Bu eril bir özelliktir. Bu değerlendirme ile Ankara, İstanbul ve İzmir erillik sıralaması gözlenmektedir. Çocuğun büyüdüğünde ebeveynlerine bakması ya da katkıda bulunması beklentisi ise daha kolektif bir toplum göstergesi olarak alınmalıdır. Bu değerlendirme ile de bireysellik boyutu sıralamasının İzmir, Ankara ve İstanbul olarak oluştuğunu görüyoruz.

3.3.2.2. Dünya Değerler Anketi

Dünya Değerler Araştırması, 1981 yılından bu yana yürütülen ve dünyanın 80 civarında ülkesinde gerçekleştirilen bir sosyal bilim projesidir. Araştırma, her beş yılda bir tekrarlanmaktadır ve kapsamı itibarıyla dünyanın en büyük sosyal bilim araştırması niteliğini taşımaktadır. Araştırma, daha önce Türkiye’de de 1991, 1996 ve 2001 yıllarında üç kez gerçekleştirilmiştir.¹⁶

Bu araştırmanın örnekleme, Türkiye İstatistik Kurumu’nun (Devlet İstatistik Enstitüsü) katkılarıyla belirlenmiştir. Boğaziçi Üniversitesi bünyesinde yürütülen araştırmanın ana soruları, katılan tüm ülkelerde aynen sorulmaktadır.

Dünya değerler anketi veritabanı TUIK Bölge Birimleri -1 sınıflamasına göre veri iletmektedir. Bu çerçevede İstanbul doğrudan yer alırken, İzmir için Ege Bölgesi, Ankara için Batı Anadolu bölgesi sonuçları kullanılacaktır.

¹⁶ Dünya Değerler Anketi. Erişim: 05.03.2010, <http://www.worldvaluesurvey.org>

Çizelge 3.8. Dünya Değerler Anketi Sonuçlarından Seçmeler

Kaynak : Dünya Değerler Anketi Veri Tabanı, 2007

		İstanbul	İzmir	Ankara	Türkiye
Emir almaktansa kendim olmayı tercih ederim	Toplam (100%)	185	174	125	1286
	Kesinlikle katılıyorum	61.7%	43.9%	29.8%	48.0%
	Katılıyorum	37.9%	54.9%	67.8%	51.3%
	Katılmıyorum	0.4%	1.3%	2.4%	0.6%
	Kesinlikle katılmıyorum	-	-	-	0.1%
İş ararken ilk tercih	Toplam (100%)	187	177	130	1320
	İyi bir gelir	35.2%	41.8%	19.5%	31.5%
	Risksiz güvenilir bir iş	30.4%	26.6%	37.3%	33.6%
	Senin gibi insanlarla çalışmak	12.7%	18.4%	16.5%	12.5%
	Önemli bir iş yapmak	21.8%	13.3%	26.7%	22.3%
İş ararken ikinci tercih	Toplam (100%)	186	177	129	1314
	İyi bir gelir	33.9%	43.0%	41.5%	38.2%
	Risksiz güvenilir bir iş	29.7%	27.9%	22.2%	26.7%
	Senin gibi insanlarla çalışmak	21.4%	13.9%	19.9%	19.7%
	Önemli bir iş yapmak	15.0%	15.2%	16.4%	15.4%
Erkeklerin işe kadınlardan daha çok hakkı vardır	Toplam (100%)	189	156	130	1316
	Katılıyorum	52.6%	30.2%	53.2%	53.3%
	Katılmıyorum	33.0%	43.1%	34.7%	29.8%
	Kararsızım	14.4%	26.6%	12.1%	16.9%
Çalışmak topluma karşı görevdir	Toplam (100%)	187	177	130	1331
	Kesinlikle katılıyorum	36.5%	36.7%	23.3%	36.1%
	Katılıyorum	53.4%	48.1%	72.2%	52.9%
	Kararsızım	4.9%	10.8%	1.5%	7.3%
	Katılmıyorum	4.5%	3.8%	3.0%	3.2%
İşin hayattaki önemi	Toplam (100%)	190	177	129	1343
	Çok önemli	59.4%	41.8%	58.6%	56.2%
	Önemli	25.5%	47.5%	20.2%	30.6%
	Az önemli	9.6%	9.5%	14.1%	8.5%
	Önemsiz	5.5%	1.3%	7.1%	4.8%
Daha az kişisel zaman olsa da iş önceliklidir	Toplam (100%)	189	179	130	1322
	Kesinlikle katılıyorum	20.4%	23.9%	19.3%	22.4%
	Katılıyorum	49.6%	36.5%	48.8%	48.8%
	Kararsızım	16.3%	8.2%	11.8%	13.9%
	Katılmıyorum	11.9%	31.4%	18.6%	13.9%

Kişilerin emir almaya yatkınlığı, toplumdaki güç dağılımını kabullenmelerinin bir göstergesi olarak alınabilir. Bu kapsamda, emir almaktansa kendi olmayı tercih etme değeri düşük güç mesafesi eğilimi olarak alınabilir. Soru dahilinde Ankara en yüksek güç mesafesi, İstanbul ise en düşük güç mesafesine sahip olarak değerlendirilebilir.

İşe yönelik tercihlerde, “risksiz güvenilir iş tercihi” belirsizlikten kaçınma boyutu ile özdeşleştirilebilir. İlk tercihte Ankara'nın en yüksek değerinin bu önde olmasını değerlendirirsek, belirsizlikten kaçınma için Ankara, İstanbul ve İzmir sıralaması yapabiliriz.

İşe yönelik tercihlerde yüksek gelir, işin hayattaki önemi ve kişisel zaman istemi, dışı özellik göstergesi olarak değerlendirilebilir. İzmir sonuçlarının bu değerler içinde daha dışı özellik sergilediğini görmekteyiz.

Benzer şekilde, iş hayatında kadın ve erkek cinsiyetlerine yönelik biçilmiş rollerin ve değer yargılarının bir yansıması olarak “Erkeklerin işe kadınlardan daha çok hakkı vardır” sorusunda İstanbul ve Ankara değerlerinin birbirine yakın, İzmir sonuçlarının ise daha düşük olduğunu gözlemlemekteyiz.

Çalışma ve toplumsal görev bağlantısını ele aldığımızda, çalışmanın topluma karşı bir görev olduğuna katılmayanlarının oranını İzmir için %14,6, İstanbul için %9,4 ve Ankara için %4,5 olarak gözlemliyoruz. Bu sıralamada şehirlerin bireysellik eğilimi için düşünülebilir.

BÖLÜM 4

YÖNTEM

4.2. ARAŞTIRMA BİLGİLERİ

4.2.1. Araştırma Yeri

Araştırma, Bölüm 3'de bilgileri aktarılan, Türkiye ve çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren büyük ölçekli perakende şirketi Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş.'ye uygulanmıştır.

4.2.2. Araştırma Tipi

Araştırmada, kültürel değerlerin belirlenmesi ve Hofstede'in kültürel boyutları ile birey ve toplulukların kültürel öğelere yaklaşımının analizi amacıyla yapılmıştır. Doğal koşullarda yürütülmüş, anket tabanlı bir alan araştırmasıdır.

4.2.3. Araştırma Evreni ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni Tesco Kipa A.Ş. genel merkez ve bölge yönetim ekipleridir. Anket, firmanın İnsan Kaynakları yönetimi izni çerçevesinde ofis çalışanlarına ve yöneticilerine uygulanmış, perakende mağaza çalışanları çalışmanın dışında tutulmuştur. Tesco Kipa A.Ş. İzmir merkezli bir işletme olup, Ankara ve İstanbul'da bölge yönetim birimleri bulunmaktadır. Örneklem kapsamında İzmir'de 712, İstanbul'da 63 ve Ankara'da 58 olmak üzere toplam 833 çalışan bulunmaktadır.

Çalışmada kullanılan Geert Hofstede'nin (2006) 1994 Değerler Anketi Modülü için gerekli katılımcıya yönelik yaptığı açıklama şu şekildedir:

Kıyaslamada kullanılacak, her ülke ya da bölge için yanıtlayıcı sayısı minimum 20'dir. Bu sayını altında, bireylerin kişisel etkileri çok güçlü hale gelir. İdeal sayı 50'dir. Daha da iyisi, ülke başına kadın ve erkek; yüksek, orta ve düşük seviyeli eğitilmiş gibi birden fazla yanıtlayıcı örnek

kullanmaktır. Bu durumda, elbette ki 20 ve 50 sayıları her örneğe ayrıca uygulanır.

Anket çalışması için şirket çalışanlarına ulaşılmış ve bilgi aktarılmıştır. Çalışmaya katılmayı kabul eden şirket personelinin verileri ağ sistemi üzerinden kontrol edilerek elde edilmiştir. Çalışma kapsamında anket talebi İzmir’de 142 kişiye (%20), Ankara ve İstanbul konumlarında Hofstede’nin belirttiği minimum yanıtlayıcı sayısına ulaşabilmek için 50’şer kişiye iletilmiştir. Toplam 171 katılımcı geri dönüş yapmış, 145 adeti değerlendirilmiştir.

4.3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Araştırmada, konuya ve araştırma tekniklerine yönelik literatür taraması, görüşme, ve anket yöntemlerinden yararlanılmıştır.

4.3.1. Literatür Taraması

Araştırmanın şekillendirilmesi ve ileri aşamalarına geçilmeden önce, konuya yönelik olarak yapılmış diğer çalışmalar incelenmiş, kuramsal alt yapının oluşturulması amacıyla literatür taraması yapılmıştır.

4.3.2. Görüşme

Araştırma kapsamında, öncelikle örnek alınan orijinal çalışmanın sahibi Prof. Dr. Geert Hofstede’ye elektronik posta aracılığı ile ulaşılmış, çalışmaya yönelik izni ve görüşleri alınmıştır. Yönlendirme ve önerileri doğrultusunda gerekli değişiklikler yapılmıştır.

Alan araştırmasına yönelik, hedef şirket yetkilileri ile temasa geçilmiş, araştırmanın amacı ve içeriği açıklanmıştır. Şirket yetkililerine anket teslim edilmiş ve çalışanlara ulaştırılması sağlanmıştır.

Ankete katılanlara, anketin uygulanmasından önce, verilerin sadece akademik amaçlı kullanılacağı, kişisel bilgi sorulmayacağı belirtilmiştir.

4.3.3. Anket¹⁷

Araştırmada kullanılan anket, Hofstede'in kültürel farklılıkların ölçülmesine yönelik akademik çalışmalarda kullanılmasını önerdiği "Değerler Anketi Modülü"dür. Hofstede'nin çeşitli tarihlerde uyguladığı farklı anketler sonucunda 1994 yılında şekillendirilmesi sebebiyle adı DAM 94 olarak geçmektedir. İki veya daha çok ülkeden ya da coğrafi bölgeden kişilerin kültürel olarak kazanılmış değerlerin kıyaslanması için geliştirilmiştir.

Anket, ulusal ya da coğrafi kültürün beş boyutta incelenmesine olanak tanır. Beş boyut için dörder soru içermekte, toplam 20 temel soruya dayanmaktadır. Diğer sorular ise demografikselidir.

Anket sorularından, analiz soruları Likert sistemine uygun olarak beşer cevap içerir. Cevap seçenekleri üç grup olarak ele alınabilir. Birinci grup, işe yönelik değerler önermelerine katılımcının ne oranda önem verdiğini ölçmeyi amaçlamakta, "1=birincil derece önemli", "2=çok önemli", "3=orta düzeyde önemli", "4=az önemli", "5=en az derecede önemli ya da önemsiz" seçeneklerini içermektedir. İkinci grup sorular, kişinin işe yönelik kişisel özelliklerine yöneliktir ve birinci grupta aynı cevap setine sahiptir. Üçüncü grup sorular, çeşitli olumsuzlukların oluşma sıklığına yöneliktir ve "1=asla", "2=nadiren", "3=bazen", "4=genellikle", "5=her zaman" ile "1=çok nadiren", "2=nadiren", "3=bazen", "4=sık", "5=çok sık" cevap seçeneklerini bulunmaktadır. Son grup sorular ise, katılımcıların çeşitli işe yönelik değer önermelerine ne ölçüde katıldıklarını ya da karşı olduklarını sorgulamaktadır, "1=çok katılıyorum", "2=katılıyorum", "3=kararsızım", "4=karşıyım", "5=çok karşıyım" seçeneklerini içermektedir. Demografiksel sorularda ise içeriğe göre seçenek bulunmaktadır.

Genel olarak anket çalışmalarında, katılımcıların sahip oldukları rasyonel cevaplar yerine marjinal cevapları tercih ettiği gözlemlenmektedir. Cevap serisi olarak adlandırılan bu olumsuz etkinin beşli Likert ölçeği kullanılan sorgulamalarda daha az etkili olduğu görülmektedir (Hofstede, 1976: 8)

¹⁷ Anket ile ilgili bilgilerin aktarılmasında Hofstede'in kitaplarında ve kişisel internet sayfasında bulunan

Sonuçların incelenmesinde ve boyutların değerlendirilmesinde Hofstede'in formülleri kullanılmıştır.

Araştırmada anketin uygulanabilmesi için bir bilgisayar programı ile form yazılmıştır. Uygulama yöntemi ve gerekli bilgiler şirket yetkililerine iletilmiştir. Şirket yetkilileri de personele bilgiyi elektronik iç ağ sistemleri ile göndermiştir. Programa gelen sonuçlar, çeşitli kontrol kriterlerine uygun olarak kontrolden geçirilerek kaydedilmiştir.

4.3.4. Veri Analizi

Bilgisayar ortamında elde edilen veriler, gerekli güvenlik kontrollerinden geçirilerek elendikten sonra, sonuç veri SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İncelemelerde, çapraz tablo kıyaslamalarında Ki-kare testi, çok kriterli kıyaslamalar için tek yönlü ANOVA testleri kullanılmıştır. Varyans homojenliği testinde %95 güvenirlilik sınırı içerisinde çıkmayan kıyaslamalarda, ikili karşılaştırmalar uygulanarak tüm grupların bağımsız olarak kıyaslamaları incelenmiştir.

4.3.5. Beklentiler

Bu çalışmada temel olarak işyerinin coğrafi konumunun ve çalışanların kültürel değerleri üzerindeki etkisi gözlemlenmeye çalışılmıştır. Türkiye'nin en büyük üç şehrindeki çalışanların kültürel değerleri arasında fark olup olmadığının ölçülmesi hedeflenmiştir.

Çalışmanın temel hipotezi, farklı şehirlerdeki çalışanların işe yönelik kültürel değerleri arasında farklılık olacağı üstüne kuruludur. Bu temel hipotezin ana ve alt hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

Bu beklenti dahilinde, sosyal yaşantı, yaşam kalitesi, refah seviyesi, cinsiyetin toplumsal rollerdeki dağılımı, kadın ve erkek arasında eşitlik farkı gözetilmesi,

iş'e yüklenen önem, kariyer hırsı gibi öğeler göze alınarak Batı kültürüne ve etkisini yakınlığı neticesinde İzmir şehri çalışanlarının daha dışı, Türkiye özel sektörünün, sanayi ve ticaret merkezi olan İstanbul şehri çalışanlarının daha eril, Ankara çalışanlarının ise aralarında bir değer alması beklenmektedir.

Benzer şekilde, coğrafi, tarihi ve kültürel öğeler, TUIK araştırmaları ve refah seviyesi göze alınarak İzmir şehri sonuçlarının daha bireysel olacağı beklenmektedir. İstanbul'un Anadolu'dan aldığı yüksek göç ve Ankara'nın doğu kültürüne yakınlığı nedeni ile daha düşük olacağı öngörülebilir. coğrafi konumunu, Batı kültürünün etkisini, TUIK Aile yapısı araştırması ve dünya değerler anketi verilerini değerlendirdiğimizde İstanbul'un Ankara'ya kıyasla daha bireysel olması olasıdır.

Ticaretten daha uzak olması, siyasi ve askeri yönetimi barındırması, kazançtan çok yaş ve kıdeme önem veren doğu kültürüne yakınlığı düşünülerek Ankara'nın güç mesafesi değerinin daha yüksek olacağı beklenmektedir. Kozmopolit yapısı ile yüksek ticaret ve sanayi hacmiyle İstanbul'un Ankara'dan daha düşük, İzmir'den daha yüksek güç mesafesine sahip olması öngörülebilir.

Çalışmada ikinci bir hipotez grubu olarak, Tesco Kipa sonuçlarının, İngiliz yönetimi nedeni ile Türkiye ve Birleşik Krallık değerleri arasında çıkması beklenmektedir. Ek olarak, çalışmanın büyük şehirlerde yapılmasının yaratacağı eğitim, iletişim ve etkileşim ve Hofstede'in 1980li yıllarda elde ettiği Türkiye değerleri üzerinden geçen süre ve küreselleşme düşünüldüğünde sonuçların Batılı ülke değerlerine yaklaşmış olabileceği değerlendirilebilir.

BÖLÜM 5 BULGULAR

5.1. DEMOGRAFİK DAĞILIM

5.1.1. Veriler

Araştırma kapsamında, 171 anket sonucu alınmış, 26 anket sonucu çalışma kriterlerine uymadığı ya da geçersiz olduğu için analizlere dahil edilmemiş, 145 anket işlenmiştir.

Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, iş türü, işyeri konumu ve uyrukları sorgulanmış, işe yönelik değerlere yaklaşımlarında bu kriterlere göre kıyaslamaları yapılmıştır.

5.1.2. Coğrafi konum

Araştırma için Ankara, İzmir ve İstanbul şehirlerinden veri toplanmıştır.

Çizelge 5.1. Çalışma evreni ve coğrafi konum

İl	Anket (N)	Evren	%
İzmir	85	712	12%
Ankara	30	63	48%
İstanbul	30	58	52%
Toplam	145	833	17%

Tesco Kipa A.Ş. Genel Merkezinin İzmir'de yer alması, İzmir verilerinin evren içindeki ve ankete katılım payını yükseltmektedir. Hofstede'in belirttiği kıyaslanacak her grup için minimum 20 ve ideal 50 kritik sayıları dahilinde, örneklem evreni içindeki payı düşük olsa da Ankara ve İstanbul konumları için 30'ar anket incelemeye dahil edilmiştir.

5.1.3. Cinsiyet

Cinsiyete göre dağılım sonuçları Çizelge 5.2.'de verilmektedir.

Çizelge 5.2. Cinsiyet-Şehir Dağılımı

			Cinsiyet * Şehir			
			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Cinsiyet	Erkek	Frekans	29	19	17	65
		% Cinsiyet	44.6%	29.2%	26.2%	100.0%
		% Şehir	34.1%	63.3%	56.7%	44.8%
Kadın	Kadın	Frekans	56	11	13	80
		% Cinsiyet	70.0%	13.8%	16.3%	100.0%
		% Şehir	65.9%	36.7%	43.3%	55.2%
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		% Cinsiyet	58.6%	20.7%	20.7%	100.0%
		% Şehir	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

5.1.4. Yaş

Çizelge 5.3. Yaş-Şehir Dağılımı

			Yas * Şehir			
			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Yas	20-24	Frekans	4	2	2	8
		% Yas	50.0%	25.0%	25.0%	100.0%
		% Şehir	4.7%	6.7%	6.7%	5.5%
25-29	25-29	Frekans	34	7	9	50
		% Yas	68.0%	14.0%	18.0%	100.0%
		% Şehir	40.0%	23.3%	30.0%	34.5%
30-34	30-34	Frekans	32	15	15	62
		% Yas	51.6%	24.2%	24.2%	100.0%
		% Şehir	37.6%	50.0%	50.0%	42.8%
35-39	35-39	Frekans	8	4	3	15
		% Yas	53.3%	26.7%	20.0%	100.0%
		% Şehir	9.4%	13.3%	10.0%	10.3%
40-49	40-49	Frekans	7	2	1	10
		% Yas	70.0%	20.0%	10.0%	100.0%
		% Şehir	8.2%	6.7%	3.3%	6.9%
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		% Yas	58.6%	20.7%	20.7%	100.0%
		% Şehir	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Yaşa göre dağılım sonuçları Çizelge 5.3.'de verilmektedir.

5.1.5. Eğitim

Eğitime göre dağılım sonuçları Çizelge 5.4.'de verilmektedir.

Çizelge 5.4. Eğitim-Şehir Dağılımı

			Eğitim * Şehir			Toplam
			Şehir			
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Eğitim	11 yıl	Frekans	1	2	1	4
		% Eğitim	25.0%	50.0%	25.0%	100.0%
		% Şehir	1.2%	6.7%	3.3%	2.8%
	12 yıl	Frekans	3	0	0	3
		% Eğitim	100.0%	.0%	.0%	100.0%
		% Şehir	3.5%	.0%	.0%	2.1%
	13 yıl	Frekans	5	1	3	9
		% Eğitim	55.6%	11.1%	33.3%	100.0%
		% Şehir	5.9%	3.3%	10.0%	6.2%
	14 yıl	Frekans	2	1	1	4
		% Eğitim	50.0%	25.0%	25.0%	100.0%
		% Şehir	2.4%	3.3%	3.3%	2.8%
	15 yıl	Frekans	16	16	14	46
		% Eğitim	34.8%	34.8%	30.4%	100.0%
		% Şehir	18.8%	53.3%	46.7%	31.7%
	16 yıl	Frekans	21	5	4	30
		% Eğitim	70.0%	16.7%	13.3%	100.0%
		% Şehir	24.7%	16.7%	13.3%	20.7%
	17 yıl	Frekans	20	2	2	24
		% Eğitim	83.3%	8.3%	8.3%	100.0%
		% Şehir	23.5%	6.7%	6.7%	16.6%
	18 yıl ya da daha fazla	Frekans	17	3	5	25
		% Eğitim	68.0%	12.0%	20.0%	100.0%
		% Şehir	20.0%	10.0%	16.7%	17.2%
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		% Eğitim	58.6%	20.7%	20.7%	100.0%
		% Şehir	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

5.1.6. Meslek

Eğitime göre dağıllım sonuçları izelge 5.5.'de verilmektedir.

Çizelge 5.5. Meslek-Şehir Dağılımlı

			Meslek * Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Meslek	ödemesiz is (tam-zamanlı öğrencileri de kapsar)	Frekans	1	0	0	1
		% Meslek	100.0%	.0%	.0%	100.0%
		% Şehir	1.2%	.0%	.0%	.7%
Genel eğitimli ofis çalışanı ya da sekreter		Frekans	13	4	5	22
		% Meslek	59.1%	18.2%	22.7%	100.0%
		% Şehir	15.3%	13.3%	16.7%	15.2%
Mesleki eğitimli zanaatkar, teknisyen, hemşire, sanatçı ya da eşdeğeri		Frekans	0	1	2	3
		% Meslek	.0%	33.3%	66.7%	100.0%
		% Şehir	.0%	3.3%	6.7%	2.1%
Akademik eğitimli profesyonel ya da eşdeğeri (yönetici konumunda olmayan)		Frekans	35	19	16	70
		% Meslek	50.0%	27.1%	22.9%	100.0%
		% Şehir	41.2%	63.3%	53.3%	48.3%
Bir ya da daha çok (yönetici konumunda olmayan) kişinin yöneticisi		Frekans	24	4	5	33
		% Meslek	72.7%	12.1%	15.2%	100.0%
		% Şehir	28.2%	13.3%	16.7%	22.8%
Bir ya da daha çok (yönetici konumunda olan) kişinin yöneticisi		Frekans	12	2	2	16
		% Meslek	75.0%	12.5%	12.5%	100.0%
		% Şehir	14.1%	6.7%	6.7%	11.0%
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		% Meslek	58.6%	20.7%	20.7%	100.0%
		% Şehir	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

5.2. SORULARA GÖRE DAĞILIM

Hofstede'in Değerler Anketi Modülü, temel olarak ulusal kültürleri kıyaslanması amacıyla kullanılmaktadır. Bununla beraber, anket coğrafi bölgeler gibi daha alt seviye gruplarında kıyaslanabilmesine olanak sunar.

Aynı ulus içerisinde, farklı meslek grupları ya da farklı çalışanlar üzerinde çalışıldığı takdirde ise, anket cevapları kültürel boyutlara yönelik hesaplamalar yerine soru başına bireysel olarak incelenmesi gerektiği belirtilmiştir (Hofstede, 2006).

Bu duruma istinaden, anket sonuçları iki açıdan da ele alınacaktır. Soruların katılımcı uyruklarına, ve coğrafi dağılımlarına göre tekil analizleri aşağıda verilmiştir.

Sorular Beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır ve cevaplar 1-2-3-4-5 şeklinde sayısal değer olarak verilebilir. Sayısal değerler soru grupları için farklı anlamlar ifade etmektedir. Anket içerisinde, cevap seçeneklerine göre kategorize edildiğinde dört grup soru görülmektedir.

Cevapların istatistiksel anlamlılığının testi için Ki-Kare testi uygulanmıştır. Çeşitli cevaplarda bazı seçeneklerinin frekansının test için beklenen minimum frekans değerinden düşük olması nedeniyle testin uygulanması mümkün olmamaktadır. Bu durumlarda cevap anahtarlarında birleştirmelere başvurulmuştur. Cevaplarda birleştirme yapılarak test uygulanan sorular test sonuçları ile birlikte belirtilmektedir.

5.2.1. 1.Grup Sorular

Anketin ilk 8 sorusunu içerir. Katılımcıların ideal bir işe yönelik çeşitli önermeleri değerlendirmeleri ve onlar için ne ölçüde önemli olduğu belirtmeleri istenmektedir.

Cevap seçenekleri şu şekildedir:

1 = birincil derece önemli

2 = çok önemli

3 = orta düzeyde önemli

4 = az önemli

5 = en az derecede önemli ya da önemsiz

5.2.1.1. Soru 1

“Kişisel ya da aile hayatınız için yeterli zamanınızın olması”nın önemi sorulmuştur. Ortalama değer düşük olması, bireysellik göstergesidir.

Çizelge 5.6. Birinci Soruya Göre Dağılım

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q1	Birinci derece önemli	Frekans	52	11	12	75
		Beklenen Frekans	44.0	15.5	15.5	75.0
	Çok önemli	Frekans	22	8	14	44
		Beklenen Frekans	25.8	9.1	9.1	44.0
	Orta derece önemli	Frekans	7	9	4	20
		Beklenen Frekans	11.7	4.1	4.1	20.0
	Az önemli	Frekans	1	1	0	2
		Beklenen Frekans	1.2	.4	.4	2.0
	En az derece önemli ya da önemsiz	Frekans	3	1	0	4
		Beklenen Frekans	2.3	.8	.8	4.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 8 hücre, (53,3%), 5 beklenen frekansın altında değere sahip olduğu için “Orta”, “Az” ve “En az” önem derecesi cevapları birleştirilerek test uygulanmıştır. Sonuçları aşağıdaki şekildedir:

Çizelge 5.7. Birinci Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.313 ^a	4	.006
Likelihood Ratio	12.895	4	.012
Linear-by-Linear Association	3.764	1	.052
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 5.38.

“Kişisel ya da aile hayatınız için yeterli zamanınızın olması” değerinde üç şehir için anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İzmir şehri için bu değer daha yüksek önem taşıdığı gözlenmektedir.

5.2.1.2. Soru 2

“İyi fiziksel çalışma şartlarının olması (iyi havalandırma ve ışıklandırma, yeterli çalışma alanı, vs.)” önemi sorulmuştur. Ortalama değer yüksek olması, bireysellik göstergesidir.

Çizelge 5.8. İkinci Soruya Göre Dağılım

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q2	Birinci derece önemli	Frekans	26	8	9	43
		Beklenen Frekans	25.2	8.9	8.9	43.0
	Çok önemli	Frekans	34	10	10	54
		Beklenen Frekans	31.7	11.2	11.2	54.0
	Orta derece önemli	Frekans	18	7	7	32
		Beklenen Frekans	18.8	6.6	6.6	32.0
	Az önemli	Frekans	4	5	3	12
		Beklenen Frekans	7.0	2.5	2.5	12.0
	En az derece önemli ya da önemsiz	Frekans	3	0	1	4
		Beklenen Frekans	2.3	.8	.8	4.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Mevcut dağılım ile Ki-Kare testinde 5 hücre (33,3%), 5 beklenen frekansın altında değere sahip olduğu için “Orta”, “Az” ve “En az” önem derecesi cevapları birleştirilerek test uygulanmıştır. Sonuçları aşağıdaki şekildedir:

Çizelge 5.9. İkinci Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.432 ^a	4	.839
Likelihood Ratio	1.423	4	.840
Linear-by-Linear Association	.404	1	.525
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 8.90.

Gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Genel olarak fiziksel çalışma şartlarına ortalamanın üstü bir önem yüklendiğini görmekteyiz.

5.2.1.3. Soru 3

“Amirinizin ile iyi çalışma ilişkinizin olması”nın önemi sorulmuştur. Güç mesafesi ölçümüne yönelik bir sorudur. Ortalama değer düşük olması, yüksek güç mesafesi belirtir.

Çizelge 5.10. Üçüncü Soruya Göre Dağılım

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q3	Birinci derece önemli	Frekans	46	11	11	68
		Beklenen Frekans	39.9	14.1	14.1	68.0
	Çok önemli	Frekans	32	13	14	59
		Beklenen Frekans	34.6	12.2	12.2	59.0
	Orta derece önemli	Frekans	2	3	4	9
		Beklenen Frekans	5.3	1.9	1.9	9.0
	Az önemli	Frekans	0	1	1	2
		Beklenen Frekans	1.2	.4	.4	2.0
	En az derece önemli ya da önemsiz	Frekans	5	2	0	7
		Beklenen Frekans	4.1	1.4	1.4	7.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 8 hücre (53,3%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “Çok”, “Orta”, “Az” ve “En az” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu aşağıdadır:

Çizelge 5.11. Üçüncü Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.301 ^a	2	.116
Likelihood Ratio	4.337	2	.114
Linear-by-Linear Association	3.591	1	.058
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 14.07.

“Amirinizin ile iyi çalışma ilişkinizin olması” değerlerinin dağılımında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Genel olarak yüksek önem derecesi verildiği gözlenmekle beraber, İzmir sonuçlarının yüksek, diğer iki ilin cevaplarının yakın olduğu görülmektedir.

5.2.1.4. Soru 4

“İş güvenliğinizin olması”nın katılımcılar için önemi sorulmuştur. Yüksek ortalama değer, yüksek bireysellik eğilimini göstermektedir. Cevap dağılımı Çizelge 5.12’de verilmektedir.

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 9 hücre (60,0%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “Çok”, “Orta”, “Az” ve “En az” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu aşağıdadır:

Çizelge 5.12. Dördüncü Soruya Göre Dağılım

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q4	Birinci derece önemli	Frekans	53	15	13	81
		Beklenen Frekans	47.5	16.8	16.8	81.0
	Çok önemli	Frekans	21	13	14	48
		Beklenen Frekans	28.1	9.9	9.9	48.0
	Orta derece önemli	Frekans	5	0	2	7
		Beklenen Frekans	4.1	1.4	1.4	7.0
	Az önemli	Frekans	4	2	1	7
		Beklenen Frekans	4.1	1.4	1.4	7.0
	En az derece önemli ya da önemsiz	Frekans	2	0	0	2
		Beklenen Frekans	1.2	.4	.4	2.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Çizelge 5.13. Dördüncü Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.780 ^a	2	.151
Likelihood Ratio	3.780	2	.151
Linear-by-Linear Association	3.681	1	.055
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 13.24.

“İş güvenliğinizin olması” değerlerinin dağılımı istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Genel olarak yüksek önem derecesi verildiği gözlenmekle beraber, İzmir sonuçlarının diğer iki ile kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.2.1.5. Soru 5

“Birbirleri ile iyi işbirliği kurabilen insanlarla çalışmak”ın önemi sorgulanmıştır. Yüksek ortalama değer, erillik göstergesidir.

Çizelge 5.14. Beşinci Soruya Göre Dağılım

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q5	Birinci derece önemli	Frekans	42	10	10	62
		Beklenen Frekans	36.3	12.8	12.8	62.0
	Çok önemli	Frekans	35	11	12	58
		Beklenen Frekans	34.0	12.0	12.0	58.0
	Orta derece önemli	Frekans	3	7	7	17
		Beklenen Frekans	10.0	3.5	3.5	17.0
	Az önemli	Frekans	1	2	1	4
		Beklenen Frekans	2.3	.8	.8	4.0
	En az derece önemli ya da önemsiz	Frekans	4	0	0	4
		Beklenen Frekans	2.3	.8	.8	4.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 8 hücre (53,3%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “Orta”, “Az” ve “En az” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu aşağıdadır:

Çizelge 5.15. Dördüncü Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.640 ^a	4	.047
Likelihood Ratio	9.564	4	.048
Linear-by-Linear Association	6.366	1	.012
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 5.17.

Ki-Kare testi %95 güvenilirlik sınırına yakın ama anlamlı bir sonuç vermektedir.

5.2.1.6. Soru 6

“Amirinizin kararlarını alırken size danışması”nın önemi sorulmuştur. Yüksek ortalama değer, yani düşük önem biçilmesi, katılımcının yüksek güç mesafesi eğilimini belirtmektedir.

Çizelge 5.16. Beşinci Soruya Göre Dağılım

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q6	Birinci derece önemli	Frekans	22	4	4	30
		Beklenen Frekans	17.6	6.2	6.2	30.0
	Çok önemli	Frekans	42	13	13	68
		Beklenen Frekans	39.9	14.1	14.1	68.0
	Orta derece önemli	Frekans	15	9	10	34
		Beklenen Frekans	19.9	7.0	7.0	34.0
	Az önemli	Frekans	3	3	3	9
		Beklenen Frekans	5.3	1.9	1.9	9.0
	En az derece önemli ya da önemsiz	Frekans	3	1	0	4
		Beklenen Frekans	2.3	.8	.8	4.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 8 hücre (53,3%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “Orta”, “Az” ve “En az” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu aşağıdadır:

Çizelge 5.17. Altıncı Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.719 ^a	4	.151
Likelihood Ratio	6.795	4	.147
Linear-by-Linear Association	5.517	1	.019
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 6.21.

“Amirinizin kararlarını alırken size danışması” değerinin dağılımında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

5.2.1.7. Soru 7

“Üst düzey işlere terfi için bir fırsat bulunması”nın önemi sorulmuştur. Verilen cevabın değerinin düşük olması erilliği destekleyen bir anlam taşımaktadır.

Çizelge 5.18. Yedinci Soruya Göre Dağılım

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q7	Birinci derece önemli	Frekans	54	13	16	83
		Beklenen Frekans	48.7	17.2	17.2	83.0
	Çok önemli	Frekans	26	11	10	47
		Beklenen Frekans	27.6	9.7	9.7	47.0
	Orta derece önemli	Frekans	2	4	2	8
		Beklenen Frekans	4.7	1.7	1.7	8.0
	Az önemli	Frekans	0	1	1	2
		Beklenen Frekans	1.2	.4	.4	2.0
	En az derece önemli ya da önemsiz	Frekans	3	1	1	5
		Beklenen Frekans	2.9	1.0	1.0	5.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 9 hücre (60,0%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “Çok”, “Orta”, “Az” ve “En az” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu aşağıdadır:

Çizelge 5.19. Yedinci Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.931 ^a	2	.140
Likelihood Ratio	3.918	2	.141
Linear-by-Linear Association	1.831	1	.176
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 12.83.

“Üst düzey işlere terfi için bir fırsat bulunması” değerinin dağılımında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

5.2.1.8. Soru 8

“İş içinde bir çeşitlilik ya da macera öğesinin bulunması”nın önemi sorulmuştur. Ortalama değerlerdeki yükseklik, düşük bireyselliği ifade etmektedir.

Çizelge 5.20. Sekizinci Soruya Göre Dağılım

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q8	Birinci derece önemli	Frekans	20	5	5	30
		Beklenen Frekans	17.6	6.2	6.2	30.0
	Çok önemli	Frekans	30	8	9	47
		Beklenen Frekans	27.6	9.7	9.7	47.0
	Orta derece önemli	Frekans	25	13	9	47
		Beklenen Frekans	27.6	9.7	9.7	47.0
	Az önemli	Frekans	10	3	5	18
		Beklenen Frekans	10.6	3.7	3.7	18.0
	En az derece önemli ya da önemsiz	Frekans	0	1	2	3
		Beklenen Frekans	1.8	.6	.6	3.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 5 hücre (33,3%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “Orta”, “Az” ve “En az” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu Çizelge 5.21’de verilmiştir.

“İş içinde bir çeşitlilik ya da macera öğesinin bulunması” değerinin dağılımında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ankete katılanların bu değere çoğunlukla orta ve orta üstü değer verdikleri gözlenmektedir.

Çizelge 5.21. Sekizinci Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.847 ^a	4	.584
Likelihood Ratio	2.857	4	.582
Linear-by-Linear Association	1.884	1	.170
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 6.21.

5.2.2. 2.Grup Sorular

Anketin ilk 9-10-11-12 numaralı sorularını içerir. Katılımcıların çeşitli kişisel özelliklere ne ölçüde önem verdiğine yöneliktir. 1.Grup sorularla aynı cevap setine sahiptir. Hofstede'in Uzun dönemli uyum boyutunun hesaplanmasına yöneliktirler.

5.2.2.1. Soru 9

Katılımcılara, özel hayatlarında "Kişisel denge ve tutarlılık" kavramlarının önem derecesi sorulmuştur. Ortalama değer yüksek olması, uzun dönemli uyumu ifade eder.

Çizelge 5.22. Dokuzuncu Soruya Göre Dağılım

		Çapraz Tablo			Toplam	
		Şehir				
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q9	Birinci derece önemli	Frekans	57	17	17	91
		Beklenen Frekans	53.3	18.8	18.8	91.0
	Çok önemli	Frekans	23	9	9	41
		Beklenen Frekans	24.0	8.5	8.5	41.0
	Orta derece önemli	Frekans	0	4	4	8
		Beklenen Frekans	4.7	1.7	1.7	8.0
	Az önemli	Frekans	1	0	0	1
		Beklenen Frekans	.6	.2	.2	1.0
	En az derece önemli ya da önemsiz	Frekans	4	0	0	4
		Beklenen Frekans	2.3	.8	.8	4.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 9 hücre (60,0%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “Orta”, “Az” ve “En az” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu Çizelge 5.23’de verilmiştir.

Çizelge 5.23. Dokuzuncu Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.625 ^a	2	.444
Likelihood Ratio	1.619	2	.445
Linear-by-Linear Association	1.357	1	.244
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 11.17.

“Kişisel denge ve tutarlılık” değerinin dağılımında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Tüm katılımcıların için değer büyük önem taşıdığını belirtmiştir. Ankara ve İstanbul için sonuçlar aynı çıkmıştır. Bu çerçevede konunun ilgili değer oluşmasında fark yaratmadığı gözlenmektedir.

5.2.2.2. Soru 10

“Tutumluluk” kavramının önemi sorgulanmıştır. Ortalama değer yüksek olması, kısa dönemli uyumu ifade etmektedir.

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 5 hücre (33,3%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “Orta”, “Az” ve “En az” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu Çizelge 5.25’de verilmiştir.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Çizelge 5.24. Onuncu Soruya Göre Dağılım

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q10	Birinci derece önemli	Frekans	20	10	5	35
		Beklenen Frekans	20.5	7.2	7.2	35.0
	Çok önemli	Frekans	24	11	7	42
		Beklenen Frekans	24.6	8.7	8.7	42.0
	Orta derece önemli	Frekans	28	6	8	42
		Beklenen Frekans	24.6	8.7	8.7	42.0
	Az önemli	Frekans	10	3	8	21
		Beklenen Frekans	12.3	4.3	4.3	21.0
	En az derece önemli ya da önemsiz	Frekans	3	0	2	5
		Beklenen Frekans	2.9	1.0	1.0	5.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Çizelge 5.25. Onuncu Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.673 ^a	4	.225
Likelihood Ratio	5.801	4	.214
Linear-by-Linear Association	.327	1	.568
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 7.24.

5.2.2.3. Soru 11

“Kararlılık (azim)” kavramının önemi sorgulanmıştır. Ortalama değer yüksek olması, kısa dönemli uyumu ifade eder.

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 5 hücre (33,3%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “Orta”, “Az” ve “En az” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu Çizelge 5.27’de verilmiştir.

Çizelge 5.26. On birinci Soruya Göre Dağılım

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q11	Birinci derece önemli	Frekans	41	14	18	73
		Beklenen Frekans	42.8	15.1	15.1	73.0
	Çok önemli	Frekans	31	9	7	47
		Beklenen Frekans	27.6	9.7	9.7	47.0
	Orta derece önemli	Frekans	9	4	4	17
		Beklenen Frekans	10.0	3.5	3.5	17.0
	Az önemli	Frekans	0	3	0	3
		Beklenen Frekans	1.8	.6	.6	3.0
	En az derece önemli ya da önemsiz	Frekans	4	0	1	5
		Beklenen Frekans	2.9	1.0	1.0	5.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Çizelge 5.27. On birinci Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.798 ^a	4	.592
Likelihood Ratio	2.779	4	.595
Linear-by-Linear Association	.192	1	.662
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 5.17.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

5.2.2.4. Soru 12

“Geleneklere Saygı” kavramının kişiler için ne ölçüde önemli olduğu sorulmuştur. Ortalama değerlerin yüksek olması, düşük önem verildiğini ve uzun dönem uyum eğilimini gösterir.

Çizelge 5.28. On ikinci Soruya Göre Dağılım

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q12	Birinci derece önemli	Frekans	15	7	4	26
		Beklenen Frekans	15.2	5.4	5.4	26.0
	Çok önemli	Frekans	18	9	7	34
		Beklenen Frekans	19.9	7.0	7.0	34.0
	Orta derece önemli	Frekans	29	6	11	46
		Beklenen Frekans	27.0	9.5	9.5	46.0
	Az önemli	Frekans	18	6	5	29
		Beklenen Frekans	17.0	6.0	6.0	29.0
	En az derece önemli ya da önemsiz	Frekans	5	2	3	10
		Beklenen Frekans	5.9	2.1	2.1	10.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 2 hücre (16,7%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “Az” ve “En az” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu Çizelge 5.29’de verilmiştir.

Çizelge 5.29. On ikinci Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.269 ^a	6	.774
Likelihood Ratio	3.406	6	.756
Linear-by-Linear Association	.000	1	.987
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5’den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 5.38.

Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

5.2.3. 3.Grup Sorular

Anketin 13 ve 14 numaralı sorularını içerir. Diğer sorulardan farklı olarak iki sorunun da kendi cevap seti bulunmaktadır.

5.2.3.1. Soru 13

“İş yerinizde ne sıklıkla gergin ya da huzursuz hissedersiniz” sorusu sorulmuş ve asla(1) – nadiren(2) – bazen(3) – genellikle(4) – her zaman(5) cevap seçenekleri sunulmuştur. Yüksek ortalama değerleri, yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimini ifade eder.

Çizelge 5.30. On üçüncü Soruya Göre Dağılım

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q13	Asla	Frekans	3	1	1	5
		Beklenen Frekans	2.9	1.0	1.0	5.0
	Nadiren	Frekans	18	6	5	29
		Beklenen Frekans	17.0	6.0	6.0	29.0
	Bazen	Frekans	44	16	20	80
		Beklenen Frekans	46.9	16.6	16.6	80.0
	Genellikle	Frekans	18	4	3	25
		Beklenen Frekans	14.7	5.2	5.2	25.0
	Her zaman	Frekans	2	3	1	6
		Beklenen Frekans	3.5	1.2	1.2	6.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 6 hücre (40,0%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “asla” ve “nadiren” ile “genellikle” ve “her zaman” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu Çizelge 5.31’de verilmiştir.

Çizelge 5.31. On üçüncü Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.271 ^a	4	.686
Likelihood Ratio	2.371	4	.668
Linear-by-Linear Association	.108	1	.743
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 6.41.

“İş yerinizde ne sıklıkla gergin ya da huzursuz hissedersiniz” cevaplarının dağılımında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ankete katılanların bu değere çoğunlukla orta değer verdikleri gözlenmektedir.

5.2.3.2. Soru 14

“Tecrübelerinize göre, astlar üstleri ile uyuşmazlıklarını dile getirmekten ne sıklıkla çekinirler” sorusuna yanıt olarak, çok nadiren(1) – nadiren(2) – bazen(3) – sık(4) – çok sık(5) cevap seçenekleri bulunmaktadır.

Çizelge 5.32. On dördüncü Soruya Göre Dağılım

Çapraz Tablo

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q14	Çok nadiren	Frekans	8	0	1	9
		Beklenen Frekans	5.3	1.9	1.9	9.0
	Nadiren	Frekans	11	1	3	15
		Beklenen Frekans	8.8	3.1	3.1	15.0
	Bazen	Frekans	12	6	9	27
		Beklenen Frekans	15.8	5.6	5.6	27.0
	Sık	Frekans	35	12	11	58
		Beklenen Frekans	34.0	12.0	12.0	58.0
	Çok sık	Frekans	19	11	6	36
		Beklenen Frekans	21.1	7.4	7.4	36.0
	Toplam	Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 4 hücre (26,7%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “çok nadiren”, “nadiren” ve “bazen” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu Çizelge 5.33’de verilmiştir.

Çizelge 5.33. On dördüncü Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.102 ^a	4	.392
Likelihood Ratio	4.035	4	.401
Linear-by-Linear Association	.009	1	.926
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 7.45.

“Tecrübelerinize göre, astlar üstleri ile uyuşmazlıklarını dile getirmekten ne sıklıkla çekinirler” cevaplarının dağılımında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ankete katılanların büyük çoğunluğu sırasıyla “çok sık” ve “sık” cevaplarını verdikleri gözlenmektedir. Değerler ilden ile farklılık göstermemektedir.

5.2.4. 4.Grup Sorular

Anketin 15'ten 20 numaralı soruya kadar olan sorularını kapsar. Katılımcılara çeşitli fikirler sunulmuş ve bu önermelere ne ölçüde katıldıkları ya da karşı oldukları sorulmuştur.

Cevap seçenekleri şu şekildedir:

- 1 = çok katılıyorum
- 2 = katılıyorum
- 3 = kararsızım
- 4 = karşıyım
- 5 = çok karşıyım

5.2.4.1. Soru 15

“Çoğu kişiye güvenilebilir” önermesine yönelik katılımcı düşüncesi sorulmuştur. Ortalama değerlerin yüksek olması bu soru için, yüksek erillik seviyesi ifade etmektedir.

Çizelge 5.34. On beşinci Soruya Göre Dağılım

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q15	Çok katılıyorum	Frekans	4	1	0	5
		Beklenen Frekans	2.9	1.0	1.0	5.0
	katılıyorum	Frekans	18	5	3	26
		Beklenen Frekans	15.2	5.4	5.4	26.0
	Kararsızım	Frekans	31	17	10	58
		Beklenen Frekans	34.0	12.0	12.0	58.0
	Karşıyım	Frekans	25	5	12	42
		Beklenen Frekans	24.6	8.7	8.7	42.0
	Çok karşıyım	Frekans	7	2	5	14
		Beklenen Frekans	8.2	2.9	2.9	14.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 5 hücre (33,3%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “çok katılıyorum” ve “katılıyorum” ile “karşıyım” ve “çok karşıyım” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu Çizelge 5.35’de verilmiştir.

Çizelge 5.35. On beşinci Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.697 ^a	4	.046
Likelihood Ratio	9.866	4	.043
Linear-by-Linear Association	3.363	1	.067
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 6.41.

Cevap grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kişilere güven değerinde İzmir katılımcıları daha olumlu, Ankara katılımcıları orta, İstanbul katılımcıları daha olumsuz cevaplar belirtmiştir.

5.2.4.2. Soru 16

“Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olmasa da iyi bir yönetici olabilir” önermesine yönelik düşünceler sorulmuştur. Yüksek ortalama değer, yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi anlamı taşımaktadır.

Çizelge 5.36. On altıncı Soruya Göre Dağılım

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q16	Çok katılıyorum	Frekans	9	1	3	13
		Beklenen Frekans	7.6	2.7	2.7	13.0
	katılıyorum	Frekans	30	6	9	45
		Beklenen Frekans	26.4	9.3	9.3	45.0
	Kararsızım	Frekans	14	17	14	45
		Beklenen Frekans	26.4	9.3	9.3	45.0
	Karşıyım	Frekans	23	5	3	31
		Beklenen Frekans	18.2	6.4	6.4	31.0
	Çok karşıyım	Frekans	9	1	1	11
		Beklenen Frekans	6.4	2.3	2.3	11.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 4 hücre (26,7%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “çok katılıyorum” ve “katılıyorum” ile “karşıyım” ve “çok karşıyım” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu Çizelge 5.37’de verilmiştir.

Çizelge 5.37. On altıncı Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.916 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	23.436	4	.000
Linear-by-Linear Association	.778	1	.378
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 8.69.

“Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olmasa da iyi bir yönetici olabilir” değerine farklı illerden verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Değerlendirmenin ilden ilke farklılık gösterdiğini gözlemliyoruz.

5.2.4.3. Soru 17

“Bazı astların iki patronu olduğu bir organizasyon yapısından ne pahasına olursa olsun kaçınılmalıdır” önermesi, matris örgüt yapılanmaları yerine hiyerarşik örgüt yapılarının tercih edilmesi anlamı taşımaktadır. Önerinin desteklenmesi yüksek güç mesafesi eğilimi ifade edecektir.

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 5 hücre (33,3%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “kararsızım”, “karşıyım” ve “çok karşıyım” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu Çizelge 5.39’da verilmiştir.

Cevap grupları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı gözlenmiştir.

Çizelge 5.38. On yedinci Soruya Göre Dağılım

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q17	Çok katılıyorum	Frekans	25	9	8	42
		Beklenen Frekans	24.6	8.7	8.7	42.0
	katılıyorum	Frekans	31	14	15	60
		Beklenen Frekans	35.2	12.4	12.4	60.0
	Kararsızım	Frekans	17	6	5	28
		Beklenen Frekans	16.4	5.8	5.8	28.0
	Karşıyım	Frekans	11	1	2	14
		Beklenen Frekans	8.2	2.9	2.9	14.0
	Çok karşıyım	Frekans	1	0	0	1
		Beklenen Frekans	.6	.2	.2	1.0
	Toplam	Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Çizelge 5.39. On yedinci Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.687 ^a	4	.611
Likelihood Ratio	2.705	4	.608
Linear-by-Linear Association	.384	1	.535
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 8.69.

5.2.4.4. Soru 18

“Çalışanlar arası rekabet çoğunlukla faydadan çok zarar getirir” önergesi sorgulanmıştır. Ortalama değerlerin düşük olması, yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi ifade etmektedir.

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 5 hücre (33,3%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “çok katılıyorum” ve “katılıyorum” ile “karşyım” ve “çok karşyım” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu Çizelge 5.41’de verilmiştir.

Çizelge 5.40. On sekizinci Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q18	Çok katılıyorum	Frekans	8	1	4	13
		Beklenen Frekans	7.6	2.7	2.7	13.0
	katılıyorum	Frekans	22	6	2	30
		Beklenen Frekans	17.6	6.2	6.2	30.0
	Kararsızım	Frekans	30	19	17	66
		Beklenen Frekans	38.7	13.7	13.7	66.0
	Karşyım	Frekans	22	2	5	29
		Beklenen Frekans	17.0	6.0	6.0	29.0
	Çok karşyım	Frekans	3	2	2	7
		Beklenen Frekans	4.1	1.4	1.4	7.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Çizelge 5.41. On sekizinci Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.465 ^a	4	.050
Likelihood Ratio	9.730	4	.045
Linear-by-Linear Association	.218	1	.641
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 7.45.

Gruplar arasında %95 güvenilirlik sınırı dahilinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. “Çalışanlar arası rekabet çoğunlukla faydadan çok zarar getirir” değerinin de coğrafi konumun etkili olduğunu gözlenmektedir.

5.2.4.5. Soru 19

“Bir şirketin ya da örgütün kuralları çiğnenmemelidir – çalışanın bunun şirket çıkarları için en iyi olduğunu düşündüğü durumlarda bile” sorgulanmıştır. Değerlerin düşük olması, yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi ifade etmektedir.

Çizelge 5.42. On dokuzuncu Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q19	Çok katılıyorum	Frekans	19	14	7	40
		Beklenen Frekans	23.4	8.3	8.3	40.0
	katılıyorum	Frekans	22	7	8	37
		Beklenen Frekans	21.7	7.7	7.7	37.0
	Kararsızım	Frekans	26	5	10	41
		Beklenen Frekans	24.0	8.5	8.5	41.0
	Karşıyım	Frekans	15	4	5	24
		Beklenen Frekans	14.1	5.0	5.0	24.0
	Çok karşıyım	Frekans	3	0	0	3
		Beklenen Frekans	1.8	.6	.6	3.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 5 hücre (33,3%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “karşıyım” ve “çok karşıyım” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda test sonucu Çizelge 5.43’de verilmiştir.

Çizelge 5.43. On dokuzuncu Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.748 ^a	6	.257
Likelihood Ratio	7.402	6	.285
Linear-by-Linear Association	.760	1	.383
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5’den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 5.59.

İstatistiki olarak gruplar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

5.2.4.6. Soru 20

“İnsanlar hayatta başarısız olduğunda bu çoğunlukla onların suçudur” önermesi sorgulanmıştır.

Çizelge 5.44. Yirminci Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

			Şehir			Toplam
			İzmir	Ankara	İstanbul	
Q20	Çok katılıyorum	Frekans	4	3	5	12
		Beklenen Frekans	7.0	2.5	2.5	12.0
	katılıyorum	Frekans	22	7	6	35
		Beklenen Frekans	20.5	7.2	7.2	35.0
	Kararsızım	Frekans	21	10	11	42
		Beklenen Frekans	24.6	8.7	8.7	42.0
	Karşıyım	Frekans	27	7	5	39
		Beklenen Frekans	22.9	8.1	8.1	39.0
	Çok karşıyım	Frekans	11	3	3	17
		Beklenen Frekans	10.0	3.5	3.5	17.0
Toplam		Frekans	85	30	30	145
		Beklenen Frekans	85.0	30.0	30.0	145.0

Mevcut cevap dağılımı ile Ki-Kare testinde 4 hücre (26,7%), 5 beklenen frekansın altında değere sahiptir. Ki-Kare güvenilirlik derecesine ulaşılması için cevap setlerinden “çok katılıyorum” ve “katılıyorum” ile “karşıyım” ve “çok karşıyım” cevaplarının birleştirilmesi gerekmektedir.

Çizelge 5.45. Yirminci Soruya Göre Dağılım Ki-Kare Testi Sonuçları

Ki-Kare testleri			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.749 ^a	4	.441
Likelihood Ratio	3.822	4	.431
Linear-by-Linear Association	2.004	1	.157
N of Valid Cases	145		

a. 0 hücre (.0%) 5'den düşük frekans değerine sahip. Minimum beklenen frekans 8.69.

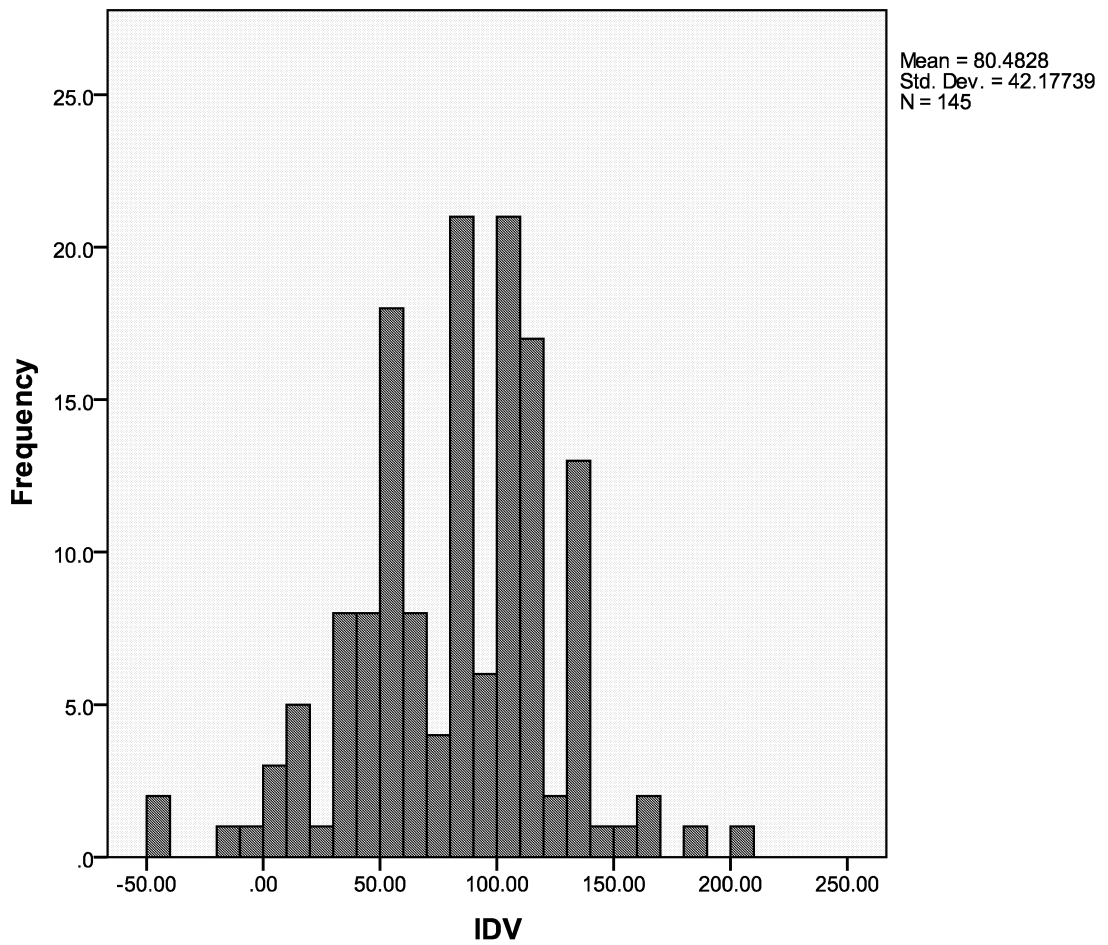
İstatistiki olarak gruplar arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı gözlenmektedir.

5.3. KÜLTÜREL BOYUTLARA GÖRE DAĞILIM

5.3.1. Bireysellik Boyutu

Bireysellik Boyutu incelendiğinde ortalama değerin “80” olarak hesaplandığını görmekteyiz. Katılımcıların histogram dağılımı Şekil 5.1’de verilmiştir.

Şekil 5.1. Bireysellik Boyutu



Bireysellik boyutunun anket sonuçlarının istatistiki tanımlayıcı özellikleri Çizelge 5.46.’da verilmiştir.

Çizelge 5.46. Bireysellik Boyutu İstatistikî Tanımlayıcı Özellikleri

Tanımlayıcılar								
IDV	N	Mean	Std. Dev	Std. Error	95% Conf. Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
İzmir	85	87.8235	40.49138	4.39191	79.0897	96.5573	5.00	205.00
Ankara	30	62.5000	48.87969	8.92417	44.2480	80.7520	-45.00	165.00
İstanbul	30	77.6667	34.55963	6.30970	64.7619	90.5714	10.00	135.00
Toplam	145	80.4828	42.17739	3.50264	73.5595	87.4060	-45.00	205.00

Grupların cevapları arasındaki ilişki tek yönlü Anova testi ile sorgulanmıştır. Varyans Homojenliği ve Anova test sonuçları aşağıdaki şekildedir:

Çizelge 5.47. Bireysellik Boyutu Varyans Homojenliği ve Tek Yönlü Anova Testi

Varyans Homojenliği Testi				
IDV	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
	.681	2	142	.508

ANOVA					
IDV	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14519.687	2	7259.844	4.266	.016
Groups	241646.520	142	1701.736		
Toplam	256166.207	144			

Test sonuçlarından, cevap setlerinin arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, Bireysellik boyutunun coğrafi konumdan etkilendiğini görmekteyiz. İzmir ili sonuçları 88 bireysellik ile yüksek değere, Ankara ili sonuçları 63 ile düşük değere, İstanbul sonuçları ise 78 ile orta değere sahiptir.

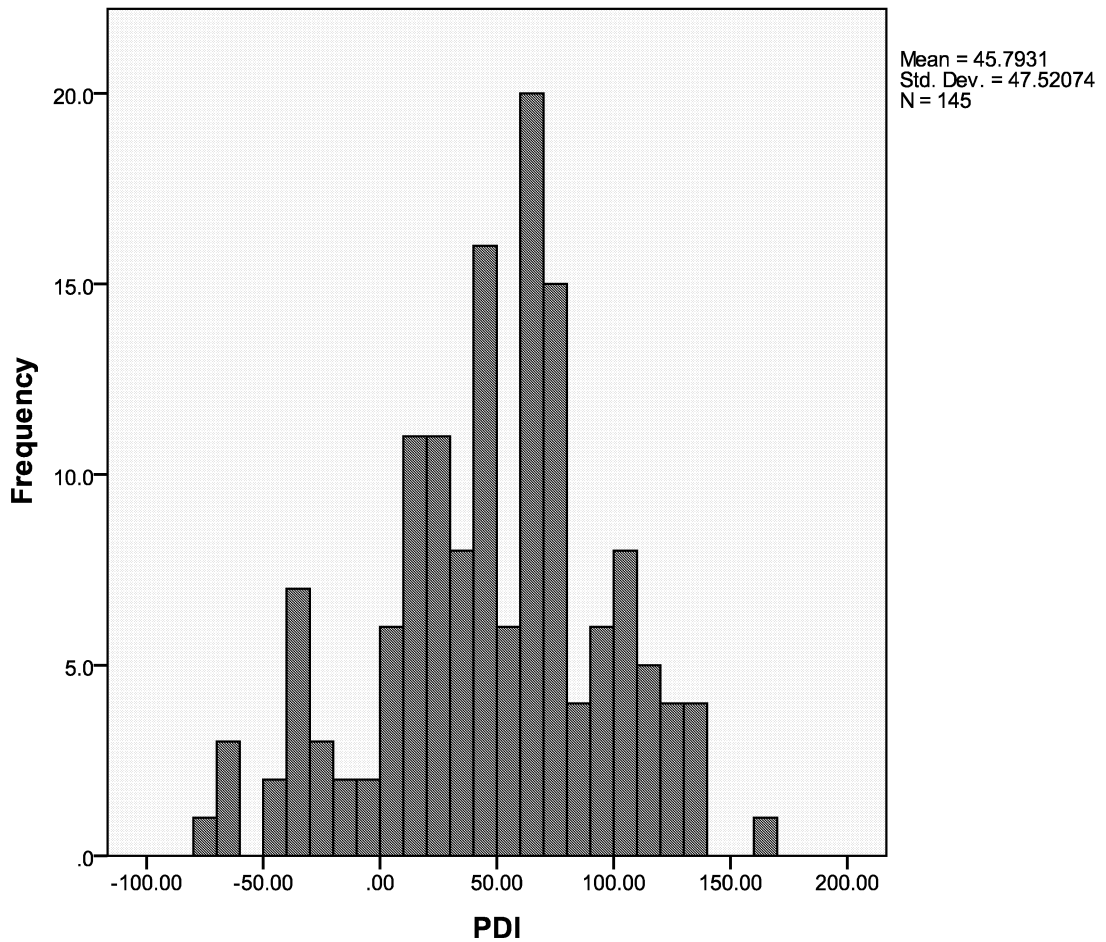
Hofstede'in orijinal IBM çalışması, Türkiye Bireysellik değeri 37'dir. Anket sonuçlarının bu değere göre oldukça yüksek çıktığı, fakat birbirlerine yakın değerlere ulaştıkları gözlenmektedir. İlgili fark IBM çalışmasından günümüze kadar oluşan kültürel değerlerdeki değişimi ve Tesco Kipa A.Ş. anket grubunun

örgüt kültüründen etkilenmesi ile ifade edilebilir. Tesco dünya çapında 13 ülkede faaliyet gösteren Birleşik Krallık orijinli bir perakende şirkettir. Birleşik Krallık 89 bireysellik boyutu ile tüm ülkeler içinde en yüksek 3. değere sahiptir.

5.3.2. Güç Mesafesi Boyutu

Güç mesafesi boyutu incelendiğinde ortalama değerin 46 olarak hesaplandığını gözlemlemekteyiz. Güç mesafesinin histogram dağılımı Şekil 4.2'de verilmiştir

Şekil 5.2. Güç Mesafesi Boyutu



Güç mesafesi boyutunun anket sonuçlarının istatistiki tanımlayıcı özellikleri Çizelge 5.48.'de verilmiştir.

Çizelge 5.48. Güç Mesafesi Boyutu İstatistiki Tanımlayıcı Özellikleri

Tanımlayıcılar								
	N	Mean	Std. Dev	Std. Error	95% Conf. Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
					İzmir	85		
Ankara	30	59.5000	50.22965	9.17064	40.7439	78.2561	-40.00	135.00
İstanbul	30	49.1667	44.74224	8.16878	32.4596	65.8737	-40.00	130.00
Toplam	145	45.7931	47.52074	3.94638	37.9928	53.5934	-75.00	165.00

Grupların cevapları arasındaki ilişki tek yönlü Anova testi ile sorgulanmıştır. Varyans Homojenliği ve Anova test sonuçları aşağıdaki şekildedir:

Çizelge 5.49. Güç Mesafesi Boyutu Varyans Homojenliği ve Tek Yönlü Anova Testi

Varyans Homojenliği Testi			
PDI			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.192	2	142	.825

ANOVA					
PDI					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9066.832	2	4533.416	2.036	.134
Groups	316116.961	142	2226.176		
Toplam	325183.793	144			

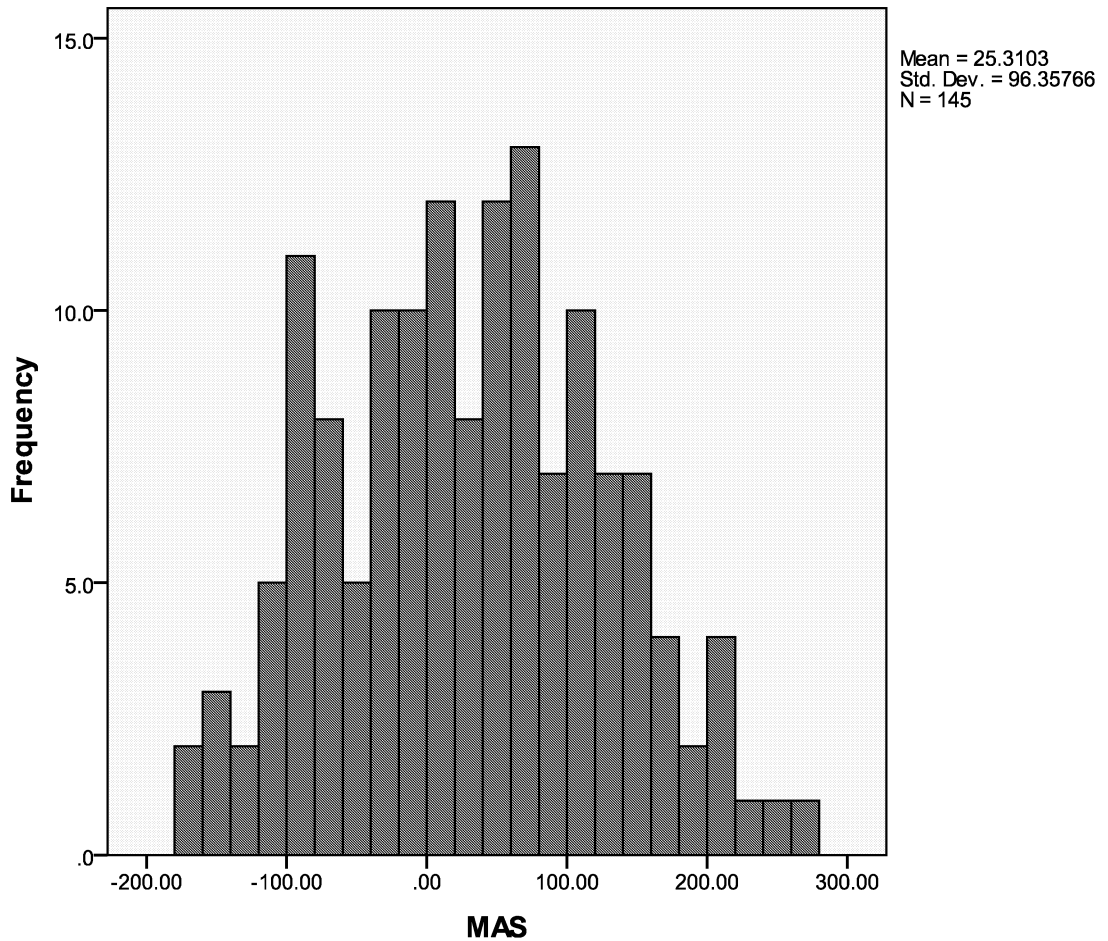
Anova testinden, gruplar arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözükmemektedir. Bu kapsamda coğrafi konumun bireyin güç mesafesi boyutunu etkilemediği gözlenmektedir.

Hofstede'in orijinal IBM çalışması, Türkiye güç mesafesi değeri 66'dır. Anket sonuçlarına göre İzmir 40, İstanbul 49 ve Ankara 60 değerlerine sahip çıkmaktadır.

5.3.3. Erillik Boyutu

Erillik boyutu incelendiğinde ortalama değerin 25 olarak hesaplandığını gözlemlemekteyiz. Güç mesafesinin histogram dağılımı Şekil 5.3'de verilmiştir

Şekil 5.3. Erillik Boyutu



Erillik boyutunun anket sonuçlarının istatistiki tanımlayıcı özellikleri Çizelge 5.50.'de verilmiştir.

Grupların cevapları arasındaki ilişki tek yönlü Anova testi ile sorgulanmıştır. Varyans Homojenliği ve Anova test sonuçları aşağıdaki şekildedir:

Çizelge 5.50. Erillik Boyutu İstatistiki Tanımlayıcı Özellikleri

Tanımlayıcılar								
MAS								
	N	Mean	Std. Dev	Std. Error	95% Conf. Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
İzmir	85	9.8824	90.95386	9.86533	-9.7359	29.5006	-170.00	260.00
Ankara	30	36.0000	98.24670	17.93731	-.6859	72.6859	-150.00	240.00
İstanbul	30	58.3333	102.69081	18.74869	19.9880	96.6787	-130.00	210.00
Toplam	145	25.3103	96.35766	8.00207	9.4937	41.1270	-170.00	260.00

Çizelge 5.51. Erillik Boyutu Varyans Homojenliği ve Tek Yönlü Anova Testi

Varyans Homojenliği Testi

MAS			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.275	2	142	.760

ANOVA

MAS					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	56375.544	2	28187.772	3.126	.047
Groups	1280635.490	142	9018.560		
Toplam	1337011.034	144			

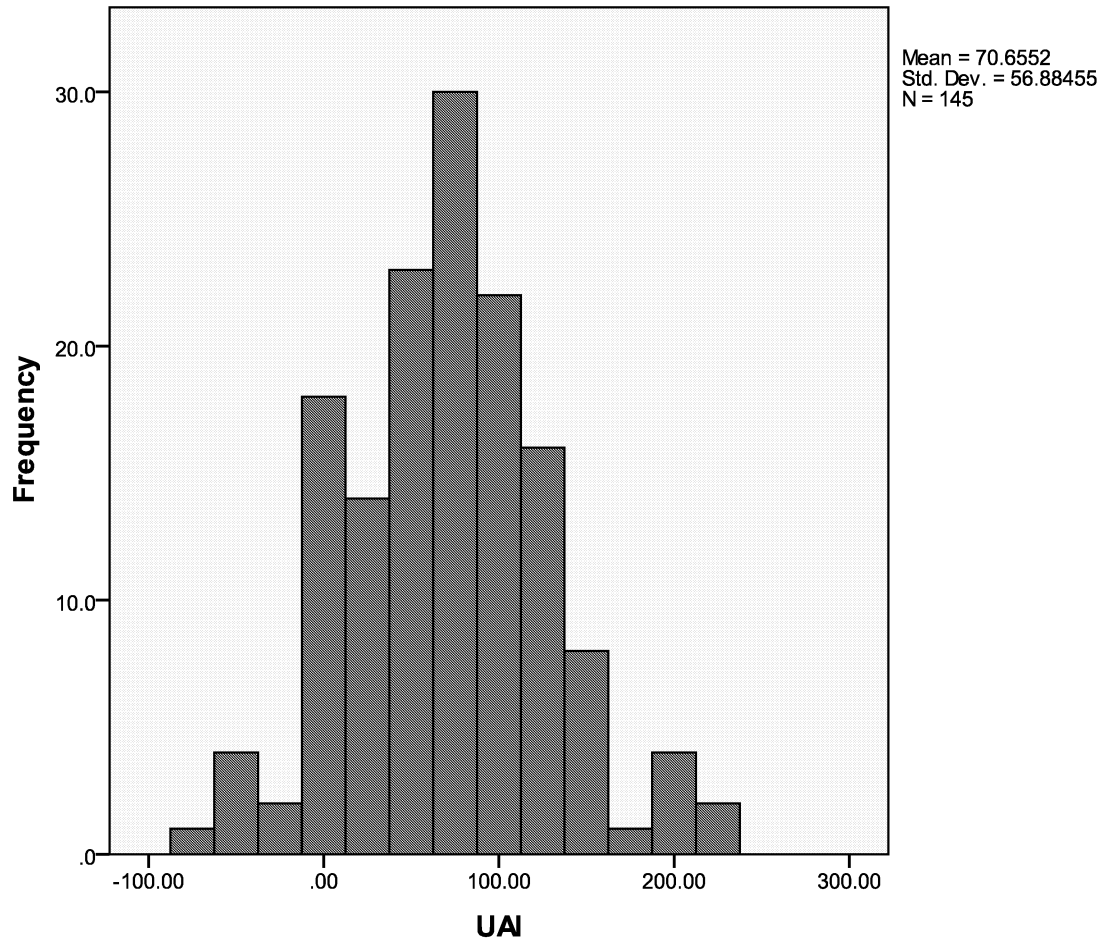
Anova testinden, gruplar arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Coğrafi konumun bireyin erillik boyutunu etkilediği gözlenmektedir.

Hofstede'in orijinal IBM çalışması, Türkiye erillik değeri 45'dir. Anket sonuçlarına göre İzmir 10, İstanbul 58 ve Ankara 36 değerlerine sahip çıkmaktadır.

5.3.4. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Belirsizlikten kaçınma boyutu incelendiğinde ortalama değer 71 olarak hesaplandığını gözlemlemekteyiz. Belirsizlikten kaçınma mesafesinin histogram dağılımı Şekil 5.4'de verilmiştir

Şekil 5.4. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu



Belirsizlikten kaçınma boyutunun anket sonuçlarının istatistiki tanımlayıcı özellikleri Çizelge 5.52.'de verilmiştir.

Çizelge 5.52. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu İstatistiki Tanımlayıcı Özellikleri

Tanımlayıcılar

UAI	N	Mean	Std. Dev	Std. Error	95% Conf. Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
					İzmir	85		
Ankara	30	79.8333	44.26572	8.08178	63.3042	96.3624	-25.00	190.00
İstanbul	30	61.8333	52.41550	9.56972	42.2611	81.4056	-50.00	195.00
Toplam	145	70.6552	56.88455	4.72401	61.3178	79.9925	-75.00	225.00

Grupların cevapları arasındaki ilişki tek yönlü Anova testi ile sorgulanmıştır. Varyans Homojenliği ve Anova test sonuçları aşağıdaki şekildedir:

Çizelge 5.53. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu Varyans Homojenliği ve Tek Yönlü Anova Testi

Varyans Homojenliği Testi

UAI

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.812	2	142	.063

ANOVA

UAI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4863.249	2	2431.624	.749	.475
Groups	461099.510	142	3247.180		
Toplam	465962.759	144			

Varyans homojenliği testi %90 güvenilirlikte anlamlıdır. Anova testinden, gruplar arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Coğrafi konumun bireyin erillik boyutunu etkilemediği gözlenmektedir.

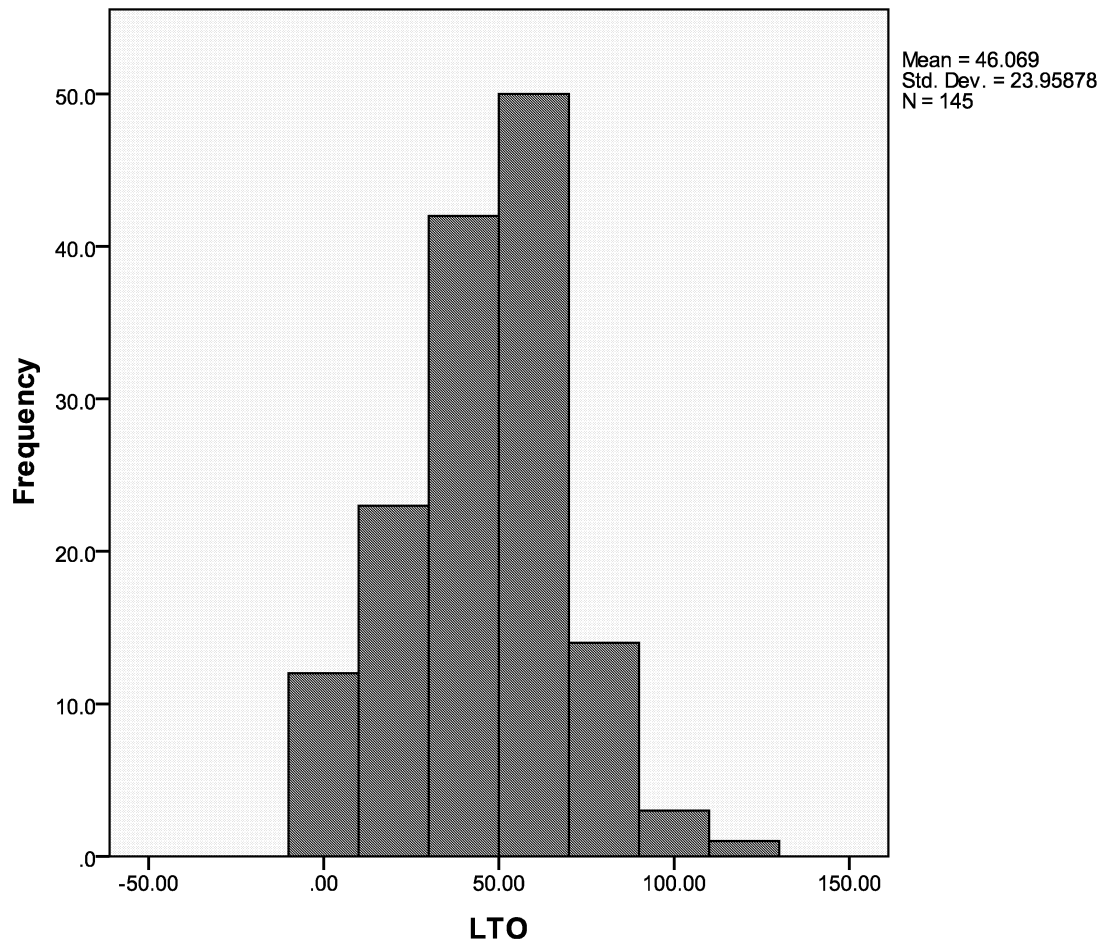
Hofstede'in orijinal IBM çalışması, Türkiye belirsizlikten kaçınma değeri 85'dir. Anket sonuçlarına göre İzmir 70, İstanbul 62 ve Ankara 80 değerlerine sahip çıkmaktadır.

5.3.5. Uzun Vadeli Uyum Boyutu

Uzun vadeli uyum boyutu incelendiğinde ortalama değerin 47 olarak hesaplandığını gözlemlemekteyiz. Uzun vadeli uyum boyutunun anket sonuçlarının istatistiki tanımlayıcı özellikleri Çizelge 5.54.'de verilmiştir.

Grupların cevapları arasındaki ilişki tek yönlü Anova testi ile sorgulanmıştır. Varyans Homojenliği ve Anova test sonuçları aşağıdaki şekildedir:

Şekil 5.4. Uzun Vadeli Uyum Boyutu



Çizelge 5.54. Uzun Vadeli Uyum Boyutu İstatistikî Tanımlayıcı Özellikleri

Çizelge 5.55. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu Varyans Homojenliği ve Tek Yönlü Anova Testi

Varyans Homojenliği Testi

LTO

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.973	2	142	.380

ANOVA

LTO

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1362.055	2	681.028	1.190	.307
Groups	81297.255	142	572.516		
Toplam	82659.310	144			

Anova testinden, gruplar arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Coğrafi konumun bireyin uzun vadeli boyutunu etkilemediği gözlenmektedir.

Hofstede'in orijinal çalışmasında Uzun/Kısa Vadeli uyum Boyutu için Türkiye değeri hesaplanmamıştır. Anket sonuçlarına göre İzmir 47, İstanbul 41 ve Ankara 50 değerlerine sahip çıkmaktadır.

Tanımlayıcılar

LTO

	N	Mean	Std. Dev	Std. Error	95% Conf. Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
İzmir	85	46.5882	22.96752	2.49118	41.6343	51.5422	.00	100.00
Ankara	30	50.0000	21.49579	3.92458	41.9733	58.0267	.00	100.00
İstanbul	30	40.6667	28.51900	5.20683	30.0175	51.3158	.00	120.00
Toplam	145	46.0690	23.95878	1.98967	42.1362	50.0017	.00	120.00

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Çalışmada işe yönelik kültürel değerlerin üç büyük şehirde gösterdiği farklılıklar incelenmeye çalışılmıştır.

Her soru tekil olarak işyerinin coğrafi konumuna göre incelenmiş, daha sonra da kültürel boyutlar hesaplanarak karşılaştırılmıştır.

Verilen cevapların standart sapmaları incelendiğinde yüksek değerler görülmekte, katılımcıların belirli eğilimlerde net ortak fikre ulaşmadığını, her boyut için hem düşük hem yüksek değerlerin kullanılabilildiğini görmekteyiz.

Marjinal değerlerin çokluğu, ortalamaların ara değerlerde sıkışmasına yol açmaktadır. Çeşitli sorgulamalarda, cevap setlerinin ortalama değerleri yanında medyanlarına bakıldığında, cevaplar bir tarafa görülenden daha yatkın olduğu fark edilebilmektedir.

Farklı illerde çalışan personelin boyut değerlerinin Hofstede'in orijinal ülke değerlerinden farklı çıkması, Hofstede'in çalışma sonuçlarının geçen süre içerisinde etkilendiğinin bir göstergesi olabileceği gibi güçlü örgüt kültüründen de etkilenme belirtisi olabilir.

Çalışma örnekleme itibarı ile anketin yüksek eğitim seviyesine sahip bir kitleye uygulandığı ve sonuçların bu bağlamda ülke sonuçlarından farklılık gösterebileceği de unutulmamalıdır.

Uluslararası faaliyet gösteren Birleşik Krallık kökenli Tesco firmasının Türkiye çalışanları, sonuçların çok büyük payında Hofstede'in Türkiye sonuçları ile Birleşik Krallık sonuçları arasında değerlere sahip gözükmemektedir.

Boyutların anket sonuçları ve Hofstede değerleri aşağıdaki çizelgede aktarılmaktadır.

Boyut	İzmir	Ankara	İstanbul	Türkiye (Anket)	Türkiye (Hofstede)	Birleşik Krallık
Güç Mesafesi	40	60	49	45	66	35
Bireysellik	88	63	78	80	37	89
Erillik	10	36	58	25	45	66
Belirsizlikten Kaçınma	71	80	62	71	85	35
Uzun Vadeli Uyum	47	50	41	46	-	25

Anket sonuçlarının istatistik incelemesi sonucu boyutlardan erilliğin ve bireyselliğin coğrafi konumdan etkilendiği, diğer boyutların etkilenmediği gözlenmektedir.

Erillik boyutunda, alt hipotezimize uygun olarak, Türkiye’de İstanbul’un daha yüksek bir değere sahip olduğunu görmekteyiz. İzmir ise Ankara ve İstanbul’a kıyasla en düşük değere sahip gözükmektedir.

Erillik değerinin İstanbul’da yüksek olması, İstanbul’un Türkiye özel sektörünün önemli payını barındırması ile paraleldir. Erillik değeri, para kazanmaya yüksek önem verme, kariyer ve iş odaklı yaşam özellikleri taşımaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren bir çok şirketin genel merkezi İstanbul’da yer almaktadır. Neredeyse tüm sektörlerde kariyer hedefleyen çalışanlar İstanbul’a yönelme eğilimi hissetmektedir. Ankara’nın ise toplumdaki kadın ve erkek rolleri arasındaki ayırım göze alındığında, İzmir’e kıyasla yüksek bir değere sahip olması normal karşılanmalıdır.

Bireysellik boyutunda ise, İzmir en yüksek bireysellik değerine sahipken, Ankara karşılaştırma grubu içerisindeki en düşük değere sahiptir. Sosyolojik dayanımlar çerçevesinde incelenmesi gerekse de, İzmir’in Batı’ya dönük kozmopolit yapısı ve Ankara’nın Anadolu kültürü ile kamu sektörünün ağırlığı etken sayılabilir.

Ticaretin ön planda olduğu kültürlerde bireyselliğin daha öne çıktığı düşünülebilir. Ankara'nın daha homojen etnik ve dini yapısı ele alındığında toplumun daha yakınlaşabileceği bu nedenle daha kolektif özellik gösterdiği de varsayılabilir. Şehirdeki etnik ve dini farklılaşmanın rölatif olarak düşük oluşu, ortak yargıların belirmesine ve zamanla bu konsensüsün toplumun bireyleri üzerinde baskı ya da yönlendirme oluşturması ihtimali ele alınabilir. Böyle bir durumda, toplum içinde farklılık daha zor gündeme gelmesine yol açarak, bireysellik özelliği azaltabilir.

Güç mesafesi boyutu sonuçları, değerlerin sıralaması açısından alt hipoteze uygun çıkmış olmakla birlikte, güç mesafesi için şehirler arasında istatistiki bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu noktada, ülke içinde paylaşılan ilgili değer yargısının yerel iş ve ticaret olanakları, etnik ya da coğrafi özelliklerden çok genel davranış ve iletişim beklentileriyle paralellik taşıyacağını düşünebiliriz.

Güç mesafesi boyutuna benzer şekilde uzun/kısa vadeli uyum ve belirsizlikten kaçınma boyutlarında da istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Bu sonuçlar dahilinde, çalışma kapsamının ve örnekleminin benzer çalışmalarda ele alınarak daha geniş ölçeklerde uygulanması sonuçların yorumlanmasına ve netlik kazanmasına olanak sağlayacaktır.

Bu çalışma kapsamında, anket uygulanan bireylerin lokal kültürün özelliklerini yansıtabilmesi amacıyla örneklem seçimine dikkat edilmiş olmakla birlikte, sonuçların tüm ile yansıtılması konusunda, ilgili şehirlerde yaşayan bireylerin değer yargılarındaki dağılımları göz önünde bulundurulmalıdır.

önemli öğelerden biri, anketin uygulandığı illerin değerler konusunda kendi içindeki tutarlılığıdır. Aynı coğrafyada yaşayan bireyler arasında işe yönelik değerlerin sapma göstermesi, örneklem grubunun önemini ve çalışmanın sonuçlarını etkileyecektir.

Üç şehirde çok yüksek göç alma değerine sahiptir. Yüksek göç oranı, toplumu oluşturan bireyler arasında kültürel değer farklılığı artırdığı için çalışma kapsamında önemi bir yer tutmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu'nun verileri incelendiğinde Ankara'nın daha çok çevre İç Anadolu illerinden göç aldığı gözükürken, İzmir'in ve İstanbul'un Doğu Anadolu illerinden göç aldığı ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçta İzmir ve İstanbul'da yaşanan bireyler arası kültürel farklılığı artırıcı özellikleri destekleyicidir.

Tarihi ögelere, şehirlerin etnik yapılarına ve ticari ilişkilerine baktığımızda Ankara'nın kültürel olarak değerlere yönelik daha homojen bir toplum olduğunu varsayabiliriz. İzmir ve İstanbul'un ise yapısı daha kozmopolit gözükmektedir.

İllerin göç almasının nedenlerinin başında ticari olanaklar düşünülebilir. Gelir düzeyi ve iş imkanlarındaki farklılıklar ile coğrafi sorun ve sıkıntılar birleştiğinde Türkiye'de yakın dönemde sürekli olarak köyden kente ve doğudan batıya doğru bir göç gözlenmektedir.

Ticari kapasite'nin toplumun kültürel değerleri üzerindeki etkisi iletişimde bulunan kültürler, toplumu oluşturan bireylerin çalışma disiplinleri ve beklentileri, göç yaratma gücü gibi etkileri düşünüldüğünde kültürel değerler üzerinde en önemli etkenlerden biri olduğu varsayılabilir. Tez konusuna yönelik ileriki çalışmalarda örneklem gruplarının ve incelenen ögelerin ticari ögelerle ilişkilendirilmesi ve bu yöndeki veriler ile desteklenmesi fayda yaratabilir.

Anket sonuçları incelendiğinde, yukarıda belirtildiği üzere Türkiye sonuçları Hofstede'in orijinal çalışmasında göre Batılı kültürlerle daha yakın değerlerde gözükmektedir. Bireyselliğin yükselmesi ve güç mesafesinin artması öne çıkan sonuçlardır. Tesco bünyesinde olması nedeni ile çalışanların yabancı kültüre maruz kalması sonucu göz önüne alınsa da, toplumsal olarak günlük hayatta da hayatımıza son otuz yılda yabancı kültürlerle ait özellikler daha fazla yansımıştır.

Özellikle medyanın ve kitle iletişim araçlarının gücü, toplumun tüm kesimlerinin dünya çapındaki bilgi ve yaşam öğelerine erişimini sağlamış, bu da kültürel sınırların aşınması ve zayıflamasını sağlayarak küreselleştirmeyi yaratmıştır. Küreselleşen dünya ve serbest pazarlar sonucunda bireyin kültürel farklılıklara teması artmış, etkileşimler kültürel farklılıkların azalması yolunda etki yaratmaktadır. Elbetteki bu noktada yabancı kültürlerin gücü ve baskınlığı önem taşıyacaktır. Son yüzyılı değerlendirdiğimizde Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği liderliğindeki doğu bloğunun, gruba dahil olmayan ülkeler ile güçlü bir temas sahibi olmadığını düşünürsek, Kuzey Amerika ve Avrupa kültürleri dil, teknoloji, üretim ve ticaret gibi tüm alanlarda ön planda yer almıştır. İnternet ve televizyon teknolojisinin son yıllardaki önemli gelişiminin kültür ve kültürel değişimi üzerindeki etkisi yadsınamayacak düzeydedir.

Türkiye için yakın dönemdeki gelişmeler göz önünde alındığında kültürel değişimin yönünü değerlendirmek zor olabilir. Mevcut yapıda Türkiye, çoğunlukla doğu kültürü öğeleri taşımakla beraber cumhuriyet yılları boyunca Batı kültürüne eğilim göstermektedir. Avrupa Birliği'ne giriş sürecinin yıllardır tamamlanamamış olması, dinamik Orta Doğu politikaları içerisinde yakın dönemde üstlendiği pozisyonlar, Amerika'da İkiz Kulelerin terörist eylem ile yıkılması sonucu Batı dünyasında Müslüman'lara yönelik gelişen tepkiler, Türkiye'de 2000li yıllardan yükselen ılımlı İslam eğilimi ve devlet politikaları yönelimleri değiştirebilir. Eş zamanlı olarak Rusya'nın değişimi ve Çin'in yükselişi gerek ticari gerek siyasi ilişkiler neticesinde kültürel olarak hayatımıza yansımaktadır. Tüm bu değişim ve öğeler düşünüldüğünde kültürel çalışmaların sürdürülmesinin gereği ve önemi ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adler, N.J. (1991). *International Dimensions of Organisational Behaviour. USA*: PWS-Kent Publishing.
- Akurgal, E. (1998). *Anadolu Kültür Tarihi*. Ankara.
- Akyürek, S. (2001). *Türk Silahlı Kuvvetlerinde Güç Mesafesi ve İletişime Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Alitto, G. S. (1986). *The last Confucian: Liang Shumin and the Chinese dilemma of modernity (2nd ed.)*. Berkeley: University of California Press.
- Arslan, M. (2001). *İş ve Meslek Ahlakı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Chetwynd, J. ve Hartnett, O. (1978). *The sex role system: Psychological and sociological perspectives*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Cyert, R. M. ve March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. NJ: Prentice Hall.
- Çakıcı, O. (2003). *Kültürler Arası Farklılaşmanın Müzakere Sürecine Etkileri: NATO Ülkeleri Arasında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Çiçek, Ü. (2006). *İzmir'in Tarihçesi*. İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayınları.
- Derin, Z. (2008). *Yeşilova Höyüğü – İzmir'in Prehistorik Yerleşimi*, İzmir: Ege Üniversitesi yayınları.
- Duran, Ö. (2002). *Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Erdoğan, A., Günel, G. ve Kılıcı, A. (2007). *Ankara Tarihi ve Kültür Dizisi:1, Tarih İçinde Ankara*. Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi, Kültür ve Sosyal İşler D.B.
- Erdoğan, İ. (1975). *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulamasına Etkisi ve Faktör Doğruluk Yöntemi ile bir Araştırma*, İstanbul: Sermet Matbaası.
- Ergun, D. (2000). *Kimlikler Kıskaçında Ulusal Kültür*, İstanbul: İletişim yayınları.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri (2.Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güvenç, B. (1997). *Kültürün ABC'si*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

- Hofstede, G. (1976). *The Construct Validity of Attitude Survey Questions Dealing With Work Goals*. Belgium: European Institute For Advanced Studies in Management.
- Hofstede, G. (1984). *Cultures Consequences; International Differences in Work Related Values*. CA: Sage Publishing.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences; Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations (2nd ed.)*. CA: Sage Publishing.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations. Software of The Mind*. London: McGraw-Hill Book.
- Hofstede, G. (2006). *VSM 94 Manual*. Erişim: 01.02.2006, <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/VSM.html>
- Kartari, A. (2001). *Farklılıklarla Yaşamak: Kültürlerarası İletişim*. Ankara: Ürün Yayınları.
- Kışlalı , A.T. (1992). *Siyaset Bilimi*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Kongar, E. (1983). *Kültür Üzerine*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kroeber, A. L. ve Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Massachusetts: Cambridge.
- Kluckhohn, C. (1951). *Distinction Between Approval and Choice*. Massachusetts: Cambridge.
- Kluckhohn, C. (1962). *Universal Categories of Culture*. Chicago: University of Chiago Press.
- Mulder, M. (1977). *The daily power game*. Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Murphy, J.W. (1995). *Postmodern Toplumsal Analiz ve Postmodern Eleştiri*. (H. Arslan, Çev.). İstanbul: Eti Kitapları.
- Ozankaya, Ö. (1982). *Toplumbilime Giriş*. Ankara: S yayınları.
- Parekh, B. (2002). *Çokkültürlülüğü yeniden düşünmek* (B. Tanrıseven, Çev.). Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Parsons, T. ve Shils, E. A. (1951). *Toward a General Theory of Action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pettigrew, A.M.(1972). *Managing under stress*. Management Today, April, 99-102

- Phatak, A.V. (2000). *Uluslararası Yönetim*, (A. Baransel, Çev.). Yön Ajans.
- Samovar, L. ve Porter, R. (1972). *Intercultural Communication: A Reader*. Belmont: Wadsworth Publishing Co.
- Sarayönlü, S.K. (2003). *Çokuluslu ve Uluslararası Örgütlerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Sargut, A.S. (1995). Bürokrasinin Türkiye'deki Darboğazı: Ulusal Kültür-Makina Örgüt Uyuşmazlığı. *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Sargut, A.S. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yayıncılık.
- Serçe, E., Yılmaz, F. ve Yetkin, S. (2003). *Küllerinden Doğan Şehir – The City which Rose from the Ashes, İzmir: İzmir BB Kültür yayınları*
- Sevin, S.K. (1989). *Örgütsel Kültür: Türk-Japon Ortaklığı Olan Bir İşletme ile Türk İşletmesi Arasında İşe İlişkin Değerlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Tosun, K. (1991). *Yönetim İşletme politikası*. İstanbul: Yön Ajans.
- Triandis, H.C., Vassiliou, V., Vassiliou, G., Tanaka, Y., ve Shanmugam, A. V. (1972). *The analysis of subjective culture*. New York: John Wiley.
- Triandis, H.C. (1994). *Culture and Social Behavior*. NY: McGraw-Hill Inc.
- Turan, G.H. (2003). *Kültürel Farklılıkların ve Kültürün Örgüt Kültürüne Etkisinin İncelenmesi: MAN Otobüs ve Kamyon A.Ş. Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Türk Dil Kurumu. (1969). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Tylor, E.B. (1871). *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. NY: Gordon Press.
- Tylor, E.B. (1881). *Anthropology, an Introduction to the Study of Man and Civilization*. NY: D. Appleton and Co.
- UNESCO. (2002). *Universal Declaration on Cultural Diversity*, 21 Şubat 2002.
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmenin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uygur, N. (1996). *Kültür Kavramı*. İstanbul: Yapı Kredi Bankası Yayınları.

Ünal, S. (2002). *Kültürel Değerleri oluşturan Boyutlara Bağlı Olarak Uluslararası İşletme Yöneticilerinin Kararlarındaki Farklılıkların İncelenmesi ve Buna Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

EK

D A M 9 4

DEĞERLER ANKETİ MODULÜ 1994

ANKET

Türkçe Versiyon

ARAŞTIRMA AMAÇLI KULLANIMA AÇIKTIR
TİCARİ YAYINLARDA ÇOĞALTILMASI İÇİN,
İZİN ALINMALIDIR

Telif Hakkı © Geert Hofstede BV
hofstede@bart.nl

ULUSLARARASI ANKET (DAM 94)

Lütfen, varsa mevcut işinizi göz ardı ederek, ideal bir iş düşünün. İdeal bir iş seçiminde, aşağıdakiler sizin için ne kadar önemli olurdu ... (lütfen her hizada bir cevabı daire içine alınız):

- 1 = birincil derecede önemli
 2 = çok önemli
 3 = orta düzeyde önemli
 4 = az önemli
 5 = en az derecede önemli ya da önemsiz

1. kişisel ya da aile hayatınız için yeterli zamanınızın olması	1	2	3	4	5
2. iyi fiziksel çalışma şartlarının olması (iyi havalandırma ve ışıklandırma, yeterli çalışma alanı, vs.)	1	2	3	4	5
3. amirinizin ile iyi çalışma ilişkinizin olması	1	2	3	4	5
4. iş güvenliğinizin olması	1	2	3	4	5
5. birbirleri ile iyi işbirliği kurabilen insanlarla çalışmak	1	2	3	4	5
6. amirinizin kararlarını alırken size danışması	1	2	3	4	5
7. üst düzey işlere terfi için bir fırsat bulunması	1	2	3	4	5
8. iş içinde bir çeşitlilik ya da macera öğesinin bulunması	1	2	3	4	5

Özel hayatınızda, aşağıdakilerin her biri sizin için ne kadar önemlidir? (lütfen her hizada bir cevabı daire içine alınız):

9. Kişisel denge ve tutarlılık	1	2	3	4	5
10. Tutumluluk	1	2	3	4	5
11. Kararlılık (azim)	1	2	3	4	5
12. Geleneklere saygı	1	2	3	4	5

ULUSLARARASI SORULAR (DAM 94)

13. İş yerinizde ne sıklıkla gergin ya da huzursuz hissedersiniz?

1. asla
2. nadiren
3. bazen
4. genellikle
5. her zaman

14. Tecrübelerinize göre, astlar üstleri ile uyumsuzluklarını dile getirmekten ne sıklıkla çekinirler?

1. çok nadiren
2. nadiren
3. bazen
4. sık
5. çok sık

Aşağıdaki önermelerden her birine ne ölçüde katılmakta ya da karşı çıkmaktasınız? (lütfen her hizada bir cevabı daire içine alınız):

- 1 = çok katılıyorum
- 2 = katılıyorum
- 3 = kararsızım
- 4 = karşıyım
- 5 = çok karşıyım

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 15. Çoğu kişiye güvenilebilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olmasa da iyi bir yönetici olabilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Bazı astların iki patronu olduğu bir organizasyon yapısından ne pahasına olursa olsun kaçınılmalıdır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Çalışanlar arası rekabet çoğunlukla faydadan çok zarar getirir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Bir şirketin ya da örgütün kuralları çiğnenmemelidir – çalışanın bunun şirket çıkarları için en iyi olduğunu düşündüğü durumlarda bile | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. İnsanlar hayatta başarısız olduğunda bu çoğunlukla onların suçudur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ULUSLARARASI SORULAR (DAM 94)

Sizin hakkınızda bazı bilgiler (istatistiki amaçlar için):

21. Cinsiyetiniz:

1. erkek
2. kadın

22. Kaç yaşınızdasınız?

1. 20'den küçük
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 ve üstü

23. Kaç yıl resmi okul eğitimi (ya da eşdeğeri) tamamladınız (ilkokuldan başlayarak)?

1. 10 yıl ya da daha az
2. 11 yıl
3. 12 yıl
4. 13 yıl
5. 14 yıl
6. 15 yıl
7. 16 yıl
8. 17 yıl
9. 18 yıl ya da daha çok

24. Ücret karşılığı çalıştığınız bir işiniz varsa ya da olduysa, bu ne tür bir iş / işti?

1. Ödemesiz iş (tam-zamanlı öğrencileri de kapsar)
2. Vasıfsız ya da yarı-vasıflı işçi
3. Genel eğitilmiş ofis çalışanı ya da sekreter
4. Mesleki eğitilmiş zanaatkar, teknisyen, hemşire, sanatçı ya da eşdeğeri
5. Akademik eğitilmiş profesyonel ya da eşdeğeri (yönetici konumunda olmayan)
6. Bir ya da daha çok (yönetici konumunda olmayan) kişinin yöneticisi
7. Bir ya da daha çok (yönetici konumunda olan) kişinin yöneticisi

25. İşyerinizin bulunduğu il?

26. İşyerinizin bulunduğu ilde kaç yıl yaşadınız?

Katılımınız için çok teşekkür ederiz!

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Yoldaş Gökhan Ilgar
Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara, 1977

Kişisel Bilgiler

Lisans Öğrenimi : HÜ., MTYO, Ağaç İşleri Endüstri Mühendisliği
Yüksek Lisans Öğrenimi : HÜ., SBE, İşletme / Yönetim & Organizasyon
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : HÜ., MTYO, Ağaç İşleri End. Müh. Bölümü,
ELBA Bilgisayar Ltd. Şti.,
Ufuk Tasarım Ltd. Şti.,
Tesco Kipa Kitle Pazarlama Tic.Gd.San. A.Ş.

İletişim

E-Posta Adresi : ygilgar@gmail.com

Tarih : 28.04.2010