

## MOTİVASYON ÜZERİNDE ULUSAL KÜLTÜR ETKİSİ

Halis DEMİR\*

Tarhan OKAN\*\*

### Öz:

*Yönetim; insanların belirlenen amaçlar doğrultusunda motive edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu tanım belirli soruları gündeme getirmektedir. Örneğin, çalışanlar, yönetimin belirlediği bu amaçları gerçekleştirmek için neden çaba gösterirler ya da belirli eylemleri neden yerine getirirler? Acaba bir yöneticinin bu soruya verebileceği -tüm dünyada geçerli- evrensel bir yanıt var mıdır? Bu sorulara yanıt arayan teorisyenler farklı kültürel gruplara uygulanabilecek evrensel motivasyon teknikleri arayışında iken Hofstede (1980) farklı kültürlerden gelen çalışanların farklı biçimlerde motive edilebileceğini öne sürmüştür. “Farklı kültürel arka alanlar, motivasyonel güdülerin nispi önemi üzerinde farklı etkilere sahiptir” düşüncesinden hareket eden, bu çalışmada amaç; Maslow (1943)’un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Türk işgörenlerin kültürel yapıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Kültürel araştırmalarla birlikte, teorilerin evrensellik iddialarının test edilmesinin önemine vurgu yapılmasına karşın, ulusal kültür boyutları ve Maslow’un ihtiyaç aşamaları arasındaki ilişkiyi test eden görgül araştırmalara rastlanamamıştır. Böyle bir ilişki yapısının modellenmesi, kültür ve motivasyon ilişkisi ile ilgili teorik katkıların yanı sıra, yönetimci bakış açısından da önemli katkılar sağlayacaktır. Yöneticiler konuyu bilimsel bir yaklaşımla ele alarak, işgören davranışlarının altında yatan temel faktörleri anlama ve böylece motivasyon konusunda esnek bir uygulama imkanı bulacaklardır. Bu bağlamda, araştırmada iki değişken seti kullanılmıştır. Maslow (1943)’un ihtiyaçlar hiyerarşisi aşamaları araştırmanın bağımlı değişken setini oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçlar, Porter (1961)’in modeli esas alınarak; güvenlik, sosyal, saygı, otonomi ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş aşamada ölçülmüştür. Bağımsız değişken seti ise, Hofstede (1980)’in ulusal kültür boyutlarından*

---

\* Yrd. Doç. Dr., Rize Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [halis\\_demir@yahoo.com](mailto:halis_demir@yahoo.com)

\*\* Öğr. Gör., Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [tarhanokan@yahoo.com](mailto:tarhanokan@yahoo.com)

oluşmuştur. Kültür boyutları; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dışı kültür, erkek kültür, bireycilik ve toplumsuluk olmak üzere altı boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın ana kütlelerini, Trabzon ilinde faaliyet göstermekte olan ve genel olarak 50'den fazla çalışanı olan üretim işletmelerinin mavi yakalı işgörenleri oluşturmuştur. Elde edilen 200 adet veriye kanonik korelasyon ve aşamalı regresyon analizleri uygulanmıştır. Analiz sonuçları, ulusal kültür boyutları ile bireylerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırma hipotezini destekler niteliktedir. Araştırma sonuçları, ulusal kültür yapımızda, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının; bireysellik ve toplumsuluk kültür boyutları ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışan insanı yüksek düzeyde performansa yönelten motivasyonel içeriğin, ulusal kültür etkisinde şekilleneceği öngörüsünü doğrulayan bu ilişki yapısı, özellikle insan kaynaklarının etkin kullanımı bakımından önem taşımaktadır. Bugün rekabette öne geçmenin anahtarı insansa, kültürel değerleri dikkate almayan yönetsel yaklaşımların, örgütün başarısı için hayati öneme sahip bu kaynağın israfı anlamına geleceği açıktır.

**Anahtar Kelimeler:** Ulusal Kültür, İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Motivasyon.

### **THE EFFECT OF NATIONAL CULTURE ON MOTIVATION**

#### **Abstract:**

Management can be defined as a process of motivation directing people to certain objectives. Some questions can be derived from this definition. For example why people make an effort to achieve some objectives determined by management? Furthermore, is there a universal answer to this question? When theorists make an effort to exhibit some motivation techniques that can be applied in different cultures, Hofstede (1980) claims that people from different cultures can be motivated in different ways. The purpose of the study, which has derived from the idea that different cultural backgrounds have different effects on relative importance of motivational needs, is to examine the relationship between Maslow's (1943) hierarchy of needs and cultural structures of Turkish employees. Despite the importance of cultural studies to test theories, there is a lack of empirical evidence examining the relationship between dimensions of national culture and Maslow's hierarchy of needs. When the relationship is modeled, researchers will be able to obtain a deeper understanding about whether and how national cultures affect motivational needs. In addition to its theoretical appeal, the findings of this study have some important managerial implications. If managers know more about cultural background of the motivational process, they can exhibit more flexible motivational strategies. In

*this context, two sets of variables have been used in the study model. Maslow's (1943) stages of hierarchy of needs are dependent set of variables in the research. The needs were identified in four stages which include security, social, self-esteem, autonomy and self actualization on the basis of Porter's (1961) model. As for the independent set of variables, they consisted of Hofstede's (1980b) cultural dimensions. National culture was identified in six dimensions which include uncertainty avoidance, power distance, femininity, masculinity, individualism, collectivism. The next section of the study is intended to establish a theoretical foundation of the relationship. On the basis of the theoretical background, hypothesis is developed and tested. Data were obtained from 200 blue collar employees from big companies which are getting active in Trabzon and have more than 50 employees. A questionnaire method was used in the study as the data collection tool thanks to its capacity to collect standard data and to enable detailed data analysis. The questionnaire developed by Porter to analyze hierarchy of needs was used in the present study. As for the questions of the national culture, the questionnaire was adopted from the studies conducted by Hofstede and Hofstede (2005). Canonical correlation analysis was conducted on the data obtained from 200 employees. The main purpose of using this analysis was to explore whether there is a correlation between national culture and needs and determine which sets of variables contribute the relationship. The results of the analysis supported the hypothesis that there is a relationship between dimensions of national culture and motivation. On the other hand, because of the fact that only one canonical correlation computed between two groups of variables is significant, it is difficult to match sub-dimensions of national culture and hierarchy of needs. In this point, to choose appropriate determinative variables subset which can explain needs which are dependent variables of the study was conducted a stepwise regression analysis on the data set. The results show that our national cultural dimensions of individualism and collectivism are connected with security, esteem and self actualization. The results confirm that motivational content which is lead to higher level performance is shaped under the effect of national culture. Results also have a place in terms of using human resources. Because of the fact that human resources are very important to gain competitive advantage, cultural values of the employees have to be considered.*

**Keywords:** National Culture, Hierarchy of Needs, Motivation.

## GİRİŞ

Yönetim; insanların belirlenen amaçlar doğrultusunda motive edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu tanım doğrultusunda çalışanlar, yönetimin belirlediği bu amaçları gerçekleştirmek için neden çaba gösterebilirler ya da belirli eylemleri neden yerine getirirler? (HOFSTEDE; 1980a, s.50). Acaba bir yöneticinin bu soruya verebileceği - *tüm dünyada geçerli*- evrensel bir yanıt var mıdır? (HOFSTEDE; 1999, s.34)

Bu ve benzeri sorular yönetsel uygulamaların evrenselliği konusundaki tartışmalar ile birlikte sürerken; yönetici başarılarında, ulusal kültürün ve uluslararası örgütsel davranış üzerinde kültürel farklılıkların araştırılması, giderek daha büyük önem kazanmaya başlamıştır (WINCH vd.; 1997, s.237). Ulusal kültürleri araştıran ve inceleyen Hofstede (1980b, s.25) kültürü; *“bir insan grubu ya da kategorisinin üyelerini diğer grubun ya da kategorinin üyelerinden ayıran aklın kolektif programıdır”* şeklinde tanımlamıştır. Hofstede’ye göre kültür aklın yazılıdır, çünkü temelde insan aklının derinliklerinde yer alır (HOFSTEDE; 1984, s.82) ve bu değerler, katı bir biçimde ve bilinçsiz olarak ilk çocukluk yıllarında yavaş yavaş kişilerin zihnine yerleşir. Bu yerleşimin kaynağında ise, bireyin içerisinde yetiştiği ve hayat deneyimini edindiği sosyal çevre yer almaktadır (HOFSTEDE; 1991, s.4). Diğer bir ifadeyle *“oyunadığımız sosyal bir oyunun yazılı olmayan kuralları”* kültür tarafından belirlenmektedir (HOFSTEDE, HOFSTEDE; 2005, s.4). Buna göre motivasyon modelleri de farklı kültürler içerisinde farklı etkilere sahip olacaktır. Teorisyenler ve uygulayıcılar farklı kültürel gruplara uygulanabilecek evrensel motivasyon teknikleri arayışında iken (CESARE, SADRI; 2003, s.37), Hofstede (1980b, s.376) farklı kültürlerden gelen çalışanların farklı biçimlerde motive edilebileceğini öne sürmüştür.

Bu bağlamda, Maslow (1943, 1954)’un ihtiyaçlar hiyerarşisi üzerinde yapılan testler, dünya boylamında insanların asıl olarak aynı temel ihtiyaçlarla motive edileceğini doğrulamaktadır. Kültürler arasındaki asıl fark ise, bireylerin ihtiyaç tatmin tanımlarında ortaya çıkmaktadır (SCARBROUGHT; 1998, s.2; CESARE, SADRI; 2003, s.37). Bu noktada başlangıçta sorulan soruya verilecek yanıt da belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre, insanların yaptıkları şeyleri neden yaptıklarını (*motivasyon –nasıl motive olduklarını*) anlamak için bu yaptıklarına aracılık eden kültürel yapıların anlaşılması gerekecektir (MILLER; 2003, s.65). Hernandez ve Iyengar (2001, s.287)’a göre kültür, bireylerin motivasyon hakkındaki düşüncelerini belirleyen değişmez bir yapıdır. Bu bağlamda kültür, bireylerin güvenlik, sevgi, saygı gibi gereksinimlerinin şekillenmesinde (*içeriğinde*), bu ihtiyaçların ne derecede önem taşıdığına (*hiyerarşi*), ve bu ihtiyaçların nasıl tatmin edileceğinde (*süreç*) önemli bir rol oynamaktadır (MILLER; 2003, s.65–66). Örneğin, Amerikan çalışanları *“kendini gerçekleştirme”* formunda ortaya çıkacak olan bireysel başarı ile motive edilirken, diğer kültürler için grup dayanışması bireysel başarıdan daha baskın bir motive edici olabilir (HOFSTEDE; 1980b, s.376).

O halde kültürlerarası düzlemde yöneticiler de, farklı bireylerin farklı motive edici güdü setleri aracılığıyla motive edileceğini ve bu güdü yapısının en azından belli bir derecede iş görenlerin içerisinde yetiştikleri kültür tarafından şekilleneceğini anlamalıdır. (NASIEROWSKI, MIKULA; 1998, s.496; MILLER; 2003, s.66). Yöneticiler, güdülerin kültürler boyunca farklılık gösterdiğini anlamının yanı sıra, bu güdülerin farklı kültürlerde farklı biçimlerde sıralandığını ve motive edilme süreçlerinin de farklı olacağını farkına varmak zorundadır (MILLER; 2003, s.66). Eğer bu araştırmacılar öngörülerinde yanılmıyorlar ise, Amerikalı bir teorisyen olan Maslow (1943; 1954)'un kendi kültürü içerisinde şekillendirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinin Fransız, Japon ya da Türk değer yapılarıyla ne derece uyum sağlayacağı tartışmalıdır. O halde, tüm motivasyonel teoriler gibi bu teori de kültürel bir bakış açısı ile değerlendirilmek zorundadır (HOFSTEDE; 1980b, s.32; MILLER; 2003, s.66).

Yukarıda anlatılanlar ışığında bu çalışma, farklı kültürel arka alanların motivasyonel güdülerin nispi önemi üzerinde farklı etkilere sahip olduğu düşüncesinden yola çıkmaktadır. Bu düşünceden hareketle çalışmada Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Türk işgörenlerin kültürel yapıları arasında nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada, önce ilgili literatür gözden geçirilerek kuramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Ardından, toplanan verilerin analiz edilmesi ve elde edilen bulguların yorumlanmasına çalışılmıştır.

#### **D) ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

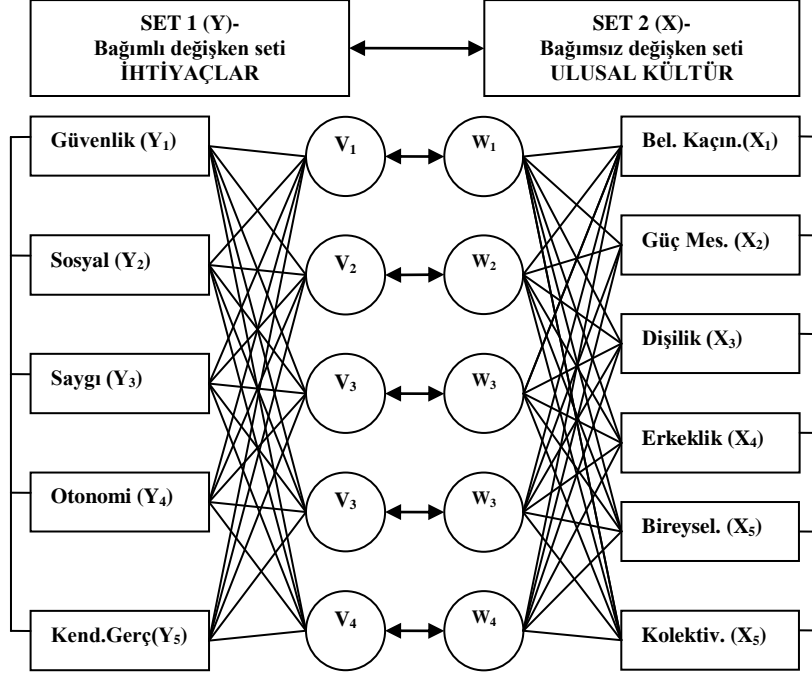
Bu çalışmanın amacı, motivasyon kuramlarının kültürel geçirgenliğini tartışmanın yanı sıra, batı kültürünün ürünü olan, evrensellik iddiasındaki motivasyon kuramlarının, ulusal kültürümüzle uyumunu görmektir. Zira, Kağıtçıbaşı'na (2000) göre uygulama ile sınırlanmış kuramların kullanılabilirliği sınırlıdır. Kurama dayanmayan uygulamalar, özellikle kısıtlı kaynaklara sahip gelişmekte olan ülkeler için, üstesinden gilemeyecek, gelişigüzel ve pahalı tatminler olacaktır (KAĞITÇIBAŞI; 2000, s.29). Bu bağlamda kültürlerarası araştırmaların kuramların sınanmasındaki potansiyeli göz ardı edilmemelidir. Evrensel olduğunu iddia eden her kuram, her kültür ortamında geçerli olduğunu kanıtlamak zorundadır (KAĞITÇIBAŞI; 2000, s.30). Buna rağmen, kültürün motivasyon üzerindeki etkilerini teorik olarak ortaya koyan çalışmaların (HOFSTEDE; 1980a; HOFSTEDE; 1980b; HERBIG, GENESTRE; 1997; ROMERO, KLEINER; 2000; CESARE, SADRI; 2003), bu iki değişken arasındaki ilişkiyi olgusal (*ampirik*) olarak destekleyen bir model ortaya koymadıkları görülmektedir. Böyle bir ilişki yapısının modellenmesi gerçekte, yöneticilere, konuyu bilimsel bir yaklaşımla ele alarak, işgören davranışlarının altında yatan temel faktörleri anlama, ve böylece esnek bir motivasyon politikası uygulama imkanı verecektir (SABUNCUOĞLU, TÜZ; 2001, s.119). Maslow (1943)'un ihtiyaç aşamaları ve kültürel boyutlar arasındaki ilişkileri olgusal olarak ortaya koyan bu çalışmanın bu

yönleriyle ilgili literatüre olduğu kadar uygulayıcılara da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## II) ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmada, Ulusal kültür boyutları – belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dışı kültür, erkek kültür, bireysellik ve kolektivizm- ve çalışanların bu kültür boyutları etkisinde şekillenen ihtiyaç düzeyleri (güvenlik, sosyal, saygı, otonomi, kendini gerçekleştirme) arasındaki ilişkilerin analizine dayanan bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Şekil 1’de yer alan model, bu iki değişken setinin birbirleri ile olan ilişkilerini, ortak bir sonuç yapısı içerisinde elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda uygulanan analiz sürecinin ilk aşamasında, kanonik korelasyon analizi uygulanarak, ulusal kültür ve ihtiyaçlar hiyerarşisi değişken setleri arasındaki ilişkiyi maksimize edecek en uygun (optimum) yapının veya boyutluluğun belirlenmesine çalışılmıştır (ALBAYRAK; 2006, s.470).

Kanonik korelasyon analizi bir setteki değişkenlerin doğrusal bileşimleri ve diğer setteki değişkenlerin doğrusal bileşimleri arasındaki korelasyonlar üzerine odaklanır (BİLGİN, ESENBUĞA; 2005, s.1732). Böyle bir model oluşturulmasındaki asıl amaç, ulusal kültür boyutları ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında bir korelasyon olup olmadığının belirlenmesi ve bu korelasyonu her iki setten hangi aşamalar arasındaki ilişkinin en yüksek düzeyde etkilediğini tespit etmektir (ŞEN, KALYONCU; <http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil39.htm>).

Şekil : 1<sup>1</sup>

### Araştırmada Kullanılan Kanonik Korelasyon Modeli

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

## III) LİTERATÜR İNCELEMESİ

### A) Ulusal Kültür ve Motivasyon İlişkisi

Ulusal kültür ve motivasyon arasındaki teorik ilişki, ilk olarak Hofstede (1980a, s.50; 1980b, s.376) tarafından ortaya konulmuştur. Farklı kültürlerde, bireylerin iş ile ilgili değerlerini araştıran Hofstede (1980b), kültürel farklılıklar bağlamında belirli bir kültürün değerler sisteminin ürünü olan *-etnik merkezli-* yönetsel teorilerin evrensellik iddiasını tartışmaya açmıştır. Böyle bir tartışma, kültürün motivasyon, liderlik ve örgütsel teoriler üzerindeki etkilerini, yönetim ve organizasyon biliminin anahtar konularından biri olma noktasına taşımıştır (HOFSTEDE; 1983a, s.75). Hofstede'a (1980a, s.50) göre kültürel koşullandırma etkisi altındaki bireyin, dünyayı "*ona bakmayı öğrendiği biçimde*" görmesi kaçınılmazdır.

Hofstede (1980b, s.375), önemli motivasyon teorisyenleri olan, McClelland, Maslow, Herzberg ve Vroom'un teorilerini ele alarak, bu teorilerin yönetsel literatürdeki geçerliliğini, içerisinde geliştirildikleri Amerikan kültürünün, yüksek bireysellik, düşük belirsizlikten kaçınma, düşük güç mesafesi ve erkek kültür bileşimi ile ilişkilendirerek açıklamıştır. Hofstede (1980b), IBM çalışması verileri ile McClelland'ın skorları arasındaki istatistiksel analizlerle, bu öngörüye uygulamalı olarak da destek sağlamıştır. Analiz sonuçları, belirsizlikten kaçınma boyutu ile başarıya ihtiyacı (1925 yılı skorları) arasında güçlü ve negatif yönlü bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin açıklayıcılık gücü, belirsizlikten kaçınma ve erkek kültür bileşiminde artış göstermektedir (HOFSTEDE; 1980b, s.170-171; HOFSTEDE; 1991, s.124).

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



koymuştur (HOFSTED; 1980b, s.376). Benzer şekilde, Nevis (1983), Miller (2003) tarafından aktarılan çalışmada, Çin'de yaşayan insanlar için bir hiyerarşi yapısı belirlemeyi amaçlamıştır. Nevis (1983)'in Çinlilerin değerleri ve ihtiyaçları isimli çalışmasını temel alarak oluşturmuş olduğu hiyerarşide, kendini gerçekleştirme ihtiyacının ardından gelen ihtiyaçlar sırasıyla, güvenlik, fizyolojik ve ait olma ihtiyaçları olarak sıralanmıştır (MILLER; 2003, s.98).

Hofstede (1980b)'ın motivasyon teorilerinin kültüre bağlılığı yönündeki bu görüşleri, ilerleyen yıllarda da pek çok araştırmacı tarafından kabul görmüştür. Örneğin, Herbig ve Genestre'ye göre, günümüz yöneticileri, örgütsel rolleri ve motivasyon düzeyini belirleyen kültürel faktörleri ve sosyal değerleri anlamak ve bilmek zorundadır (1997, s.557). Kültürel arka alanların, işgörenlerin iş ile ilgili tutumlarının temel belirleyicisi olduğu görüşü, Romero ve Kleiner (2000)'in çalışmalarında da aktarılmıştır. Konuyla ilgili önemli bir teorik çalışma da, Cesare ve Sadri (2003) tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışma, Amerikan ve Japon kültürü etkisinde, Maslow (1943)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg (1959)'in çift faktör teorisi ve Vroom (1964)'un bekleme teorilerini ele almıştır. Kültürel farklılıkları Hofstede'in (1980b) kültür boyutları çerçevesinde yorumlayan araştırmacılar, farklı kültürel arka alanların farklı motive edici güdüler üzerindeki nispi önemini ortaya koymayı amaçlamıştır. Örneğin, bireysel kültürün etkisindeki Amerikan çalışanları, kendilerini ve kendi konumlarını geliştirme yönünde güdülenirken; Kolektivist kültürü temsil eden Japon, çalışanlar için motivasyon, dahil oldukları grubun başarısını ifade eder. Bu bağlamda, kendini gerçekleştirme, bireysel ve toplumsal kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edecektir (CESARE, SADRI; 2003, s.37).

Anlatılanlar ışığında, farklı kültürel arka alanların, yönetsel ve motivasyonel teoriler üzerindeki etkisinin uygulamalı olarak ele alınması gerekliliği Cesare ve Sadri (2003, s.38) tarafından da vurgulanmıştır. Bu noktadan hareketle, bu çalışma Maslow (1943)'un ihtiyaç aşamaları ve Hofstede (1980b)'in kültürel boyutları arasındaki ilişki yapısının ortaya konulması gerekliliğinden yola çıkmıştır.

#### **IV) METODOLOJİ**

##### **A) Araştırmanın Hipotezi**

H1: Maslow (1943)'un ihtiyaç aşamaları üzerinde Hofstede (1980b) tarafından ortaya konulan ulusal kültür boyutlarının etkisi vardır.

##### **B) Araştırmanın Örnek Yapısı ve Kullanılan Ölçekler**

Çalışmanın sınırlılıkları doğrultusunda ana evren, Trabzon ilinde faaliyet göstermekte olan ve genel olarak 50 den fazla çalışanı olan üretim işletmelerinden oluşturulmuştur. Trabzon Organize Sanayi Bölge Müdürlüğünden alınan bilgiye göre Trabzon'da toplam 45 işletme 50 den fazla çalışana sahiptir. Evrenden, örnekleme

girmede her bir işletmeye N/n'nin bir olasılığını sunan (BRYMAN, CRAMER; 1997, s.99) tesadüfi örnekleme metoduna göre, 19 üretim işletmesi örnekleme dâhil edilmiştir. Örnekleme dâhil edilen işletmelerin sektörel dağılımları incelendiğinde farklı sektörlerden temsil edilen örneklemin %37'lik kısmını; makine, otomotiv, kimya ve elektronik üretimi yapan işletmeler oluşturmaktadır. Ayrıca örneklemin %26.3'lük kısmı bölgede sektörel olarak ağırlıklı öneme sahip, fındık üretimi yapan (*gıda*) işletmelerden oluşmuştur. Veri toplama aşaması sonucunda toplam, 200 adet mavi yakalı personel örnekleme dâhil edilmiştir.

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

Hofstede (1980b) tarafından tanımlanan dört kültür boyutunu -belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, dişi-erkek kültür ve bireysellik-kolektivizm- ölçmeye yönelik ulusal kültür anket soruları; Hofstede ve Hofstede (2005)'in çalışmalarından uyarlanmıştır. Ulusal kültür ölçeği, her biri ayrı bir kültür boyutunu temsil eden dört alt bölümden oluşmaktadır. Söz konusu alt bölümler içerisinde; belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutları 20'şer soru ile temsil edilmektedir. 20'şer sorudan oluşan diğer iki bölüm ise "bireysellik-kolektivizm" ve "dişi-erkek kültür" boyutlarını temsil etmektedir. Ancak araştırmanın yapısı çerçevesinde, "bireysellik-kolektivizm" ve "dişi-erkek kültür" boyutları, kendi içlerinde "aynı boyutun uç kutupları" olarak değil "ayrı kültür boyutları olarak" ölçülmüştür. Dolayısı ile bireysellik-kolektivizm boyutu kendi içerisinde bireysellik ve kolektivizm olmak üzere 10'ar soruluk iki ayrı boyuta ayrıştırılmıştır. Aynı şekilde dişi-erkek kültür boyutu için sorulan 20 sorunun 10'u dişi kültürü, diğer 10 tanesi de erkek kültürü ölçmektedir. Ulusal kültür ölçek soruları (maddeleri) 5 noktalı Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçeğin kullanılmasındaki amaç, deneklerin ulusal kültür özellikleri ile ilgili belirli, tutumlarının yoğunluğunu derecelendirmektir (KARAGÖZ, EKİCİ; 2004, s.39). Her bir ölçek maddesinin her iki ucunda, 1 "kesinlikle katılmıyorum", 5 "kesinlikle katılıyorum" ifadeleri yer almaktadır.

Deneklerin motivasyon düzeylerini ölçmek için Porter (1961, s.3)'ün geliştirmiş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi ölçeği kullanılmıştır. Maslow (1943)'ün ihtiyaçlar hiyerarşisi temel alınarak hazırlanmış olan bu ölçek, ihtiyaç kategorileri ve ihtiyaçların sıralanması bakımından Maslow (1943)'ün kuramını esas almaktadır. Ancak Porter (1961)'in modelinde, Maslow (1943)'ün en alt seviyedeki hiyerarşi aşaması olan fizyolojik ihtiyaçlar elimine edilerek, otonomi ihtiyacı ölçeğe dâhil edilmiştir (PORTER; 1961, s.3). Porter (1961) Ülkeden ülkeye ve içinde bulunulan pozisyona (mevkiye) göre değişiklik göstermekle birlikte (COE; 1985, s.36) en alt seviyede yer

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

### C) Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Ölçüm araçlarının güvenilirliğini saptamak için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bunlardan en çok kullanılan ölçek içerisindeki ifadelerin içsel tutarlılık ölçüsünü ifade eden Cronbach's alpha yöntemidir (VAROĞLU, BASIM, ERCİL; 2000, s.433). Çalışmada bu yöntemle hesaplanan güvenilirlik ölçütleri kullanılmıştır. Toplam varyans içerisindeki doğru varyansı ölçen Cronbach's alpha değeri 0 ile 1 arasında değişen bir sayıdır. Ölçeğin kabul edilebilir olması için ölçek içerisinde birlikte kullanılan ifadeler için alpha değeri 0.70 in üzerinde olmalıdır (YAFFEE; 2003, Date Updated: 6 June 2003). Çalışmada kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik katsayıları ve istatistikleri Tablo 1'de özetlenmiştir.

**Tablo : 1**  
**Çalışmada Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları ve İstatistikleri**

Ölçekler	Soru sayısı	$\bar{X}$	Varyans	Cronbach's $\alpha$	N
<b><i>İhtiyaçlar hiyerarşisi</i></b>	<b>13</b>	<b>1.58</b>	<b>0.05</b>	<b>0.92</b>	<b>200</b>
<i>Güvenlik</i>	1	-	-	-	
<i>Sosyal</i>	2	1.49	0.04	0.50	
<i>Saygı</i>	3	1.47	0.01	0.80	
<i>Otonomi</i>	4	1.67	0.02	0.77	
<i>Kendini Gerçekleştirme</i>	3	1.44	0.01	0.76	
<b><i>Ulusal Kültür</i></b>	<b>54</b>	<b>3.34</b>	<b>0.98</b>	<b>0.85</b>	<b>200</b>
<i>Belirsizlikten Kaçınma</i>	12	3.38	0.08	0.69	
<i>Güç mesafesi</i>	12	3.39	0.07	0.66	
<i>Dişi kültür</i>	8	3.17	0.14	0.48	
<i>Erkek kültür</i>	9	3.30	0.17	0.48	
<i>Bireysellik</i>	7	3.43	0.31	0.57	
<i>Kolektivizm</i>	6	3.38	0.14	0.52	

Tablo : 1’de yer alan istatistikler yorumlandığında, her iki ölçek için elde edilen Cronbach’s alpha katsayılarının ideal değer olarak kabul edilen 0.70 düzeyinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler ihtiyaçlar hiyerarşisi ölçeği için, 0.92 ve ulusal kültür ölçeği için 0.85 olarak hesaplanmıştır. Cronbach’s alpha değerleri ihtiyaçlar hiyerarşisi ölçeğinin alt boyutları için, 0.50 ila 0.80 Aralığında değişmektedir. Aynı değerler ulusal kültür boyutları için 0.48 ila 0.69’aralığındadır. Bu değerler her iki ölçek için de yeterli düzeyde güvenilirlik sağlandığı anlamına gelmektedir (AKGÜL, ÇEVİK; 2005, s.435). Tabloda yer verilmemekle birlikte, güvenilirlik analizinde ayrıca “item-total (ilgili soru-bütün) istatistikleri kısmında verilen, ilgili soru ile bütün arasındaki korelasyonlar değerlendirilmiştir. Burada ele alınan her sorunun bütün içerisinde eklenebilir özellik taşıyıp taşımadığı belirtilmektedir. Eğer item-total (ilgili soru-bütün) korelasyon katsayısı düşük ise, o sorunun bütün ölçeğe katkısının düşük olduğu başka bir deyişle ölçekten çıkarılması gerektiği yorumu yapılır. Ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için soru-bütün korelasyonlarının negatif olmaması ve hatta 0.25 in üzerinde olması gerekmektedir. Bir sorunun ölçekten çıkarılması için ayrıca; soru silindiğinde alpha katsayısındaki değişimin ne olacağına bakmak gereklidir (AKGÜL, ÇEVİK; 2005, s.440). Bahsedilen varsayımlar doğrultusunda, yapılan güvenilirlik analizi, ulusal kültür ölçeği için, ölçeğin toplanabilirlik özelliğini olumsuz etkileyen soruların ölçekten çıkarılmasını gerektirmiştir. Sonuç olarak her iki ölçek için en uygun soru yapıları Tablo : 1 de özetlenmiştir.

## D) Verilerin Analizi ve Bulgular

### 1) Kanonik Korelasyon Analizi

Kanonik korelasyon analizi sonuçları Tablo : 2’de özetlenmiştir. Çalışmamızda beş kanonik korelasyon katsayısını sağlayan beş çift kanonik değişken seti söz konusudur. Eğer bu beş çift kanonik korelasyon setinin F istatistikleri anlamlı olursa, çalışmamızın hipotezi tam olarak destek bulacaktır. Bu yönüyle, kanonik değişkenler ve kanonik katsayılar yorumlanmadan önce, kanonik korelasyonların istatistik anlamlılıklarının değerlendirilmesi gerekmektedir (ALBAYRAK; 2006, s.483).

Kanonik korelasyon katsayılarının F istatistikleri değerlendirilecek olursa sadece 1. kanonik ilişkinin 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (F=1.61). Bu değer Maslow (1943)’un ihtiyaçlar hiyerarşisi aşamaları ile ulusal kültür boyutları arasındaki ilişkiyi doğrular niteliktedir. Buna göre, bireylerin hissedecekleri ihtiyaç aşamaları ile ulusal kültür boyutları arasında en azından bir yönden anlamlı bir ilişki mevcuttur (KURTULUŞ; 2004, s.380). Bu durum çalışmamızın hipotezini düşük de olsa, kısmi olarak destekler niteliktedir.

Tablo : 2’de ayrıca her bir kanonik fonksiyon için değişken kümeleri arasındaki uyumu ifade eden özdeğerler, yani kanonik korelasyon fonksiyonlarının önemli açıklayıcılık oranları ve kanonik korelasyon katsayıları verilmiştir. Kanonik korelasyon katsayısının karesi kanonik ilişkinin açıkladığı varyans yüzdesini vermektedir. Anlamlı olan ilk kanonik korelasyon için; açıklanan varyans yüzdesi, 0.12’dir. Başka bir deyişle, ulusal kültür boyutları bireylerin hissedeceği ihtiyaç aşamaları içerisindeki varyansın %12’sini açıklamaktadır. Bu nispeten düşük bir açıklayıcılık gücünün ifadesidir. Böyle bir açıklayıcılık oranı, setleri oluşturan X ve Y değişkenler arasındaki zayıf korelasyonlarla da açıklanabilir. Ancak düşük açıklayıcılık gücüne rağmen F değerlerinin anlamlılığı, iki değişken seti arasındaki ilişkiyi yorumlamamıza olanak vermektedir (F=1.61; P <0.05).

**Tablo : 2**  
**Kanonik Korelasyonlar**

	<i>Kanonik Değişken Çiftleri</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Kanonik Korelasyon (R<sub>c</sub>)</i>	<i>0.34</i>	<i>0.23</i>	<i>0.18</i>	<i>0.13</i>	<i>0.11</i>
<i>F</i>	<i>1.61*</i>	<i>1.16</i>	<i>1.03</i>	<i>0.94</i>	<i>1.10</i>
<i>Varyans yüzdesi (%)</i>	<i>0.12</i>	<i>0.05</i>	<i>0.03</i>	<i>0.02</i>	<i>0.01</i>
<i>Özdeğer</i>	<i>0.13</i>	<i>0.06</i>	<i>0.03</i>	<i>0.02</i>	<i>0.01</i>
<i>* p&lt;0.05</i>					

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

Tablo : 3'de yer alan standardize edilmiş kanonik korelasyon katsayıları regresyon analizindeki standardize edilmiş regresyon katsayılarına benzemektedir (LEECH; 2004, s.185; ALBAYRAK; 2006, s.485). Bu katsayılar her bir bağımlı değişkenin kendi kanonik varyetesinin varyasyonuna nispi katkısını ifade eder (BİLGİN, ESENBÜĞA; 2005, s.1734). Bu Katsayılar incelendiğinde 1. kanonik korelasyona en büyük katkıyı ulusal kültür değişkenlerinden kolektivizm (0.715) ve motivasyon değişkenlerinden ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı (-.593) sağlamıştır. Buna göre elde edilen anlamlı korelasyonda en büyük payı ulusal kültürün kolektivizm boyutu ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı arasındaki kuvvetli ilişki taşımaktadır. Ayrıca ulusal kültürün güç mesafesi (-0.591) ve sosyal ihtiyaçlar (.626) bu ilişkide önemli paya sahip diğer değişkenlerdir. Bu ağırlıklar kolektivist olan kültürümüzde kendini gerçekleştirmenin toplumculukla birlikte anlam ifade ettiği şeklinde yorumlanabilir. Elbette, kendini gerçekleştirme gibi üst düzey bir ihtiyaç hem bireysel hem de kolektivist bir kültürde ortaya çıkacaktır. Aradaki esas fark, kendini gerçekleştirme kavramının bu iki kültürün bireyleri için farklı anlamlar ifade etmesidir (CESARE, SADRI; 2003, s.26).

**Tablo : 3**  
**Değişkenlere Ait Standardize Edilmiş Kanonik Korelasyon Katsayıları**

<i>Değişkenler</i>	<i>Kanonik Değişken Çiftleri</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b><i>Bağımsız değişkenler</i></b>					
<i>Belirsiz. Kaçınma</i>	.352	-.388	.030	.165	.981
<i>Güç Mesafesi</i>	-.591	.324	.415	-.520	-.170
<i>Dişi Kültür</i>	.130	-.902	-.154	-.793	-.461
<i>Erkek Kültür</i>	-.015	.266	.354	1.189	-.612
<i>Bireysellik</i>	.052	.633	-1.132	-.022	-.217
<i>Kolektivizm</i>	.715	.220	.812	-.557	.101
<b><i>Bağımlı değişkenler</i></b>					
<i>Güvenlik ihtiyacı</i>	-.147	-.565	.782	-.812	-.178
<i>Sosyal ihtiyaçlar</i>	.626	-.934	-.452	.259	.743
<i>Saygı ihtiyacı</i>	.288	-.108	.654	1.441	-.845
<i>Otonomi ihtiyacı</i>	.266	1.057	.338	-.363	1.258
<i>Kendini Gerç ihtiyacı</i>	-1.593	.055	-.715	-.239	-.312

## 2) Regresyon Analizleri (Hiyerarşik – Stepwise- Regresyon)

Analiz sürecinin bir önceki aşamasında yapılan kanonik korelasyon sonuçları, iki değişken seti arasındaki ilişkiyi doğrular niteliktedir. Bu sonuç, bütünsel olarak, bağımsız değişken olarak ele alınan ulusal kültür boyutlarının, ihtiyaçlar hiyerarşisi boyunca ortaya çıkacak ihtiyaçları açıklamadaki yeterliliğini göstermektedir. Ancak kanonik korelasyon analizi, değişken setlerinin birbirlerini açıkladığı varyansı değil, sadece X ve Y değişkenlerinin doğrusal bileşimleri arasındaki korelasyonları maksimize etmeye odaklanır (ALBAYRAK; 2006, s.487). Bu yönüyle bir önceki bölümdeki bulgular bütünsel olarak, iki değişken seti arasındaki ilişkinin varlığını ve gücünü ortaya koymaktadır (AKGÜL, ÇEVİK; 2005, s.355). Ancak, sadece ilk kanonik değişken çiftinin anlamlı olması, alt boyutlar arasında çoklu bir eşleştirme yapmayı zorlaştırmaktadır. Bu noktada bağımsız değişkenler olan ulusal kültür değişkenler içinden, bağımlı değişken olan ihtiyaçları açıklama niteliğine sahip uygun belirleyici değişkenler alt setini seçmek amacıyla, değişkenlere, aşamalı –*stepwise*-regresyon analizi uygulanmıştır (ÖZDAMAR; 2002, s.576). Tablo 4’de, her bir ihtiyaç aşamasının ayrı ayrı bağımlı değişkenler olarak ele alındığı beş hiyerarşik regresyon eşitliği özetlenmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinde, ulusal kültür boyutlarının, bağımlı değişkenler olan ihtiyaçlar hiyerarşisi aşamalarını açıklamadaki güçlerine göre modellenmesi amacıyla geriye doğru ayıklama –*backward elimination*- yöntemi kullanılmıştır. Buna göre ilk etapta (Model 1) tüm değişkenler modele alınmış, her adımda, hesaplanan F (I) değerleri önceden belirlenen “FREMOVE” değerinden küçük olan değişkenler modelden çıkarılmıştır (ÖZDAMAR; 2002, s.576–577). Bu yöntemle elde edilen bulgular değerlendirilecek olursa, güvenliğin bağımlı değişken olarak kullanıldığı eşitliklerde, anlamlı olan tüm modellerde (model 3, model 4, model 5 ve model 6), güvenlik ihtiyacı ve bireysellik boyutunun eşleştiği görülmektedir. F değeri en büyük olan (6.72) model 6’da güvenlik ihtiyacı ile bireysellik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (-.181). Sosyal ihtiyaçların bağımlı değişken olarak kullanıldığı hiyerarşik regresyon eşitliğinde ise, tek anlamlı model olan Model 6 kolektivizm ile sosyal ihtiyaçlar arasında negatif yönlü bir ilişkiye işaret etmektedir (-.139). Bir diğer anlamlı ilişki ise, saygı değişkeninin bağımlı değişkenin olarak kullanıldığı eşitlikte, bireysellik ve saygı ihtiyaçları arasında elde edilmiştir. Bu modeller içerisinde saygı ihtiyacı ve bireysellik arasındaki anlamlı ilişkinin negatif yönlü olduğu görülmektedir (model 6= -.160). Bağımlı değişken olarak otonomi aşamasını ele alan eşitlikte, anlamlı bir model elde edilememiştir. Son olarak, kendini gerçekleştirme ihtiyacı bağımlı değişken olarak ele alındığında, kolektivizm ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı arasında negatif yönlü bir ilişki hesaplanmıştır (Model 6=-.256).

**Tablo : 4**  
**Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

<i>Bağımsız değ.</i>	Standardize edilmiş regresyon katsayıları					
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Bireysellik	-.237*	-.232*	-.235*	-.229*	-.206*	-.181*
Güç Mesafesi	.104	.104	.103	.108	.112	
Dişi Kültür	.069	.068	.060	.064		R <sup>2</sup> =.033
Belirsizlikten kaçınma	.022	.023	.019		R <sup>2</sup> =.045	F=6.72*
Erkek Kültür	-.020	-.017		R <sup>2</sup> =.048	F=4.61*	
Kolektivizm	.010		R <sup>2</sup> =.049	F=3.31*		
<b>Bağımlı Deę.:</b> Güvenlik.	R <sup>2</sup> =.049 F=1.65	R <sup>2</sup> =.049 F=1.98	F=2.49*			
<i>Bağımsız değ.</i>						
Kolektivizm	-.101	-.106	-.106	-.103	-.089	-.139*
Bireysellik	-.121	-.121	-.124	-.115	-.081	
Belirsizlikten kaçınma	.106	.102	.091	.101		R <sup>2</sup> =.019
Dişi Kültür	.048	.039	.039		R <sup>2</sup> =.023	F=3.91*
Güç Mesafesi	-.035	-.036		R <sup>2</sup> =.032	F=2.35	
Erkek Kültür	-.020		R <sup>2</sup> =.033	F=2.13		
<b>Bağımlı Deę.:</b> Sosyal	R <sup>2</sup> =.034 F=1.138	R <sup>2</sup> =.034 F=1.36	F=1.655			
<i>Bağımsız değ.</i>						
Bireysellik	-.154	-.152	-.142	-.179	-.189*	-.160*
Erkek Kültür	.116	.119	.132	.110	.066	
Dişi Kültür	-.084	-.083	-.085	-.079		R <sup>2</sup> =.026
Kolektivizm	-.071	-.070	-.071		R <sup>2</sup> =.029	F=5.225*
Güç Mesafesi	.063	.065		R <sup>2</sup> =.033	F=2.96*	
Belirsizlikten kaçınma	.009		R <sup>2</sup> =.036	F=2.228		
<b>Bağımlı Değişken:</b> Saygı	R <sup>2</sup> =.040 F=1.332	R <sup>2</sup> =.040 F=1.605	F=1.809			
<i>Bağımsız değ.</i>						
Bireysellik	-.105	-.100	-.116	-.107	-.145*	-.123
Güç Mesafesi	.096	.101	.101	.106	.099	
Dişi Kültür	-.127	-.124	-.122	-.102		R <sup>2</sup> =.015
Erkek Kültür	.041	.047	.038		R <sup>2</sup> =.024	F=3.03
Kolektivizm	-.031	-.030		R <sup>2</sup> =.033	F=2.47	
Belirsizlikten kaçınma	.022		R <sup>2</sup> =.034	F=2.25		
<b>Bağımlı Deę.:</b> Otonomi	R <sup>2</sup> =.035 F=1.16	R <sup>2</sup> =.035 F=1.39	F=1.72			
<i>Bağımsız değ.</i>						
Kolektivizm	-.213*	-.207*	-.210*	-.215*	-.276**	-.256**
Güç mesafesi	-.031	.134	.127	.125	.113	
Bireysellik	-.082	-.082	-.088	-.102		R <sup>2</sup> =.066
Dişi Kültür	-.052	-.040	-.047		R <sup>2</sup> =.078	F=13.9**
Belirsizlikten kaçınma	-.031	-.027		R <sup>2</sup> =.084	F=8.33**	
Erkek Kültür	.025		R <sup>2</sup> =.086	F=6.01**		
<b>Bağımlı Deę.:</b> Kendini Gerçekleşt.	R <sup>2</sup> =.087 F=3.06*	R <sup>2</sup> =.087 F=3.68*	F=4.59**			

\* P< 0,05; \*\* P<0,001



## SONUÇ

Motivasyon üzerinde ulusal kültür etkisini modelleyen araştırma bulguları, ulusal kültür boyutları ile bireylerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırma hipotezini destekler niteliktedir. Bütünsel olarak, iki değişken seti arasındaki ilişkinin modellendiği kanonik korelasyon analizinde ihtiyaçlar hiyerarşisi değişken seti bağımlı değişken olarak yorumlanmıştır. İki değişken seti arasında elde edilen beş adet kanonik korelasyondan ilkinin, 0.05 düzeyinde anlamlılık sağlayan F (1.61) değeri, bu iki değişken seti arasında en azından bir yönden ilişki olduğu anlamına gelmektedir.

Kanonik korelasyon sonuçları, anlamlı olan 1. kanonik korelasyonun nispeten düşük bir açıklayıcılık gücüne sahip olduğunu göstermektedir (.12). Buna göre, motivasyon üzerinde ulusal kültür etkisi, istatistiksel olarak anlamlı olmakla birlikte, motivasyon düzeyindeki değişimin ancak %12'lik kısmı ulusal kültür boyutları ile açıklanabilmektedir. Dolayısıyla, sadece ilk kanonik korelasyonun anlamlı olması, ulusal kültür ve ihtiyaçlar değişkenleri arasındaki ilişkiyi, alt değişkenler üzerinden ve çok boyutlu bir ilişki yapısı içerisinde yorumlamayı zorlaştırmaktadır. Böyle bir sonuç yapısında, bağımsız değişkenler olarak ele alınan ulusal kültür boyutlarının bağımlı değişkenler olan ihtiyaç aşamalarını açıklama niteliklerini daha net ortaya koymak için, ayrıca hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Kanonik değişken çiftlerine ait standardize edilmiş kanonik korelasyon katsayıları (Tablo 3) iki değişken seti arasındaki anlamlı ilişkide, ulusal kültür boyutlarından kolektivizm (.715), ihtiyaçlar hiyerarşisi değişkenlerinden ise, kendini gerçekleştirme ihtiyacının (-1.593) etkili biçimde rol oynadığını göstermektedir. Bu değişkenlerin katsayıları birlikte değerlendirildiğinde katsayıların işaretlerinin ters yönlü olduğu dikkat çekmektedir. Kanonik korelasyon analizinde, katsayıların işaretlerinin bazı durumlarda teorik beklentilerle çeliştiği görülebilmektedir. Bunun nedeni bu analizin çoklu doğrusal bağlantı probleminden yüksek düzeyde etkilenme eğilimidir. Dolayısıyla, kanonik korelasyon analizi sonuçları değerlendirilirken bu konunun dikkate alınması gerekmektedir. Başka bir anlatımla, ağırlıkların işaretleriyle ilgili yorumlardan kaçınmak daha doğru olacaktır (ALBAYRAK; 2006, s.486). Öte yandan hiyerarşik regresyon sonuçları da, böyle bir ters yönlü ilişkiyi destekler niteliktedir. Tablo 4'de özetlenen sonuçlar, kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile kolektivizm arasındaki negatif yönlü bir ilişkiyi göstermektedir ( $\beta = -.256$ ;  $P < 0.001$ ). Bilindiği gibi, örgüte bağlılığı ortaya koyan kolektif kültürlerin aksine, yüksek bireysellik skoruna sahip kültürlerde, motivasyon dinamikleri, işçilerin kendi yazgılarını belirlemekte aktif bir rol üstlenmelerine izin verilen koşulları ortaya koyacaktır. Gerçekten, Maslow (1943)'un kendini gerçekleştirme aşaması, bireyin kendine karşı sorumluluğunu ifade eden yüksek düzeyde bireysel bir güdü olarak ortaya çıkmaktadır. Ülkemiz gibi kolektivist kültürlerde, artan toplumsallık, kendini gerçekleştirme ihtiyacının azalmasına neden olacaktır (HOFSTEDE; 1980b, s.375; HOFSTEDE; 1983a, s.88). Böyle bir kültürel

bağlamda, birincil sadakatin, benliğe, onun değerlerine, özerkliğine, zevkine ve gerçekleştirilmesine yönelik olması beklenemez. Kolektivist kültürlerin var olduğu ortamlarda, benliği aşan varlıklara karşı gösterilen sadakat ve bağlılık ön plandadır (KAĞITÇIBAŞI; 2000 s.24). Ülkemiz gibi toplumcu kültürlerde bireyler, öncelikli olarak, dâhil oldukları gruplara, ailelere, örgütlere ya da ülkelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmeye odaklanacaktır. Dolayısıyla, artan toplumsallığın etkisindeki bireyin, kendini gerçekleştirme gibi bir arayış içerisinde olması beklenemez (HOFSTEDE; 1983a, s.88).

Araştırma bulguları –Tablo : 4- çerçevesinde değerlendirildiğinde, güvenlik ihtiyacı ile düşük bireysellik arasında bir ilişki ortaya çıkmaktadır ( $\beta = -.181$ ). Ülkemizin içerisinde bulunduğu kültürün etkisiyle, değerlendirildiğinde yüksek belirsizlikten kaçınma eğiliminin de etkilediği güvenlik arayışı, bireysel bir zenginlik ya da çok çalışmaya odaklanmayacaktır. Bu kültürel bağlam için güvenlik, grup dayanışmasında aranacaktır (HOFSTEDE; 1980b, s.376). Düşük bireyselliğin etkisiyle, bireyler dâhil oldukları gruplara (akrabalar, aşiretler, örgütler) koşulsuz bir sadakat ve bağlılık borçludur. Değişim ilişkisi içerisinde, üyeler grup tarafından korunmayı beklerler (HOFSTEDE; 1980a, s.45; HOFSTEDE, HOFSTEDE; 2005, s.76). Çalışmamızda bireysellik azaldığında, güvenlik ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Çalışan insanın güvenlik arayışı, aile ilişkilerine benzer bir sadakat ve bağlılık ilişkileri şeklinde ortaya çıkacaktır. İşgören örgüte olan bağlılık ve sadakat karşılığında üstleri tarafından korunmayı bekleyecektir (HOFSTEDE; 1991, s.64–66, HOFSTEDE, HOFSTEDE; 2005, s.99–101). Bu ise, azalan bireysellik ile güvenlik arayışı arasında elde edilen ilişkiyi açıklar niteliktedir.

Analiz sonuçları (Tablo : 4) ayrıca, ulusal kültürün kolektivizm boyutu ile sosyal ihtiyacı arasında negatif yönlü bir ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır ( $\beta = -.139$ ). Böyle bir bulgu, teorik beklentilerle uyumsuzdur. Zira ulusal kültürün kolektivizm boyutu, sıkı toplumsal ilişkileri anlatır. Bu kültürlerin insanları dâhil oldukları grupla ahenkli bir uyumu amaçlamaktadırlar. Türk toplumu ise, kolektivizmi önde tutan bir kültürün ürünüdür. Hemşerilik ve adam kayırmancılığın kökeninde de ortaklaşa davranışçı kültürün etkileri açık şekilde görülebilir (SARGUT; 2001, s.185). Dolayısıyla böyle bir kültürün sosyal ihtiyaçlar ile ters yönlü ilişki içerisinde olması beklenemez. Anlamsız olan bu sonuç, ölçme ve örneklemeden kaynaklanan kısıtlamalarla açıklanabilir.

Tablo : 4 ‘de özetlenen sonuçlar, saygı ihtiyacı ile bireysellik arasında da negatif yönlü bir ilişkiyi göstermektedir ( $\beta = -.160$ ;  $P < 0.05$ ). Bu sonuç azalan bireysellik özelliğinin, saygı ihtiyacını öne çıkaracağı şeklinde yorumlanabilir. Bireysellik bazı kültürler için kutsal ve var oluşun kaynağı kabul edilirken, ülkemiz gibi toplumcu kültürlerde bu, bir yabancılaşmanın ifadesidir (HOFSTEDE; 1980b, s.213–214). Toplumcu kültürlerde grubun iradesinin üyelerin inanç ve değerlerini belirlemesi beklenir. Bu kültürler üyelerini, dışsal - toplumsal bir baskıyla denetlemektedir. Bu denetimde temel rolü utanma duygusu oynar. Oysa bireyci kültürlerde denetim bireyin

işsel baskısıyla sağlanır. Ülkemiz gibi toplumcu kültürlerde bireyler ait oldukları grupla ahenkli bir uyum içinde olmanın yanı sıra, bu grup içerisinde “yüzlerini kurtarmak” onlar için vazgeçilmez bir amaçtır. Bu kültürlerin insanları utandırıldıklarında yüzlerini yitirecek ve başkaların yüzüne bakamayacaklardır. Bu nedenle ait olunan grup içerisinde yüzün kurtarılması önemli ölçüde enerji ve çaba harcamayı gerektirir (SARGUT; 2001, s.185) Analiz bulguları incelendiğinde (Tablo : 4), otonomi ihtiyacının bağımlı değişken olarak kullanıldığı modellerde, bütünsel bir anlamlılık elde edilemediği görülmektedir (F=3.03, P>0.05). Bu nedenle ilişkiler üzerine herhangi bir yorum yapılmamıştır.

Özetle; ulusal kültür yapımızda, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının; bireysellik ve toplumsuluk kültür boyutları ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Çalışan insanı yüksek düzeyde performansa yönelten motivasyonel içeriğin, ulusal kültür etkisinde şekilleneceği öngörüsünü doğrulayan bu ilişki yapısı, özellikle insan kaynaklarının etkin kullanımı bakımından önem taşımaktadır. Bugün rekabette öne geçmenin anahtarı insansa, kültürel değerleri dikkate almayan yönetsel yaklaşımların, örgütün başarısı için hayati öneme sahip bu kaynağın israfı anlamına geleceği açıktır.

## SONNOTLAR

<sup>1</sup> Model, Harlow (2005, s.179)' dan esinlenilerek geliştirilmiştir.

## KAYNAKÇA

- AKGÜL, A. ve Çevik, O. (2005), İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları, 2. Baskı, Emek Ofset, Ankara.
- ALBAYRAK, A.S. (2006), Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- BİLGİN, Ö.C., ESENBÜĞA, N. (2005), “Morkaraman Koyunlarının Vücut Ölçüleri ve Karkas Ağırlıkları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesinde Kanonik Korelasyon Analizinin Kullanılması”, *GAP IV. Tarım Kongresi*, 21–23 Eylül.
- BRYMAN, A. and CRAMER, D. (1997), *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows*, Routledge, London and New York.
- CESARE, J., SADRI G. (2003), “Do All Carrots Look the Same? Examining the Impact of Culture on Employee Motivation”, *Management Research News*, Vol.26 (1), pp.29-40.
- COE, J.A. (1985), *The Hierarchical Position and Perceived Need Satisfaction of Educators in Oklahoma*, PhD. Dissertation, Oklahoma State University, Oklahoma.

- HARLOW, L.L. (2005), *Essence of Multivariate Thinking: Basic Themes and Methods*, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated, Mahwah, NJ, USA.
- HERBIG, P., GENESTRE, A. (1997), "International Motivational Differences", *Management Decision*, 35 (7), pp.562-567.
- HERNANDEZ, M., IYENGAR, S.S. (2001), "What Drives Whom? A Cultural Perspective on Human Agency", *Social Cognition*, Vol 19, No.3, pp.269-294.
- HOFSTEDE, G. (1980a), "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, Vol 9, Issue 1, pp.42-63.
- HOFSTEDE, G. (1980b), *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*, Sage Publication, London.
- HOFSTEDE, G. (1983a), "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, Vol 14, (2), pp.75-89.
- HOFSTEDE, G. (1984), "Cultural Dimensions in Management and Planning", *Asia Pacific Journal of Management*, January, pp. 81-99.
- HOFSTEDE, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw Hill, London.
- HOFSTEDE, G. (1999), "Problems Remain but Theories Will Change: The Universal and the Specific in 21st-Century Global Management", *Organizational Dynamics*, Vol 28 (1), pp.34-44.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G.J. (2005), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, (Revised and expanded 2nd ed.) McGraw Hill, New York.
- KAGITÇIBAŞI, Ç. (2000), *Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- KARAGÖZ, Y., EKİCİ, S. (2004), "Sosyal Bilimlerde Kullanılan Uygulamalı Araştırmalarda Kullanılan İstatistiksel Teknikler ve Ölçekler", *Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, ss.25-43.
- KAŞLI, M. (2007), "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), ss.159-174.
- KURTULUŞ, K. (1998-2004), *Pazarlama Araştırmaları*, 7. Basım, Literatür Yayıncılık Dağıtım, İstanbul.
- LEECH, N.L. (2004), *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Incorporated, Mahwah Nj, USA.
- MASLOW, A.H. (1943), "A Theory of Human Motivation" *Psychological Review*, 50, pp.370-396.
- MASLOW, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York.

- MILLER, J.R. (2003), Cross Cultural Motivation Theory: Application to Transplanted Workers, PhD Dissertation, Nova Southeastern University.
- NASIEROWSKI, W. and MIKULA, B. (1998), "Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices," *Organization Studies*, 19, 3, pp.495-509.
- ÖZDAMAR, K. (2002), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi1, 4.Baskı, Kağan Kitapevi, Eskişehir.
- PORTER, L.W. (1961) "A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs", *Journal of Applied Psychology*. 45(1), pp.1-10.
- ROMERO, J., KLEINER, B. H. (2000), Global Trends in Motivating Employees, *Management Research News*, Vol 23, No 7 (8), pp.14-17.
- SABUNCUOĞLU, Z ve TÜZ M. (2001), Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- SARGUT, S.A. (2001), Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitapevi, Ankara.
- SCARBOROUGH, J. (1998), The Origins of Cultural Differences and Their Impact on Management, Quorum Books, London.
- ŞEN, H. ve KALYONCU C. (2001), "Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesindeki Beslenme Bozukluğu (Malnütrisyon sıklığı) ile İlgili Araştırmanın Kanonik Korelasyon Analizi ile Çözümlemesi", *V.Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, Adana 2001 (<http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil39.htm>). (Erişim: 30. 04 2008).
- VAROĞLU, K. A. vd. (2000): "Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış; Analitik Düşünce Modellemeleri İle Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması", *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000, pp. 421-445.
- WINCH, G., MILLAR, C. AND CLIFTON, NAOMI (1997) "Culture and Organization: The Case of Transmanche-Link", *British Journal of Management*, (8), pp.237-249.
- YAFFEE, R.A., (2003), <http://www.nyu.edu/its/statistics/ Docs/correlate.html>. (Erişim tarihi: 25. Nisan. 2008) date updated: 6 June 2003.

