

KÜLTÜREL RENK KÖRLÜĞÜ: KÜLTÜREL DEĞERLER VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK (MEDIATION) ETKİSİ

Halis DEMİR^(*)

Özet: Kültürel değerler ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde güçlendirme aracılığı (dolaylı) etkisini inceleyen bu çalışma, banka ve üretim çalışanlarının iki örnekleme üzerinde yürütülmüştür. “Güçlendirme algılarının, kültürel değerler ve iş tatmini arasındaki ilişkilerde aracılık etkileri (rolleri) vardır” şeklinde geliştirilen çalışma hipotezi, banka örnekleminde yeterli destek bulamazken, üretim örnekleminde ise tam destek bulmuştur. Bu bulgular, güçlendirme yönetim tarzının ulusal kültürle uyum göstermediğini, olduğu gibi değil, farklı anlayışlar ile ancak uygulanabileceğini ve de etki ve otonomi güçlendirme boyutlarına ağırlık verilmesinin yerinde olacağını göstermektedir. Buna karşılık, çalışma bulguları, güçlendirme algısı düşük yönetim tarzı ile kültürel değerler arasında var olan uyum için ampirik kanıt sağlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Kültürel Değerler, İş Tatmini, Güçlendirme

Abstract: The study which examines the mediation effect of employee empowerment on the relationship between cultural values and job satisfaction is employed on two samples of bank employees and factory workers. The hypothesis of the study which is based on the consideration which perceptions of empowerment have mediator effects on the relationship between cultural values and job satisfaction finds out partially support for the bank employees sample and fully support for the factory workers sample. These findings indicate that cultural values do not fit in empowerment and empowerment can be performed well on condition that different approaches are used. These findings also show that empowerment can be only performed with impact and autonomy. However, the study findings provide empirical evidence that management style in lower perceptions of empowerment does fit in cultural values.

Key Words: Cultural Values, Job Satisfaction, Empowerment

I. Giriş

Yönetim teori ve uygulamaları, bir ülkeden diğerine, büyük ya da küçük ölçüde farklılıklar gösterir mi? Acaba, herhangi bir ülkede şekillenen bir yönetim uygulaması, orijinal haliyle, her ülkede aynı şekilde uygulanabilir mi? Örneğin; güçlendirme, Amerikan kültürünün bir ürünüdür. Onun varsayımları, temel olarak, bütün ülkelerde geçerli olabilir mi? Ya da buna karşıt, kültürel farklılıklar kabul edilebilir mi? Bu kültürel farklılıklar ışığında, aynı yönetim uygulamalarının, farklı yapılarının oluşturulması daha mı doğru olur? Binlerce lira harcayıp, başka ülkelerde gayet başarılı sonuçlar üretmiş bir yönetim anlayışını uygulamaya koyan şirketlerin, sonuçta başarısızlıkla karşılaşması, “kültürel renk körlüğü” ne bağlanabilir mi? (kültürel renk körlüğü; yüksek düzeyli ışığa maruz kalan gözlerin kısa süreli olarak işlev görmemesine

^(*) Yrd.Doç.Dr. Giresun Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

benzetilebilir. Burada yüksek düzeyli ışık; kültürel dokusuna uygun yapılara sahip ülkelerde başarıyla uygulanan; ama başka birçok ülkede başarısı kısıtlı olan, yönetim uygulamalarıdır.) Örneğin, 1980'li yıllar boyunca birçok Amerikan şirketi kalite çemberi oluşturmaya karşın, Japonlar kadar uzun dönemli başarılar sağlayamadılar. Bunun nedenlerinden biri ise, kültürel renk körlüğüdür.

Hiç kuşku yok ki, yukarıdaki sorular artırılabilir ve tartışmalar yoğunlaştırılabilir. Ancak, ekonominin küreselleşmesi ve Avrupa Birliği'nin gelişmesi gibi faktörler, işletme başarılarında, ulusal kültürün ve uluslararası örgütsel davranış üzerindeki kültür farklılıklarının önemini artırmıştır (Winch vd, 1997:237). “Kültürel çeşitlilik”lerin kabulü ve “uluslararası yönetim düşüncesi”nin gelişimi, yönetim ve organizasyon yapılanmalarında durumsallık yaklaşımını öne çıkartmıştır. Günümüzde, herhangi bir yerde başarılı olan etnik merkezli bir yönetim tarzı, bir başka yerde beklenmedik şekilde başarısız olabilmektedir. Başarıyı içinde bulunulan koşullara bağlayan durumsallık yaklaşımı, bu tip başarısızlıkları ortadan kaldırmak için uygulanmaya konmaktadır. Bundan dolayı, yönetim ve organizasyon yapılanmalarında, kültürel farklılıklar cesaretlendirilmekte ve kabul edilmektedir (Morden, 1995:21).

Sosyal antropolojide kültür, geniş toplum üyeleri tarafından paylaşılan değerlerdir (Klidas, 2002:2). Hofstede, bu değerlerin, katı bir şekilde ve bilinçsiz olarak ilk çocukluk yıllarından itibaren yavaş yavaş kişilerin zihnine yerleştiğini ifade etmektedir. Kültür temelde insan aklının derinliklerinde yer alır (Hofstede, 1984.a:82) ve her zaman kolektif bir olgudur (Hofstede, 1980:25). Çünkü, en azından bölgesel olarak aynı sosyal çevre içerisinde yaşayan insanlar tarafından paylaşılır. Hofstede'a (1980) göre kültür, bir grubun üyelerini diğer grubun üyelerinden ayırt eden, aklın kolektif programıdır (Hofstede, 1980:25). Bir toplum yapısında yönetim, o toplumun kültürel değerleri ile şekillenecektir. Çünkü insanların inanç, değer ve yargılarını özümsemeksizin, onları yönetmek mümkün değildir. (Hofstede, 1984.a:82).

Güçlendirme (empowerment) ise, son 20 yıldır, en çok uygulanan yönetim uygulamalarından biridir. Kısaca tanımlanırsa güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2005:416).

Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma Hofstede (1980)'nin ulusal kültürleri tanımlamak için ileri sürdüğü dört kültür boyutundan ikisidir. Bu iki kültür boyutu, örgütlerde kararlara katılma, yetki devri, sorumluluk gibi birçok konuda, çalışanların göstereceği davranışlar (reactions) üzerinde önemli kültürel etkilere sahiptirler. Dolayısıyla kültürün bu iki boyutu, iş görenlerin güçlendirilmesiyle çok yakın ilişki içerisinde olabilir (Yoo vd, 2005:612).

Bu çalışmanın ana amacı, yönetim tarzı üzerinde ulusal kültürün etkisini incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için, çalışanlarımızın güçlendirme (empowerment) algıları üzerinde, ulusal kültürümüzün nasıl bir etkiye sahip olduğu, inceleme konusu yapılmıştır. İş görenlerini güçlendirmeyi amaçlayan organizasyonların, içinde yer aldıkları kültürleri ve o kültürle, o uygulamanın uyumunu göz ardı etmemeleri gerekir. Çünkü, mevcut yönetim anlayışı o ülkede yaşanan ulusal kültürle uyumlu ise, istenilen olumlu sonuçlar ortaya çıkacaktır, eğer değilse arzulanan olumlu sonuçlar ortaya çıkmayacaktır. Bu olumlu sonuçlardan biri de iş tatminidir. İlgili literatür incelendiğinde, güçlendirme yönetim uygulamasının kullanımına destek yönündeki araştırmalar, ulusal kültürle uyumlu olmak koşuluyla, iş tatmini ile güçlendirme algıları arasında pozitif bir ilişkisinin varlığına işaret etmektedirler (Lanschinger vd, 2004:537; Hechanova, vd, 2006:75). İş tatminin varlığı da, hiç kuşku yok ki dönüşüm içinde, bazı diğer olumlu örgütsel çıktılara yol açacaktır. İşleriyle tatmin olanlar, devamsızlık yapmayacak, işten ayrılmaları oldukça düşük düzeylerde kalacak, verimlilikleri ve performansları artacak (Şenyay vd, 1999:825), örgüte bağlılıkları yükselecek, örgütsel vatandaşlığı benimseyecek ve tüm yaşamlarıyla da tatmin olacaklardır (Kirkman ve Shapiro, 2001:557). Görülmektedir ki, sonuç olarak, ulusal kültür ile yönetim uygulaması uyumu, olumlu sonuçlara yol açmaktadır.

Olumlu sonuçlardan biri olan iş tatmini, bu çalışmada, ulusal kültür ve güçlendirme arasındaki uyum ya da uyumsuzluğu yansıtmada bir araç değişken olarak kullanılacaktır. Kısaca ifade edilirse, iş tatmini, güçlendirmeye karşı çalışanların reaksiyonlarını yansıtacak özelliktedir. Çalışanların kültürel değerleri ile güçlendirme arasında uyum varsa, bu iş tatmin düzeyini artıracaktır. Eğer bir uyumsuzluk varsa, bu uyumsuzluğun getireceği çatışma ile iş tatmin düzeyi azalacaktır.

O zaman bu araştırma ile şu sorulara cevap bulunması gerekir:

— Kültür ile yönetim uygulamaları (güçlendirme) arasında bir ilişki var mıdır?

— Varsa, bu ilişki, sonuç değişkeni (iş tatmini) üzerinde nasıl bir etki yaratır? (Yoo vd, 2005:608–609).

II. Araştırmanın Modeli, Amacı, Önemi ve Değişkenleri (Kültürel Değerler, Güçlendirme Algıları, Müşteri Yönelimi ve İş Tatmini)

A. Çalışmanın Modeli, Amacı ve Önemi

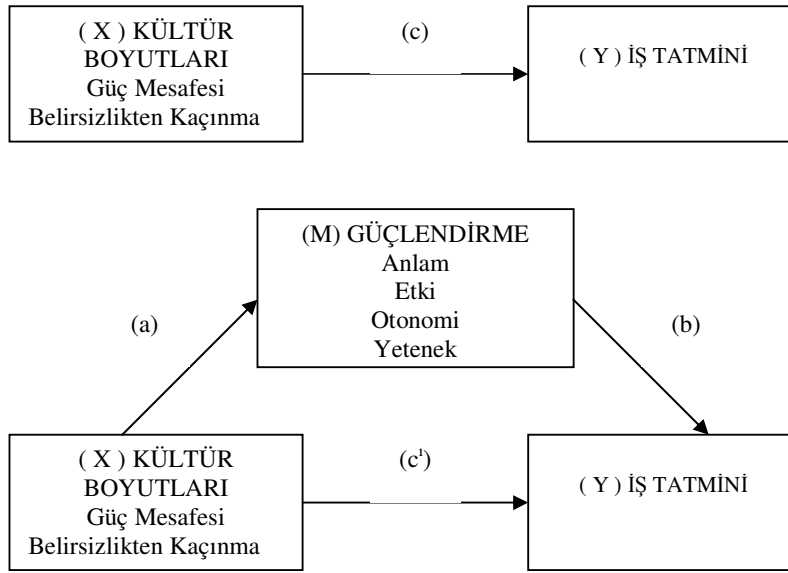
Kültürün iki boyutu (güç mesafesi-belirsizlikten kaçınma) (kültürün diğer iki boyutu; bireysellik-toplumculuk ve erkeklik-dişilik çalışmanın amacına uygun olarak bu çalışmada ele alınmamıştır), güçlendirme (otonomiyetenek-anlam-etki) ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin analizine dayanan, araştırma modeli, güçlendirme algılarının, kültürel değerler ve iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık edip etmeyeceğini test etmek için geliştirilmiştir. Bu

test için aracılık (mediation) analiz tekniği kullanılmıştır. Mediation analiz, sonuç (ıktı) değişkeni üzerinde meydana gelen etkilerin nasıl ve niçin meydana geldiğini açıklar. Bir aracı (mediator), bağımsız değişken ve sonuç (bağımlı) değişkeni arasındaki ilişkinin nasıl meydana geldiğini belirleyen bir değişkendir. Bir mediator etki, sadece, bağımlı ve bağımsız değişken arasında anlamlı direkt bir etki var olduğunda test edilir. Ancak, bu ilişki güçlü olduğunda, araştırmacının, bağımsız değişkenin, “nasıl” ve “niçin” bağımlı değişkenin tahmindisi olduğunu açıklayan bir mediator bulma şansını artırır (Bennett, 2000:416–417). Baron ve Kenny’ ye göre, mediation analizi açıklamak için, nedensellik zincirini ifade eden bir model yapısı içinde, bir yol diyagramı oluşturulması gerekir. Böyle bir diyagram şekil-1’de oluşturulmuştur. Bu model, üç değişkenli bir sistemdir. Oyle ki, burada, sonuç değişkenini etkileyen iki nedensel yol vardır. Bunlardan biri, bağımsız değişkenin direkt etkisidir (yol c). Diğeri ise, mediator değişkenin etkisidir (yol b). Ayrıca, bağımsız değişkenden mediator zanan bir yol daha vardır (yol a).

Bir değişken mediator olarak fonksiyon grecekse, aşağıda belirtilen şartları yerine getirmelidir: (1) bağımsız değişken düzeyindeki değişimlerin, (istatistiksel açıdan) anlamlı olarak, varsayılan mediatordeki değişimleri açıklaması gerekir (yol a). (2) mediatordeki değişimlerin, anlamlı olarak, bağımlı değişkendeki değişimi açıklaması gerekir (yol b). Ve son olarak, (3) yol a ve yol b kontrol altına alındığında, bağımlı ve bağımsız değişken arasında daha önce anlamlı olan ilişkilerin, artık anlamlı olmaması gerekir. Bu son durum kritik önemdedir. şöyle ki, yol c’ sıfır olduğunda, meydana gelen mediator değişken etkisi, en güçlü konumdadır. Bu son durum sıfır değil de, devamlılık içinde düşünülürse; yol c’ sıfıra doğru yaklaşıkça, mediator değişkenin gi için güçlü bir kanıtı sahip olunur. Teorik açıdan, anlamlı azalışlar, söz konusu mediatorn gerçekten kuvvetli olduğunu gösterir.

şekil 1’de gösterilen metot, mediator bir etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için üç regresyon eşitliğini kullanır. İlk eşitlikte, (Model1), bağımsız değişken (kültür boyutları) mediator değişkeninin (güçlendirme) anlamlı bir tahmindisi olduğunu göstermelidir. İkinci eşitlikte (model 2) bağımsız değişken, bağımlı değişkenin (iş tatmini) anlamlı bir tahmindisi olduğunu göstermesi gerekir. nc eşitlik (model 3), hem bağımsız hem de mediator değişkenin, bağımlı değişken ile eşanlı olarak girildiği bir eşitliği içermelidir. Eğer bir mediator etki söz konusu ise, nc eşitlikte, iki şartın birlikte karşılanması gerekir: (a) mediator, bağımlı değişkenin anlamlı bir tahmindisidir ve (b) bağımlı değişken üzerinde, bağımsız değişkenin etkisi, ikinci eşitlikte olduğundan daha az olmalıdır (Baron ve Kenny, 1986:1177; Bennett, 2000:418). Mediator değişken kontrol altında tutulduğunda, eğer bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde hiçbir etkiye sahip olmuyorsa, bu durumda tam bir mediation ilişkisi var demektir. Örneğin Model 3 bu yapı içinde yorumlandığında, iş tatmini üzerinde daha önce istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunduğu varsayımıyla, (model 2) “Güç

Mesafesi” ve “Belirsizlikten Kaçınma” kültür boyutları; modele güçlendirmenin bir alt boyutu olan “Anlam” değişkeninin dahil edilmesiyle, (model 3) anlamsız oluyorsa, bu durumda “Anlam” değişkeni mediatör (aracı) değişkendir (Baron ve Kenny, 1986:1176–1177). Bu durumda, mediatör değişken tam etkiye sahiptir. Bu etki ise, aracılık eden (mediated) etki ya da dolaylı etki biçiminde tanımlanır.



Şekil 1: Araştırmanın (Mediation-Aracılık Analiz) Modeli

$Y = cX + e_1$ Bağımsız değişken (X) sonuç değişkenini (Y) etkiler
 $M = aX + e_2$ Bağımsız değişken (X) mediatör değişkenini (M) etkiler
 $Y = c'X + bM + e_3$ Bağımsız değişken (X) için, mediatör değişken kontrol altında tutulduğunda, mediatör değişken (M) sonuç değişkenini (Y) etkiler
 Mediatör dâhil edildiğinde, Y üzerinde X' in etkisi eğer sıfırsa ($c' = 0$), burada, (mediation) aracılık için kanıt vardır ve bu tam aracılık (full mediation) olacaktır.

Mediatör dahil edildiğinde, Y üzerinde X' in etkisi eğer azalırsa ($c' < c$), o zaman, direkt etkinin kısmi olarak, aracılık ettiği söylenir

Toplam etki= $a*b+c'$ - Toplam etki, sonuç değişkeni (Y) üzerinde (X) in direkt ve dolaylı etkisinin toplamıdır.

Direkt etki = c' - Mediatör değişken dikkate alındığında, Y üzerinde X in direkt etkisidir.

Aracılık eden (mediated) etki = a*b - Aracılık eden etki, dolaylı etki olarak da isimlendirilir. Bu, dolaylı olarak, aracı (mediator) değişken vasıtasıyla sonuç değişkenini etkileyen, modelin bir parçası olmasındandır.

Model 1

$$\text{ANLAM} = \beta_1 \text{ Güç Mesafesi} + \beta_2 \text{ Belirsizlikten Kaçınma} + e_1$$

$$\text{YETENEK} = \beta_1 \text{ Güç Mesafesi} + \beta_2 \text{ Belirsizlikten Kaçınma} + e_1$$

$$\text{OTONOMİ} = \beta_1 \text{ Güç Mesafesi} + \beta_2 \text{ Belirsizlikten Kaçınma} + e_1$$

$$\text{ETKİ} = \beta_1 \text{ Güç Mesafesi} + \beta_2 \text{ Belirsizlikten Kaçınma} + e_1$$

Model 2

$$\text{İŞ TATMİNİ} = \beta_1 \text{ Güç Mesafesi} + \beta_2 \text{ Belirsizlikten Kaçınma} + e_1$$

Model 3

$$\text{İŞ TATMİNİ} = \beta_1 \text{ Güç Mesafesi} + \beta_2 \text{ Belirsizlikten Kaçınma} + \beta_3 \text{ Anlam} + e_1$$

Model 4

$$\text{İŞ TATMİNİ} = \beta_1 \text{ Güç Mesafesi} + \beta_2 \text{ Belirsizlikten Kaçınma} + \beta_3 \text{ Yetenek} + e_1$$

Model 5

$$\text{İŞ TATMİNİ} = \beta_1 \text{ Güç Mesafesi} + \beta_2 \text{ Belirsizlikten Kaçınma} + \beta_3 \text{ Otonomi} + e_1$$

Model 6

$$\text{İŞ TATMİNİ} = \beta_1 \text{ Güç Mesafesi} + \beta_2 \text{ Belirsizlikten Kaçınma} + \beta_3 \text{ Etki} + e_1$$

Bu çalışmada amaç, kültürel değerler ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde güçlendirme algılarının etkisini incelemektir. Daha açık bir şekilde ifade edilirse, çalışmanın amacı, iki kültür boyutunun, güçlendirme yönetim uygulamasının, uygulanması için bir engel teşkil edip etmeyeceği ve sonuçta olumlu örgütsel çıktılara (iş tatmini gibi) yol açıp açmayacağını incelemektir. Ancak bu şekilde, farklı kültürlerde geçerli olan değil, kendi kültürümüzle uyumlu olan bir yönetim uygulaması (güçlendirme) oluşturulabilir. O zaman, ulusal kültür bileşenlerimiz ile güçlendirme bileşenlerinin uyum ya da uyumsuzluğunu ortaya çıkartmak ve bu uyumun ya da uyumsuzluğun iş tatmini sonuç değişkeni ile olası ilişki düzeyini belirlemek büyük önem taşıyacaktır.

Bu önem ışığında, güçlendirmenin temelini oluşturan dört boyut; - anlam, etki, otonom ve yetenek- üzerinde, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma kültür boyutlarının nasıl bir etki yaptığını anlamak ve her iki değişkenin iş tatmini üzerindeki dolaylı ve dolaysız etkisini ortaya çıkartmak bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürel değerler, güçlendirme ve iş tatminiyle ilgili literatür incelendiğinde, bu değişkenlerin ilişkisini inceleyen çok az sayıda ampirik çalışma görülmektedir. (Yoo vd, 2005; Sigler ve Pearson, 2000; Kilidas, 2002; Eylon ve Au, 1999; Randolph ve Sashkin, 2002, Hui vd,

2004, Lanschinger vd, 2004; Hechanova, vd, 2006). Bundan dolayı, çalışma, çok az araştırılmış bir ilişki yapısını incelemesi açılımıyla, ilgili literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca, farklı alanlarda çok eski kullanımı olan fakat, yönetim araştırmalarında çok fazla kullanılmamış olan, Sigler ve Pearson, (2000) ve Kirkman ve Shapiro (2003)'nın çalışmalarında kullandıkları, bir analiz tekniğinin, farklı değişkenlerle, bu çalışmada kullanılması da, çalışmayı ayrıca önemli kılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın, çok az araştırılmış bir alan bilgisi sağlaması ve farklı değişkenlerle, farklı bir analiz tekniği kullanımı sebebiyle, özellikle ülkemiz yönetim literatürüne önemli katkılar sağlayacağı söylenebilir.

B. Kültür Boyutları

Kültür geniş bir kavramdır ve çok farklı şekillerde tanımlanabilir. Birçok tanımının ortak özelliklerinden hareketle; kültür, “insanların ayırtılabilir bir gurubu tarafından paylaşılan temel varsayımlarının bir setidir” denebilir. Kültürel varsayımlar, insanların değerlerinde, davranış normlarında ve sanat eserlerinde kendilerini açıkça gösterirler (Maznevski, 1994:5). Ulusal kültürleri araştıran ve inceleyen, Hofstede (1980), farklı kültürlerden gelen insanların nasıl davrandığını ve niçin böyle davrandığını açıklamaya yardımcı olan dört kültür boyutunun olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplumsuluk-bireycilik ve erkeklik-dişiliktir. Hofstede'e göre (1980), dört kültürel boyut, hem insanları hem organizasyonları hem de onlar arasındaki bütünleşmeyi şekillendirir. Özellikle de, bu çalışmanın kültür boyutu değişkenleri olan, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları, organizasyonların örgütlenmesini ve eylemlerini etkiler. Güç mesafesi, toplum üyelerinin organizasyonlardaki gücün eşitsizlik içinde dağıtılmasını bekleme ve kabul etme ölçüsü olarak tanımlanır (Hofstede, 1991:28). Belirsizlikten kaçınma ise, toplum üyelerinin belirsizlik karşısında kendilerini rahatsız ve endişe içinde hissetmelerinin ölçüsüdür (Hofstede, 1991:113). Bu belirsizlik, onların, kesinlik arz eden aydınlatıcı inanışlara yönelmelerini ve uygunsuzluğu engelleyen kuruluşların varlığını sürdürmelerine neden olur (Hofstede, 1985:347). Bu iki kültür boyutu, organizasyonun ne olması gerektiği yönünde insanların zihninde farklı modellere yol açar (Hofstede, 1985:352) ve organizasyonlarda insanların kendilerini nasıl düşünmeleri gerektiğini şekillendirir (Kesapidou ve Varsakelis, 2002:270). Ulusal kültür birlikteliğiyle düşünüldüğünde, örgütlerde yer alan yöneticilerin, iki merkezi problemi vardır: (1) güç nasıl dağıtılacaktır? (2) belirsizlik nasıl kontrol edilecektir? (Hofstede, 1985:352). Bu iki sorunun çözümü için farklı sonuçlar üretilebilir. Fakat, aşağıdaki gibi bir sonuç üretmekte mümkündür. Çalışanların kabulü doğrultusunda, eğer, örgüt içinde güç dağılımı eşit değilse, orada, merkezileşmiş, dikey hiyerarşik yapılar, geniş yönetici kadroları ve emirlere körü körüne itaat vardır. Belirsizliği kontrol etmek içinde, güvenliğe aşırı önem veriliyorsa, katı yapılandırılmış faaliyetler

ve yazılı kurallar hâkim olacaktır. İş tanımları, yetki ve sorumluluklar ayrıntılı bir şekilde tanımlanacaktır (Wasti, 1995:505). Ulusal kültürün örgütlere yansımalarıyla oluşan yukarıdaki iki durumda da (1) güç dengesiz olarak dağıtılmış ve (2) belirsizliğin getireceği risk asgariye indirilmiştir.

Burada ifade edilen tarzda, Türk ulusal kültürü, yapılan araştırmalarda yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınma boyutu içinde yer alan bir ülke olmuştur (Hostede, 1985:352-353; Hofstede, 1991:141; Sargut, 2001:183; Wasti, 1995:522). Türkiye gibi yüksek belirsizlikten kaçınma ve yüksek güç mesafesi bileşimine sahip ülkelerde, organizasyonlar insanların gözünde bürokrasinin hâkim olduğu hiyerarşik piramit yapılarıdır. Örgütte ve kurumlarda insanlar kime itaat edeceklerini bilirler. Biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya işler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Güvenlik ihtiyacı her şeyin üstündedir. Uzmanlara karşı güçlü bir inanış vardır. Bu sistemlerde belirsizlik, güç mesafesi aracılığı ile azaltılır. Başka bir deyişle, kültürün belirleyici etkisi ile belirsizliğe karşı toleransı azalmış olan insanlar, tehdit edici belirsizliği azaltmak için güç mesafesini açarak tepki verirler (Sargut, 2001:183). Yüksek güç mesafeli toplumlarda astlar güçlü bir bağımlılık gereksinimine sahiptir. Bu bireyler demokrasiyi kişisel olmayan bir ideal olarak arzu ederler. Astlar yöneticilerinin otokratik bir şekilde davranmalarını ve kendilerine danışılmamasını beklerler. Dahası yöneticilerin astlara danışmasının onlar üzerinde bir tedirginlik yaratması da olasıdır. Bu tarz kültürlerde ideal yönetici, yardımsever, otokratik ve iş görenlerin bağımlı olmaktan hoşlandıkları babacan özelliklere sahiptir. Herkes tarafından, bu yöneticilerin ayrıcalıklara sahip olması beklenir. Üstelik kurallarda astlar ve üstler için farklıdır (Hofstede, 1984.b:394-395; Hofstede, 1991: 35).

C. Güçlendirme (Empowerment)

Güçlendirme (empowerment), son 20 yıldır, en etkili yönetim uygulamalarından biridir. Konger ve Kanungo (1988) işyerlerinde güçlendirme olgusunu ilk kavramlaştıranlar arasındadır. Güçlendirmenin, kişisel harekete geçme ve beklenti teorileri ile ilişkili, motivasyonel bir olgu olduğunu belirtmişlerdir. Bundan dolayı güçlendirmeyi, “çalışanın, gönüllü olarak, harekete geçme hislerindeki artış” olarak tanımlamışlardır. Güçlendirmede, güçsüzlüğü cesaretlendiren şartlar tanımlanarak, ortadan kaldırılır. Ardından, güçlendirme, çalışanın kendi isteğiyle harekete geçme hislerini güçlü kılmak için uygulamaya konulur. (Konger ve Kanungo, 1988:474). Thomas ve Velthouse (1990)’da güçlendirmeye motivasyonel açıdan odaklanmış ve özellikle, motivasyon yaratan bir dizi algısal değer olarak onu ele almışlardır. Onlar, dört boyutlu bir bileşim olarak güçlendirmeyi kavramlaştırmışlardır. Bu boyutlar, anlam, yetenek, seçim ve etkidir (Thomas ve Velthouse, 1990:672). Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse’un ele aldığı dört boyuttan yola çıkarak, daha sonra iş yerlerinde psikolojik güçlendirmenin çok yönelimli bir ölçümünün geçerliliğini test ederek bir güçlendirme ölçeği geliştirmiştir. Bu ölçekte;

Anlam: kişinin sahip olduğu idealler ya da standartlar ile bağlantılı, işin amaç ve gayesinin yargılanan değeridir. Bir başka deyişle, iş rolünün gereklilikleri ile kişinin inanışları, değerleri ve davranışları arasındaki uyumu içerir.

Yetenek: kişinin görevini en iyi şekilde yerine getirmek için gereken kabiliyet ve hünere sahip olduğuna dair, geliştirdiği inançtır (Spreitzer, 1997:681).

Otonom: yeteneğin bir uzmanlık davranışı olduğu yerde, kişinin, kendisine anlamlı gelen görev faaliyetlerini seçmek ve uygun gördüğü şekilde uygulamak için hissettiği fırsattır.

Etki: kişinin stratejik, yönetsel ya da üretim boyutlu iş çıktılarını etkileme düzeyidir.

Bir yönetim uygulaması olarak ele aldığımız güçlendirme hizmet sektöründe etkin olarak kullanılmaktadır (Regina vd, 2006:74).

D. İş Tatmini

İş tatmini, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, çalışma koşulları ve görevin çeşitli yönleriyle ilgili, kişinin hissettiği negatif ya da pozitif hislerdir (Schermeron ve Hunt, 1982:40.). Eğer yüksek iş tatmini varsa, kişi işine karşı pozitif davranışlar gösterir, eğer tatmin yoksa, kişi işine karşı negatif davranışlar gösterecektir (Organ ve Hamner, 1982:285). Bu yönüyle, iş tatmini, kişinin işini sevip sevmemesini yansıtır. Genelde tatminin, kişinin işinden elde etmeyi düşündüğü tatmin miktarı ile elde ettiği miktar arasındaki fark tarafından belirlenmiş olduğu görülür (Nadler vd, 1979:34–35). Bu doğrultuda iş tatmini, çok basitçe, çalışanın aldığı ödül miktarı ile alması gerektiğine inandığı ödül miktarı arasındaki farktır (Robbins ve Stephen, 2001:76).

İş tatmini, farklı insanlar için farklı şeyler ifade edebilen çok arakesitli bir kavramdır. İş tatmini motivasyonla bağlantılıdır. Herzberg'in çift faktör teoremi açısından bakılırsa, ilk bakışta, iş tatmininin bazı yönlerinin, çalışanların motivasyonunu artırması ve yüksek performans gibi, pozitif çıktılara yol açması gerekir (Schermeron ve Hunt, 1982:119). Fakat bu ilişkinin doğası çok da açık değildir. Zira, tatmin, motivasyonla aynı şey değildir. İş tatmini, daha çok bir davranışın, ya nicel ya da nitel başarımının içsel bir hissedişidir. İş tatmini kompleks bir kavramdır ve ölçümü oldukça zordur. Bu yüzden, iş tatmin düzeyleri, kişisel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörler gibi değişkenler tarafından etkilenir (Mullins, 2002:646–647). Araştırmacılar iş tatminin birçok belirleyicisini tanımlamaktadırlar. Bunlar arasında, adil davranma, yönetici desteği, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve ödemeler sayılabilir (Fisher, 2001:143).

İş, insan yaşamının en önemli yanıdır. Kişi zamanının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirir. Dolayısıyla, iş tatmininin içerdiği faktörleri anlamak, daha çok sayıda insanın, zihinsel açıdan sağlıklı olmasına da, katkı sağlayacaktır. Çünkü, iş tatmini, çalışanın zihinsel olarak rahat olmasıyla

ilişkilidir. Bu yönüyle de, insan sağlığıyla yakından alakalıdır (Oshagbemi, 2000).

III. Literatür Taraması, Teorik Yapı ve Geliştirilen Hipotezler

A. Güçlendirilmiş ve Güçlendirilmemiş İnsan Kaynakları Farklılığı

Bir yönetim uygulaması olarak ele aldığımız güçlendirme hizmet sektöründe etkin olarak kullanılmaktadır. Fakat hizmet sektörünün farklı alanları için güçlendirme düzeyleri de farklılık arz etmektedir. Bu farklılık müşteri-iş gören ilişkisine dayanmaktadır. Örneğin; banka ve otellerde müşterilerle daha uzun süreli bir ilişki söz konusu olduğundan güçlendirme derecesi daha yüksektir. Hava yollarında ise güvenlik nedeniyle uygulanması gereken standart prosedürlerden dolayı güçlendirme düzeyi düşüktür. Gıda sektöründe ise etki, anlam ve yetkinlik yüksek iken otonomi düşüktür. Çünkü özellikle fast-food iş görenleri ile müşteri arasındaki iletişim önceden standartlaştırılmıştır (Regina ve diğerleri, 2006:74).

Güçlendirme yaklaşımının başarı ile uygulanabilmesi için ileri sürülen ön şartlardan biri de hizmet çalışanlarının “müşteri yönelimli” olmalarıdır. Bu yönelim, pazarlama etkinlikleri içersinde, hizmet çalışanlarının, takdir gücü kullanmalarını ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için motive edilmelerini gerektirir (Hui vd, 2004:47). Hizmet çalışanları, özellikle, müşteri ve örgüt arasındaki ara kesitte önemli rol oynarlar. Onlar bu rolü yerine getirirken, yönetim ve müşterilerden gelen ve birbirine uyumlu olmayan çatışan isteklerle yüzleştiklerinde, işlerinde çok sıklıkla rol çatışması yaşarlar. Yönetim, hizmet çalışanlarından örgütsel kurallara ve düzenlemelere uymalarını bekler. Buna karşılık bu çalışanlar, aynı zamanda, müşteriye tatmin etmek ve ona hizmet vermek için işe alındıklarından, müşteriler bu çalışanlardan, genel iş prosedürlerini ihlal etmelerini isteyebilirler. Bu durumda da, hizmet çalışanları sıklıkla rol çatışması (stresi) yaşarlar. Üretimde çalışanlar için bu gibi durumlar genelde çok geçerli değildir. Çünkü onların güçlü bir müşteri yönelimi söz konusu değildir. İşe alındıklarında ve eğitilirken öncelikli olarak pazarlama etkinliğinden daha çok üretim etkinliği için işe alınmışlardır. Bu çalışanlara otonom ve taktir gücü (güçlendirme) sağlansa bile bu, onların iş davranışı üzerinde çok fazla etkili olmayacaktır (Hui ve diğerleri, 2004:46- 48).

Çalışmanın amacı doğrultusunda, çalışanların güçlendirme (empowerment) algıları üzerinde, ulusal kültürün nasıl bir etki yaptığını çok daha anlamlı bir şekilde görmek için, müşteri yönelimi değişkenine bağlı olarak, güçlendirilmiş ve güçlendirilmemiş iki farklı gurup oluşturulması ve bu iki gurup arasında karşılaştırma yapılması yerinde olacaktır. Bu yüzden çalışmada, iki gurup oluşturulmuştur. Bunlardan; üretim işletmelerinden oluşan örneklem, güçlendirme algısı düşük (güçlendirilmemiş-kontrol grubu) insan kaynağı, banka sektöründen oluşan örneklem ise güçlendirme algısı yüksek (güçlendirilmiş-test grubu) insan kaynağı olarak ele alınmıştır. Banka örnekleme

ya da güçlendirilmiş personel, bir nevi, test gurubu olarak düşünülmüştür. Aynı şekilde, üretim örnekleme ya da güçlendirilmemiş personel ise, kontrol gurubu olarak tasarlanmıştır. Bu sınıflama için, Hui vd, (2004)'nin çalışmaları referans olarak alınmıştır. Sonuç olarak, güçlendirilmiş ve güçlendirilmemiş, iki farklı insan kaynağı örnekleme arasında “Müşteri yönelimli (pazarlama etkinliği) olma” bakımından farklılıklar olacağı beklentisiyle, çalışmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur;

H1: Güçlendirilmiş ve güçlendirilmemiş insan kaynakları arasında, müşteri yönelimi değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılık vardır.

B. Kültürel Değerler, Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi

Çalışanların davranışları üzerinde kültürel değerlerin etkisini araştıran araştırmalar, belirli kültürel değerlerin iş tatminini niçin etkilediğini açıklamaz. Gerekli açıklamalar yapıldığında ise, bu ilişkiyi ifade eden % değerler, çok düşük düzeylerde kalır. Bunun nedenlerinden biri, bu ilişkilerin görüldüğünden çok daha kompleks ve karmaşık olmasıdır. Başka makul bir neden ya da açıklama ise, iş tatminini etkilemesi olası olan, başka araya giren aracı (mediatör) değişkenlerin var olmasıdır (Kirkman ve Shapiro, 2001:558). Bu açılımıyla, çalışmamızda, güçlendirme, kültürel değerler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin mediatör'ü olarak düşünülmüştür.

İş görenleri güçlendirme etkinliklerinin, kültürel değerlere dayandığı, sıklıkla ileri sürülmektedir. Kültürel normlar ve inanışlar, insanların algılarını, davranışlarını diğerleriyle paylaşmaya iten güçlü zorlayıcılardır. Ulusal kültür, iş görenlerin davranışlarını ve iş uygulamalarını ya direkt ya da dolaylı olarak etkileyecektir (Yoo ve diğerleri, 2005:611). Genelde, düşük güç mesafesi kültür üyeleri, gücün astlar ve üstler arasında eşit olarak paylaşıldığına inanırlar. Karşıt şekilde, güç mesafesi yüksek toplum üyeleri astların, üstlerden gelen talimat ve emirleri alma ve uygulama rolünü üstlenmeleri gerektiğine inanırlar. Bu düşüncelerle tutarlı bir şekilde, yüksek güç mesafeli uluslarda, düşük güç mesafeli uluslara nazaran, yöneticiler, yetki devrine pek sıcak bakmayacaklardır. Aynı şekilde, iş görenler de, takdir gücü kullanma ve kabul etme konusunda çok fazla istekli olmayacaklardır (Hui vd, 2004:47).

Randolph ve Sashkin (2002)'e göre, belirsizlikten kaçınma, belirsizliğe karşı insanların hoşgörüsüne dayandığından, çok açık bir şekilde, güçlendirme sürecini etkilemesi gerekir. Belirsizlikten kaçınma yüksek olduğunda, insanlar dikkatli bir şekilde en ince ayrıntısına kadar açıklanmış süreçlere, politikalara, amaçlara ve işlere sahip olmayı isterler. Diğer yandan, belirsizlikten kaçınma düşük olduğunda, insanlar iş rollerindeki ve süreçlerdeki belirsizlikleri hoş görüyle karşılayabilirler. Gerçekten de, bu kültürlerdeki yöneticiler dikkatli değilse, belirginlik ve açıklığın olmamasını hoşgörüyle karşılayabilen insanlar için açık amaçlara yer verilmediğinden, güçlendirme kaosa yol açabilir (Randolph ve Sashkin, 2002:109).

Belirsizlikten kaçınma kültür boyutu hariç, farklı değişkenler ve farklı ilişkilerle, güçlendirme üzerinde ulusal kültürün direkt ya da dolaylı etkisini araştıran, az sayıda da olsa, araştırmalar ve bunların ortaya çıkardığı bulgular literatürde yer almaktadır. Sigler ve Pearson (2000), anlam, etki ve yetenek gibi üç faktörden oluşan güçlendirme üzerinde kültürün (güç mesafesi, çoğulculuk ve yapma yönelimi) etkisini incelemişlerdir. Özellikle, düşük güç mesafesinin, güçlendirmenin yüksek boyutu ile ilişkili olacağı yönündeki hipotezlerine destek bulamamışlardır. Güçlendirme üzerinde kültürel farklılıkların etkisini inceleyen Yoo ve diğerleri (2005), güç mesafesinin, çalışanların güçlendirilmesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını bulmuşlardır. Bu bulgular Sigler ve Pearson (2000)'nin bulgularını destekler niteliktedir. Kuzey ve Güney Avrupa'daki oteller arasında güçlendirme sürecindeki farklılıkları meydana çıkarmaya çalışan Klidas (2002) ise, güneydeki çalışanların yetki devrinde isteksiz olduklarını gözlemlemişler ve bu durumun yüksek güç mesafesinin açık bir yansıması olduğunu ileri sürmüşlerdir. Karşıt şekilde kuzeydeki çalışanların, bilgi paylaşımı, yetki devri ve bağımsız karar verme ve inisiyatif alma konusunda istekli oldukları ve düşük güç mesafesi kültürünü benimsedikleri gözlemlenmiştir.

Güçlendirme hareketinin kökleri incelendiğinde, hareketin ilk dikkat çekişi organizasyonlarda çalışma yaşamının kalitesini artırma hareketiyle olmuştur. Çalışma yaşamının kalitesini artırma hareketi incelendiğinde, hareketin odak noktaları, çalışanların tatminini artırmak, içsel motivasyonlarını geliştirmek ve işleriyle ilgili kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamada çalışanlara yardımcı olma üzerine kurulu olduğu görülür. Bundan dolayı güçlendirmenin beklenen ilk çıktılardan biri iş tatminidir (Spreitzer vd, 1997:682). Bu yönüyle de, iş tatmini, kültürel değerlere bağlı olarak, güçlendirmeye karşı çalışanların reaksiyonlarını yansıtabilir. Örneğin, Eylon ve Au (1999), ister yüksek isterse düşük güç mesafesi kültüründen gelsinler, bütün katılımcıların, güçlendirilmiş ya da güçlendirilmemiş şartlarda, iş tatmini sağladıklarını gözlemlemişlerdir. Onların çalışma bulguları, iki güç mesafesi kültür gurubu arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır. Kısaca, çalışma bulgularına göre, güç mesafesi, güçlendirme üzerinde kayda değer bir fark yaratmamıştır. Bu bulguya karşılık, ilgili literatür incelendiğinde, güçlendirme yönetim uygulamasının kullanımına, sonuçlarıyla, destek veren araştırmalar, ulusal kültürle uyumlu olmak koşuluyla, iş tatmini ile güçlendirme algıları arasında pozitif bir ilişkinin varlığına işaret etmektedirler (Lanschinger vd, 2004:537; Hechanova, vd, 2006:75).

Türk kültürünün yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimine sahip olduğunu ileri süren Wasti (1995), kültür faktörünün, örgüt ve yönetim anlayışları oluşturulması çabalarında önemli olduğu sonucuna varmıştır. Wasti (1995)'ye göre, merkezileşme eğilimin fazla olduğu Türk örgütlerinde, çalışanlar kendilerini özerklikten ve inisiyatiften yoksun algılamaktadırlar. Wasti (1995)'nin bu bulguları iş tatminiyle birlikte

düşünülürse şöyle bir yorum yapılabilir: Türk kültürünün yüksek güç mesafesine sahip olması, güçlendirilmemiş çalışanların yönetim ve organizasyonu için uyum sağlama olasılığını artırır. Bu uyum, dönüşüm içinde, iş tatminin yükselmesine neden olabilir. Tersî söz konusu olduğunda ise, Türk kültürünün yüksek güç mesafesi özelliği taşıması, güçlendirilmiş çalışanların yönetim ve organizasyonu ile uyum sağlamayacağından, dönüşüm içinde, iş tatmin düzeyinde düşümlere neden olabilir. Ayrıca, Wasti (1995)'ye göre, belirsizliğe karşı hoşgörülerini düşük olan Türk çalışanları, ne riske girebilmekte, ne de var olan kuralları sorgulamayı göze alabilmektedirler (Wasti, 1995:522). Wasti'nin bu bulgusu da, iş tatminiyle bütünleştirilebilir. İş tatmini, kişi tarafından önemli addedilen değerlerin, tatmin edicisi olarak işin algılanması durumunda yükselirse ve de karşıt olarak da, iş tatminsizliği, herhangi bir sebeple, iş ile ilgili değerlerin tatmini mümkün olmadığında ortaya çıkarsa, (Morgan, 1995:10-17), o zaman belirsizlikten kaçınma ile iş tatmini yakın bir ilişki içindedir. Çünkü kişinin önem verdiği değerler, işi tarafından tatmin ediliyorsa, yani iş tatmini varsa, kişi riske girmek istemeyecektir. Bu durumda çalışan, riski azaltmak için, yazılı kurallar ve prosedürlerin varlığını ifade eden, belirsizlikten kaçınmanın, yüksek olmasını arzu edecektir. Bu durum güçlendirilmemiş personel için geçerlidir. Güçlendirilmiş çalışan için böyle bir uyum söz konusu değildir, çünkü güçlendirilmiş çalışan üzerine aldığı görev gereği, risk almak durumundadır. Sonuç olarak iş tatminini de katarak kısaca yorumlarsak; tıpkı yüksek güç mesafesinde olduğu gibi, yüksek belirsizlikten kaçınma ve güçlendirilmemiş personel uyumu, dönüşüm içinde, iş tatmininin yükselmesine sebep olacaktır.

İlgili literatür, yukarıda görüldüğü gibi, hem teorik temelde hem de ampirik araştırmalar üzerinden incelendiğinde, kültürel değerler ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde güçlendirmenin (ya da güçlendirmemenin) rolü olduğu görülmektedir. Bu rol yapısında, güçlendirmenin hem öncülleri hem de sonuçları vardır. Güçlendirme algısının hem öncüllerini hem de sonuçlarını inceleyen daha önceki araştırmalar incelendiğinde, bu tür direkt ve dolaylı etkileri gözlemlemek mümkündür. Daha önceki araştırmalarla tutarlılık sağlamak için inceleme yapılırsa; örneğin, Sigler ve Pearson (2000), örgüt kültürünün güçlendirme algısının öncülü olduğunu ve aynı zamanda, sonuç olarak güçlendirme algısının hem performansa hem de örgütsel bağlılığa yol açtığını (sonuç) araştırma modellerinde varsaymaktadırlar. Ardından da, onlar, bu varsayımlarını test etmek için aracılık analizi (mediation analysis) kullanmışlardır. Aynı şekilde, Kirkman ve Shapiro (2001) kendi kendini yöneten takımlarda örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde kültürel değerlerin etkisini incelemişlerdir. Bu incelemede, işgücünün direnç gücünün arabuluculuk (öncül-sonuç) rolü, aracılık analizi ile test edilmiştir. Bu araştırmalarla tutarlılık içinde çalışmamızın hipotezi, çok özel olmaktan ziyade (değişkenlerin alt boyut ilişkilerini irdeleyip konuyu çok daha karmaşık hale getirmekten sakınılarak)

bütünselliği ve bütün ilişkileri ifade eden genel yapı üzerinden hareket edilerek geliştirilmiştir. Çalışmanın 2. hipotezi,

H2 Güçlendirme algılarının, kültürel değerler ve iş tatmini arasındaki ilişkilerde aracılık etkileri (rolleri) vardır.

IV. Metodoloji

A. Örneklem Seçimi

Çalışmanın sınırlılıkları doğrultusunda ana evren, Trabzon ve Rize’de, 50 den fazla çalışanı olan üretim işletmeleri ile yine aynı illerde yer alan banka çalışanlarından oluşmaktadır. Trabzon Organize Sanayi Bölge Müdürlüğünden alınan bilgiye göre Trabzon’da toplam 45 işletme 50 den fazla çalışana sahiptir. Bu sayı Rize için, Rize Sanayi Odası verilerine göre 21 dir. Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre ise, ilçeler dahil, Trabzon’da 69 ve Rize’de 28 banka şubesi bulunmaktadır. Bu veriler toplandığında, çalışmanın evreni, 97 banka ve 66 üretim işletmesidir. Her bir işletmede ortalama 50 çalışan varsayıldığında, ana evrenin 8150 kişi olabileceği söylenebilir.

Evrenden, örnekleme girmede her bir işletmeye N/n’nin bir olasılığını sunan (Bryman ve Cramer, 1997:99) tesadüfi örnekleme metoduna göre, 18 banka ve 17 üretim işletmesi örnekleme dâhil edilmiştir. Örnekleme toplam 35 işletme yer almıştır. Bu işletmelerde de toplam olarak (35x50 varsayımından hareketle) 1750 işgörenin çalıştığı söylenebilir. İşletme yöneticilerinden gerekli izinler alındıktan sonra, her bir işletmede yer alan çalışanlara anket formları dağıtılmıştır. 18 banka şubesinden 208 ve 17 üretim işletmesinden 244 anket formu geri toplanmıştır. Kısaca, çalışmanın örnekleme toplam 452 denekten oluşmuştur. Baş’ın (2006) oluşturduğu, farklı evren büyüklükleri ve hata düzeyleri için ihtiyaç duyulan örnekleme büyüklükleri tablosu, evren büyüklüğünün 10000 olması durumunda \pm %5 yanılma payına göre 370 örnekleme sayısının yeterli olacağını göstermektedir. Bu durumda da, 8150 denekten oluşan ana kitle için, ulaşılan 452 denek, örnekleme büyüklüğü için yeterli görülmektedir (Baş, 2006: 47).

B. Ölçme

İlgili literatür gözden geçirildikten sonra, bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formunda soruların (maddelerin) anlam kaybını önlemek ve her iki dilde de aynı anlamı yakalamak için soru kâğıdı (anket formu), İngilizce’den Türkçe’ye ve Türkçe’den de tekrar İngilizce’ye farklı kişiler tarafından tercüme yapılmıştır. Soru kâğıdının ölçme değerini artırmak için, 43 üretim işletmesi çalışanından oluşan bir grup ile pilot bir çalışma yürütülmüştür. Bu pilot çalışmadan sonra, soru kâğıdı elde edilen bilgiler ışığında yeniden düzenlenmiştir. Ulusal kültür boyutları, güçlendirme, iş tatmini ve müşteri yöneliminden oluşan anahtar yapıları değerlendirmek için, soru kâğıdında yer

alan ölçekler ve bu ölçeklerin hangi çalışmalardan alındığı ve soru (madde) sayıları aşağıda sunulmuştur.

Araştırmada ulusal kültür boyutları olan güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmayı ölçmek için Hofstede (1980) ve Varoğlu (2000)'nin, (Maznevski ve diğerlerine (1995) dayanarak hazırladığı) ölçüm aracından yararlanılmıştır. Varoğlu (2000)'nin çalışmasının ekinde sunduğu ulusal kültür ölçeği aracından çalışmanın amacına uygun olmadığından, iki soru çıkartılarak yerlerine Hofstede (1980)'nin çalışmasından iki soru eklenmiştir. Sonuçta, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmayı ölçmek için 10'ar soruluk iki ölçek kullanılmıştır. Güçlendirme, Spreitzer (1995)'den alınan 12 soruluk bir ölçek ile değerlendirilmiştir. Anlam, etki, yetenek ve otonom'dan oluşan güçlendirme boyutlarının her birini değerlendirmek için ölçekte 3'er soru kullanılmıştır. Diğer değişkenimiz müşteri yönelimi için, ölçüm aracımız Hui ve diğerleri (2004)'nin çalışmalarının ekinde sunulan müşteri yönelimi ölçeğidir. Ölçek 5 maddeden oluşmaktadır. Son olarak, iş tatminini ölçmek için, Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen kısaca MSQ (The Minnesota Job Satisfaction Questionnaire) olarak ifade edilen ölçeğin Türkçe versiyonu kullanılmıştır. MSQ'nin Türkçe versiyonu, Eren (1999) çalışmasından alınmıştır. Tatmin ölçeğinde 20 soru bulunmaktadır. Her bir soruya verilen alternatif cevaplar ise; 1 (= hiç tatmin değilim)'den 5 (= çok tatminim)'e uzanan beşli likert ölçeği üzerinde yer almıştır. Ulusal kültür, güçlendirme ve müşteri yöneliminden oluşan her üç ölçekte, her bir soruya verilen alternatif cevaplar da yine; 1 (= tamamen katılmıyorum)'den 5 (= tamamen katılıyorum)'e uzanan beşli likert ölçeği üzerinde cevaplanmıştır.

C.Sonuçlar

Öncelikle, çalışmada, bütün değişkenler için ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmış ve ardından, hipotezlerin testinde kullanılan bütün değişkenlerin korelasyon matrisi oluşturulmuştur. Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için güvenilirlik analizi yapılmış ayrıca, çalışmada kullanılan güçlendirme ölçeğinin geçerliliğini doğrulamak için, keşfedici (exploratory) faktör analizi uygulanmıştır.

Bilindiği gibi, verilerin analizinde, mediation analiz tekniği kullanılmıştır. Bu analizde mediatörler genellikle, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki anlamlı olduğunda araştırılır. Eğer bu ilişki güçlü ise, araştırmacının, bağımsız değişkenin, “niçin” ve “nasıl” bağımlı değişkenin tahmincisi olduğunu açıklayan bir mediatör'ü bulmaya çalışması gerekir. Bunun ilk adımını da, değişkenler arasındaki ilişkilerin, beklenen yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde, Pearson korelasyon katsayıları tarafından doğrulanması oluşturur (Bennett, 2000:417). Bu yönüyle Tablo 1 incelendiğinde, banka örnekleme için, değişkenler arasındaki bazı ilişkiler, beklenen yönde, şöyledir: belirsizlikten kaçınma ve iş tatmini ($r = ,19$), güç

mesafesi ve iş tatmini ($r = ,33$), belirsizlikten kaçınma ve uyum ($r = ,25$), güç mesafesi ve etki ($r = ,24$), etki ve iş tatmini ($r = ,39$).

Tablo 1: Ölçeklerin Korelasyonları

BANKA	1 6	2 5	3 4	4 3	5 2	6 1	
Uyum (Yeten.- Anlam)	1	,20**	,08	,09	,25**	,11	Müşteri yönelimi
Etki	,42**	1	,47**	,38**	,37**	,35**	İş Tatmini
Otonomi	,35**	,52**	1	,61**	,15*	,43**	Güç Mesafesi
Belirsizlikten kaçınma	,25**	,19**	,19**	1	,24**	,55**	Belirsizlikten Kaçınma
Güç Mesafesi	,13	,24**	,22**	,54**	1	,28**	NüfusE.(Etki- Otonomi)
İş Tatmini	,24**	,39**	,32**	,19**	,33**	1	Uyum(Yeten.- Anlam)
Müşteri Yönelimi	,20**	,16*	,18**	,21**	,18**	,30**	ÜRETİM

**P<0,01, *P<0,05

Analizlerde kullanılan bütün ölçekler arasındaki korelasyonlar ve değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve alfa değerleri Tablo-1 ve 2’de verilmiştir. Tablo-1 ve 2 incelendiğinde, ortalamaların ve standart sapmaların beklenen aralıklar içinde olduğu görülür. Güvenilirlik, eldeki değişkenler, gerçek skorların kesin olmayan ya da hatalı olabilecek göstergeleri olduğu durumlarda, doğru skorlar ile gözlenen değerler arasındaki korelasyondur. Ölçüm araçlarının güvenilirliğini saptamak için yapılan güvenilirlik analizlerinde, çeşitli yöntemler mevcuttur. Bunlardan en çok kullanılan ölçek içerisindeki ifadelerin içsel tutarlılık ölçüsünü ifade eden Cronbach's alpha yöntemidir (Yaffee, 2003). 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). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları en düşük 0.68 ve en yüksek 0.94 arasındadır. Bu katsayılar, banka örneklemindeki güç mesafesi ölçeği hariç, kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Akgül ve Çevik, 2003:435). Banka örnekleminde, güç mesafesi ölçeğinin alpha değeri (0.68), ölçeğin kabul edilebilir olması için gereken 0.70 değerinin üstünde değil, altındadır. Analiz sonrası yorumlar yapılırken bu noktanın dikkate alınması gerekir.

Tablo 2: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Güvenilirlikleri

BANKA	Alfa	Ort.	SS	ÜRETİM	Alfa	Ort.	SS
Uyum(Yeten.-Anlam)	,8350	4,42	,57	Uyum(Yete.-Anla.)	,7720	4,37	,67
Etki	,8378	3,52	,90	Nüfus E.(Et-Oto.)	,7767	3,28	,95
Otonomi	,7560	3,47	,83	Belszlikten.Kaçın.	,7977	3,99	,66
Belirsizlikten Kaçın.	,7830	3,68	,61	Güç Mesafesi	,7285	3,63	,65
Güç Mesafesi	,6885	3,32	,56	İş Tatmini	,8792	3,58	,68
İş Tatmini	,8834	3,66	,54	Müşteri Yönelimi	,9476	3,17	1,4
Müşteri Yönelimi	,8362	4,20	,67	---	--	---	----

- Faktör Analizi

Bu çalışmada güçlendirme ölçeği için yürütülen keşfedici (exploratory) faktör analizi, özellikle güçlendirilmemiş insan kaynakları (üretim) örnekleminde, bazı maddelerin (soruların) her faktöre yüksek yük değeriyle yüklenmesi sebebiyle, söz konusu maddelerin ölçekten çıkartılması sonucunu doğurmuştur. Bu nedenle ölçekte kalan 9 madde üzerinde analiz tekrar edilmiştir. Her iki örneklem için faktör analiz sonuçları Tablo-3 de gösterilmiştir. Tablo- 3 incelendiğinde, banka örneklemini güçlendirme ölçeği üç faktörden oluşmaktadır. Bu faktörlerin birincisi, 6 maddeyi içeren “yetenek” ve “anlam” boyutunun bir bileşimidir. Bu çalışmada, bu faktöre, maddelerin içeriği dikkate alınarak “uyum” ismi verilmiştir. İkinci faktör, 3 maddeden oluşan “etki” faktörüdür. Son faktör ise, yine 3 maddeden oluşan “otonomi” faktörüdür. Tablo-3 üretim örneklemini için incelendiğinde, güçlendirme ölçeğinin, iki faktörden oluştuğu görülmektedir. Birinci faktör, 5 maddeden oluşan “anlam ve yetenek” maddelerinin bir bileşimidir. Bu ölçek içinde, bu faktöre de “uyum” ismi verilmiştir. İkinci faktör ise, 4 maddeden oluşan “etki ve otonomi” karışımı bir faktördür. Bu faktöre ise, içerdiği maddelere uygun olarak “nüfuz etme” ismi verilmiştir. Banka örneklemini için “uyum”, “ etki” ve “otonomi” den oluşan 3 faktör ile üretim örneklemini için, “uyum” ve “nüfuz etme”den oluşan 2 faktör, güçlendirme algılarının ölçüm değişkenleri olarak, bu araştırmada yapılan analizler boyunca kullanılmıştır. Tablo -3 de görüldüğü gibi, Kaiser-Meyer -Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü her iki örneklem için 0.82'nin üzerinde olduğundan, faktör analizinin yapılması “çok iyi” olarak kabul edilen sınırlar dâhilindedir (Norusis, 1993:53). Barlett Testi (Barlett Test of Sphericity) de her iki örneklem için, ayrıca kabul edilir sınırlar içindedir ($p<0.000$). Bu değerler, her iki örneklem için, elde edilen faktör yapılarının kullanımının uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3: Güçlendirme Faktör Analiz Sonuçları

BANKA				ÜRETİM		
	Fak.1	Fak.2	Fak.3		Fak.1	Fak.2
Güçl. 10	,819			Güçl. 2	,795	
Güçl. 2	,802			Güçl. 1	,711	
Güçl. 1	,746			Güçl. 10	,704	
Güçl. 5	,699			Güçl. 12	,668	
Güçl. 9	,625			Güçl. 5	,629	
Güçl. 12	,621			Güçl. 6		,805
Güçl. 11		,849		Güçl. 11		,802
Güçl. 6		,819		Güçl. 4		,724
Güçl. 4		,758		Güçl. 8		,706
Güçl. 8			,819			
Güçl. 7			,759			
Güçl. 3			,677			
Faktör Özdeğeri:	4,781	1,926	1,044	Faktör Özdeğeri:	3,159	1,797
Açıklanan Var. (%):	39,84	16,0	8,70	Açık. Var. (%):	35,09	19,97
Açıklanan Toplam				Açıklanan Topl.		
Varyans (%):	39,84	55,89	64,59	Varyans (%):	35,09	55,07
Testler:				Testler		
Kaiser-Meyer-Olkin test		: 0.825		Kaiser-Meyer-Olkin test		: 0.82
Bartlett's test of sphericity		: 1086,96		Bartlett's test of sphericity		: 813,86
		p<.000				p<.000

Bu çalışmada, önce, güçlendirilmiş ve güçlendirilmemiş insan kaynakları arasında müşteri yönelimi değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılık olup olmadığı *t*-testi ile ve ardından, çalışmada ileri sürülen hipotez, mediation analizi ile test edilmiştir.

- Güçlendirilmiş ve Güçlendirilmemiş İnsan Kaynakları Farklılığı

Bu çalışmanın ilk adımını, güçlendirilmiş ve güçlendirilmemiş, iki farklı insan kaynağı örneklemleri arasında “Müşteri yönelimi” değişkeni bakımından anlamlı düzeyde fark olup olmadığının test edilmesi oluşturmaktadır. Test sonuçlarına göre, iki örneklem arasında müşteri yönelimiyle, anlamlı düzeyde fark vardır [$t(450) = 9,68, p < .00$]. Bir başka ifadeyle, istatistiksel olarak, elimizde ortalamaları farklı iki grup mevcuttur. Bunlardan biri güçlendirilmiş ($\bar{X} = 4,2$), diğeri ise, güçlendirilmemiş ($\bar{X} = 3,17$) personeldir. Hipotez 1'i destekleyen bu bulgu, ortalamaları farklı iki (test ve kontrol) grup üzerinde, yapılacak analizlere bağlı olarak, karşılaştırma ve yorum yapılabileceğini gösterir.

Tablo 4: Güçlendirilmiş ve Güçlendirilmemiş Personel Arasında “Müşteri Yönelimi” Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Personel	N	\bar{X}	S	sd	t	P
Güçlendirilmiş	208	4,20	0,67	450	9,68	,000
Güçlendirilmemiş	244	3,17	1,40			

- Kültürel Değerler ve İş Tatmini İlişkisinde Güçlendirme Algılarının Etkileri

Hipotez 2'nin testine yönelik olarak yapılan mediation analiz, üç ilişki setinin incelenmesini gerektirmiştir. Bunlar; (1) kültürel değerler ve güçlendirme boyutları (2) kültürel değerler ve iş tatmini ve son olarak (3) güçlendirmenin, kültürel değerler ve iş tatmini değişkenleri arasındaki aracılık ilişkisidir. Tablo -5'deki, Model 1, 2, 3, (4 ve 5) sırasıyla, bu ilişkilerin sonuçlarını göstermektedir. Eğer bir mediatör etki söz konusu ise (Hipotez 2 geçerliyse), üçüncü ilişkide, iki şartın birlikte karşılanması gerekir: (a) mediatör, bağımlı değişkenin anlamlı bir tahminicisidir ve (b) bağımlı değişken üzerinde, bağımsız değişkenin etkisi, ikinci eşitlikte olduğundan daha az olmalıdır (Baron ve Kenny, 1986:1177; Bennett, 2000:418).

Banka örneklemini için ilişki setleri ve bu ilişkilerin gereklilikleri incelenirse, belirsizlikten kaçınma sadece uyum için anlamlıdır ($\beta=0,261$, $P<0,001$). Belirsizlikten kaçınma ve iş tatmini arasındaki ilişki ise anlamsızdır. Güç mesafesi ise etki, otonomi ve iş tatmini için anlamlıdır (sırasıyla, ($\beta =0,199$, $P<0,05$) - ($\beta =0,167$, $P<0,05$)- ($\beta =0,336$, $P<0,001$)). Bu noktada, kültürel değer olarak kullanabileceğimiz değişken sadece güç mesafesidir. Mediation analiz gereklilikleri, belirsizlikten kaçınma ve iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamsızlığı nedeniyle, belirsizlikten kaçınma değişkeni üzerine yorum yapılmasını engeller. Banka örneklemini için bütünleştirildiğinde, mediation analizin yorumlaması için kullanılabilecek değişkenler; kültürel değişken olarak güç mesafesi, güçlendirme boyutları için etki ve otonomi ve son olarak da bağımlı değişken olan iş tatminidir.

Aynı ayrıştırılmayı üretim örneklemini için yaptığımızda, belirsizlikten kaçınma kültürel boyutu; uyum, nüfuz etme ve iş tatmini için anlamlıdır (sırasıyla, ($\beta=0,460$, $P<0,001$) - ($\beta=0,224$, $P<0,05$) - ($\beta=0,170$, $P<0,05$)). Güç mesafesinin etkisi ise, ancak, uyum ve iş tatmini üzerinedir (sırasıyla, $\beta=0,145$, $P<0,05$) - ($\beta=0,372$, $P<0,001$)). Bu noktada da, sadece güç mesafesine dayalı yorumlarda nüfuz etme değişkeni hariç, diğer değişken ilişkileri, mediation analizi için yorumlanabilir.

Tablo 5: Mediation Test İçin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları*

		BANKA						
DEĞİŞKENLER		Model 1			Model2	Model3	Model4	Model5
		Etki	Otonomi	Uyum	İş tatmini	İş tatmini	İş tatmini	İş tatmini
Kültür boyutu	Belir. Kaçınma	,081	,099	,261**	,006	-,021	-,021	-,049
	Güç mesafesi	,199***	,167***	-,013	,336**	,271**	,291**	,338**
Güçlendirme. Boyutu	Etki					,328**		
	Otonomi						,267**	
	Uyum							,208***
	Nüfuz etme							
		ÜRETİM						
DEĞİŞKENLER		Model 1		Model2	Model3	Model4		
		Uyum	Nüfuz etme	İş tatmini	İş tatmini	İş tatmini		
Kültür boyutu	Belir. Kaçınma	,460**	,224***	,170***	,088	,101		
	Güç mesafesi	,145***	,045	,372**	,346**	,358**		
Güçlendirme. Boyutu	Etki							
	Otonomi							
	Uyum					,179***		
	Nüfuz etme						,310**	

* Standardize edilmiş regresyon katsayıları

** p < 0,001

*** p < 0,05

V. Bulgular ve Tartışma

Çalışmada, güçlendirme algılarının, kültürel değerler ve iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık edeceği varsayılmıştır. Bu varsayıma göre; “kültür değişkeni, nedensel olarak iş tatminiyle ilişkili olacağı varsayılan güçlendirme değişkenini etkileyecektir”. Dolayısıyla varsayım, güçlendirme değişkenini etkileyen kültür değişkeni, dönüşüm içinde, iş tatminini de etkileyecektir” şeklinde kurgulanmıştır. İleri sürülen bu varsayımın, test ve kontrol gurubu için nasıl bir seyir izleyeceği, burada yapılacak tartışmanın odak noktasıdır. Bu kurgu özellikle, sonuç ya da çıktı değişkeni olan iş tatmin değişkenini kritik bir noktaya taşımaktadır. Bu noktada, iş tatmininin yükselişi, diğer değişkenlerin uyumunu da yansıtacaktır.

Mediation analiz içeriğine geçildiğinde, banka örnekleme için, model 3 incelenirse, model 2’de, güç mesafesi ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı olan ilişki, modele güçlendirme boyutu olan, etki değişkeni eklendiğinde de, hala anlamlıdır. Bu yönüyle tam bir mediator etki söz konusu değildir. Sadece dikkatle incelendiğinde, bu ilişkinin beta katsayılarında ($\beta=0,336$ ’dan $\beta=0,271$ ’e) gözlenen azalış nedeniyle, kısmi bir mediator etki olduğu görülür. Model 4 incelendiğinde, burada da modele, otonomi değişkeni eklendiğinde, sonuçta, model 4’te olduğu gibi, kısmi bir mediator etki ($\beta=0,336$ ’dan $\beta=0,291$ ’e azalış) ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkiler yorumlanırsa; güç mesafesi, iş tatminini direkt ve de etki ve otonomi güçlendirme boyutları üzerinden de dolaylı olarak etkilemektedir. Daha açık ifade edilirse, (banka örnekleminde) güçlendirilmiş personel için, güç mesafesi arttıkça, iş tatmini artmaktadır. Aynı düşünce ile, gücün eşit dağılımındaki artış, çalışanlara, serbestlik yaratmakta ve gerek bütünsel olarak örgütü, gerekse de yaptıkları işi etkileme gücü vermektedir. Ve dönüşüm içinde de, çalışanlar, iş tatmini sağlamaktadırlar. Dikkatle incelenirse, bu yorumlara, özellikle de güçlendirilmiş personel için, teorik olarak destek bulmak oldukça güçtür. Zira güç mesafesi değişken ortalaması 3,32’dir. Bu ülkemizin yüksek güç mesafesi kültürü içinde yaşadığımızın işaretidir. Bu işaret doğrultusunda düşünüldüğünde, yüksek güç mesafesi kültürü ile oluşturulan çalışma serbestliği uyum göstermez, bu uyumsuzluk dönüşüm içinde, iş tatmininin düşük olması ihtimalini artırır. Bu yorumlar yapılırken, “güçlendirme, güç mesafesi ve iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık eder”, şeklinde ifade edilebilen Hipotez-2 için çok sınırlı bir mediator etki desteği bulunduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu etki, tam bir mediator etki değildir. Sadece, beta katsayılarındaki azalışın oluşturduğu sınırlı bir destektir. Ve ayrıca, banka örnekleme için, güç mesafesi ölçeğinin alpha katsayısının (0,68) düşük olması, bu sınırlı desteğe de ihtiyatla yaklaşmayı gerekli kılar. Bundan dolayı, banka örnekleme sonuçları üzerinde çok ayrıntılı yorumlara gidilmemesi yerinde olur. Burada yapılabilecek, belki de, en makul açıklama, çalışanların taşıdığı bir korkudur. Bu korku, eğer, yüksek güç mesafesi kültürü içinde, bankalarda güçlendirme yaşanırsa, yöneticilerin üzerinde olan bazı sorumlulukların, çalışanlara yüklenebileceği korkusudur. Hiç

kuşku yok ki, bu korku, içinde yaşanan kültür ile yönetim uygulamasının çatışmasını yansıtır. Çalışma bulguları (güç mesafesi, güçlendirmenin uyum boyutu ve iş tatmini ilişkileri) bize, eğer seçim şansı olsaydı, yaşanan kültüre bağlı olarak, çalışanların, daha az sorumluluk almayı ve de az güçlendirmeyi tercih edeceklerine işaret etmektedir. Bu bulguların, daha net hale getirilmesi için özellikle, hizmet sektöründe bu tür araştırmaların artırılması gerekir.

Üretim örneklemini için (Tablo 5'in sağ yanı), model 3 incelendiğinde, model 2'de, belirsizlikten kaçınma ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı olan ilişki, modele güçlendirme boyutu olan, uyum değişkeni eklendiğinde, belirsizlikten kaçınmanın iş tatmini üzerinde başlangıçtaki anlamlı etkisi, artık anlamsızdır. Bu yönüyle tam bir mediator etki söz konusudur. Model 4 incelendiğinde, burada da modele, nüfuz etme değişkeni eklendiğinde, sonuçta, belirsizlikten kaçınmanın, iş tatmini üzerinde başlangıçta sahip olduğu anlamlı etki, artık anlamsızdır. Bu yönüyle, model 4'te de tam bir mediator etki ortaya çıkmaktadır. Yani, uyum ve nüfuz etme değişkenleri mediator değişken olarak devreye girdiğinden, belirsizlikten kaçınmanın iş tatmini üzerindeki direkt etkisi söz konusu değildir. Belirsizlikten kaçınmanın, iş tatmini üzerinde artık, uyum ve nüfuz etme değişkenleri vasıtasıyla dolaylı bir etkisi (mediation effect) vardır. Belirsizlikten kaçınma, 1'den 5'e uzanan beşli likert ölçeği üzerinde cevaplanmış olup, değişkenin ortalama değeri 3,99'dur. Bu bulgu, ülkemizin yüksek belirsizlikten kaçınma kültürüne sahip olduğunu gösterir. Belirsizlikten kaçınma yüksek olduğunda, insanlar dikkatli bir şekilde en ince ayrıntısına kadar açıklanmış süreçlere, politikalara, amaçlara ve işlere sahip olmayı isterler. Çalışmamızda, çalışanın kişiliği ile iş uyumu ve de yetenekleriyle özdeş iş başarımını ifade eden, güçlendirme uyum değişkeni, iş tatmini ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Aynı zamanda, uyum değişkeni ve belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkinin gücü, beta katsayısı incelendiğinde, Tablo 5 teki değişkenler arasındaki, en yüksek anlamlı değere sahiptir. Güçlendirilmemiş personel için, yüksek belirsizlikten kaçınma, güçlendirmenin uyum boyutu üzerinde, yüksek bir etkiye sahiptir ve dönüşüm içinde, güçlendirme vasıtasıyla iş tatminini etkilemektedir. Daha açık ifade edilirse, belirsizlikten kaçınma kültürel değeri, en ince ayrıntısına kadar, süreçleri, politikaları, amaçları, ve işleri tanımlıyorsa, bu tanımlamalar arttıkça, çalışanın kişiliği ile iş uyumu ve yetenekleri ile iş başarımı da artmaktadır. Dönüşüm içinde, bu uyumlu artış iş tatminini de artırmaktadır. Bu ilerleyişi tersine döndürürsek, iş tatmininin varlığı, yüksek belirsizlikten kaçınma ve uyum değişkeni arasındaki uyumu da yansıtmaktadır.

Belirsizliğe karşı hoş görüleri düşük olan Türk çalışanları, ne riske girebilmekte, ne de var olan kuralları sorgulamayı göze alabilmektedirler (Wasti, 1995:522). Wasti'nin bu bulgusu, bu çalışma bulgularıyla da desteklenmektedir. Çalışma bulguları, güçlendirilmemiş personelin, yüksek belirsizlikten kaçınma kültürü içinde, işi vasıtasıyla, üretim yönlü iş çıktılarını etkilediğine inandığını ve kişisel olmayan bir ideal olarak algıladığı serbestlik

içinde işini yürüttüğünü ve dönüşüm içinde de, iş tatmin sağladığını bize göstermektedir. Bu süreci, sırasıyla, tersinden işletirsek, güçlendirilmemiş çalışanlar, önemli saydığı değerleri, işi vasıtasıyla tatmin etmektedirler. Yükselen iş tatminini riske atmamak için, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olmasını arzu etmektedirler. Yapılandırılmış faaliyetler ve yazılı kurallar içinde, iş çıktılarını etkileme düzeyini ve işini yaparken kendilerine sağlanan serbestliği de makul kabul etmektedirler. Sonuç olarak, çalışma bulgularına göre, güçlendirilmemiş çalışanlar, yüksek belirsizlikten kaçınma kültürü içinde, güçlendirmenin uyum ve nüfuz etme değişkeniyle sağladıkları uyumu, iş tatminine dönüştürmektedirler.

Üretim örneklemini için, model 3 incelendiğinde, model 2'de, güç mesafesi ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı olan ilişki, modele güçlendirme boyutu olan, uyum değişkeni eklendiğinde de, hala anlamlıdır. Bu yönüyle tam bir mediator etki söz konusu değildir. Sadece, incelendiğinde, bu ilişkinin beta katsayılarında gözlenen ($\beta=0,372$ 'den $\beta=0,346$ 'a) azalış nedeniyle, kısmi bir mediator etki olduğu görülür. Bu ilişki yorumlanırsa; güç mesafesi, iş tatminini direkt ve de uyum güçlendirme boyutu üzerinden de dolaylı olarak etkilemektedir. Yüksek güç mesafesi kültürü (güç mesafesi ortalaması=3,63) içinde astlar, üstlerden gelen talimat ve emirleri alma ve uygulama rolünü üstlenmeleri gerektiğine inanırlar. Aynı şekilde, takdir gücü kullanma ve kabul etme konusunda çok fazla istekli değildirler. Bu kültür yapısı ile çalışanın hem kişilik-iş uyumu hem de yetenek-iş başarımı, uyum gösterir. Merkezileşme eğilimi fazla olan çalışma ortamında, güçlendirilmemiş personel bu dönüşüm içinde dolaylı olarak da iş tatmini sağlar. Burada da, belirsizlikten kaçınma kadar olmasa da, düşük de olsa, (çünkü kısmi mediatör etkiye sahiptir) iş tatmininin varlığı, yüksek güç mesafesi ve uyum değişkeni arasında bir uyumun varlığına işaret etmektedir.

Bu açıklamalar sonucunda, çalışmaya son vermeden önce, çalışmada cevap aranan iki soruyu da cevaplamak gerekir. Kültür ile yönetim uygulamaları arasında ilişki var mıdır? Çalışma bulguları bize, evet ilişki vardır şeklinde cevap vermektedir. Bu ilişki doğrultusunda, yüksek belirsizlikten kaçınma ve yüksek güç mesafesi kültürü ile, güçlendirme yönetim uygulamasının, uygulanması zor görülmektedir. Güçlendirme yönetim tarzının ulusal kültürle uyum göstermediğini, olduğu gibi değil, farklı anlayışlar ile ancak uygulanabileceğini ve etki ve otonomi güçlendirme boyutlarına ağırlık verilmesinin yerinde olacağı görülmektedir. Buna karşılık, güçlendirme algısının düşük olduğu ya da hissedilmediği bir yönetim tarzında, yüksek belirsizlikten kaçınma ve yüksek güç mesafesi uygulanan yönetim tarzı ile uyumlu görülmektedir. Bu ilişkiler, sonuç değişkeni (iş tatmini) üzerinde nasıl bir etki yaratır? sorusuna gelince, bu ilişkiler, sonuç değişkeni üzerinde (iş tatmini) güçlendirme yönetim uygulaması düşük ya da yoksa, olumlu etki yapmaktadır. Eğer güçlendirme algısı yüksekse, bu olumlu etki hissedilir düzeyde azalmaktadır. Müşteri yönelimli olma ve güçlendirilme risk almayı

içerirken, yüksek belirsizlikten kaçınma kültüründe yetişen ve yaşayan insanlar için, risk kaçınılması gereken bir durumdur. Bu uyum ya da uyumsuzluk (banka örnekleme-model 2) iş tatminine de yansımaktadır. Banka örnekleme için, belirsizlikten kaçınma ve iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamsız oluşu, bunun göstergesidir. Oysa, üretim örnekleminde, belirsizlikten kaçınma arttıkça, çalışanların tatminin arttığı gözlenmektedir. Bu çalışmada, banka örnekleme ya da güçlendirilmiş personel, bir nevi, test gurubu olarak düşünülmüştür. Aynı şekilde, üretim örnekleme, güçlendirilmemiş personel ise, kontrol gurubu olarak tasarlanmıştır. Bu iki gurup üzerinden yorum yaparsak; test gurubunda, tam mediation etkiye hiç rastlanmamıştır. Kontrol gurubunda ise, iki modelde tam mediation etkiye rastlanmıştır. Bu bulgular, çalışmada yapılan tartışmalara ve sorulan sorulara, kısa ve net, yanıt niteliği taşır. Çalışma bütünselliği içinde, sonuç olarak, H2 hipotezi, banka örnekleminde kısmi destek, üretim örnekleminde ise tam destek bulmuştur, denebilir.

Her şeyin ötesinde, kültürel farklılıkların, bir sinerji kaynağı olarak büyük potansiyele sahip olduğu unutulmamalıdır. Kültürel sinerji, yöneticilerin, örgüt üyeleri ve müşterilerin kültürel bileşenlerini içinde barındırdığı, örgütsel politika, strateji, yapı ve uygulamalarını içerir. Kültürel olarak sinerji yaratan örgütler, üyelerinin kişisel kültürünü yansıtan yeni yönetim ve organizasyon yapıları yaratırlar. Bu yaklaşım uluslararası hem benzerlikleri hem de farklılıkları tanıır. Kültürel farklılıkların ne minimize edilmesini ne de ihmal edilmesini önerir; aksine, bu yaklaşım daha çok onu, örgüt geliştirme ve dizayn etmede bir kaynak olarak gösterir ve kullanır (Maznevski, 1994:8). Sonuç olarak; herhangi bir ülkede şekillenen ve o ülkede başarıyla uygulanan yönetim uygulamalarının, bizde de başarıyla uygulanabilmesi, kültürel farklılıklarımızın göz önüne alınmasıyla, ulusal kültürümüzle uyumlu ve kültürel sinerji yaratacak şekilde, farklı yapılarının oluşturulmasıyla mümkün görülmektedir.

Gelecekteki araştırmalar, bu çalışmada elde edilen bulguların ve ulaşılan sonuçların pekiştirilmesinde önemli rol oynayacaktır. Özellikle hizmet sektörünün değişik bölümlerinde, bu tür araştırmalar, aynı değişkenler ve aynı analiz tekniği kullanılarak tekrar edilmeli ve ulaşılan sonuçlara bağlı olarak, güçlendirmenin kültürel değerlerimizle nasıl uyumlu kullanılabileceğinin açıklığa kavuşturulması gerekir. Bu tür araştırmalar, örgütlerimizin kullanacağı bilimsel bilgiyi artıracığından, kültürel renk körlüğüne maruz kalmadan, örgütlerimizin başarı şansını artıracaktır.

Kaynaklar

- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003), İstatistiksel Analiz Teknikleri, Emek Ofset Ltd. Şt. Ankara
 Baş, T. (2006), Anket, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara
 Bryman, A.; Cramer, D., (1997), Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows, Routledge London.

- Bennett, J. A. (2000), "Mediator and Moderator Variables in Nursing Research: Conceptual and Statistical Differences", *Research in Nursing & Health*, 23:415-420.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations" *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Conger, j. A. ve Kanungo, R. N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13(3):471-482
- Eren, Z. İ. (1999), "The Relationship Between The Demographics and The Job Satisfaction of The Research Assistants", *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim*, 10(33):45-52
- Eylon, D. ve Au, K. Y. (1999), "Exploring empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension", *International Journal of Intercultural Relations*, 23(3):373-85.
- Fisher R. T., (2001), "Role Stress, The Type a Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction, and Performance", *Behavioral Research in Accounting*, 13:143 143-170.
- Hechanova, M. R. M.ve diğerleri, (2006), "Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers", *Asian Journal of Social Psychology*, 9:72-78
- Hofstede, G. (1980), "Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values, Sage Publication, London.
- Hofstede, G. (1984a), "Cultural Dimensions in Management and Planning", *Asia Pacific Journal of Management*, (January):81-99
- Hofstede, G. (1984b), "The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept", *Academy of Management Review*, 9(3):389-398
- Hofstede, G. (1985), "The Interaction Between National and Organizational Value Systems", *Journal of Management Studies*, 22(4):347-357
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw Hill, London.
- Hui ve diğerleri, (2004), "Empowerment Effects Across Cultures", *Journal Of International Business Studies*, 35:46-50.
- Kessapidou, S. ve Varsakelis, N. C. (2002), "The Impact of National Culture on International Business Performance: The Case of Foreign Firms Aim Greece", *European Business Review*, 14(4):268-275
- Kilidas, A. K. (2002), "The Cultural Relativity of Employee Empowerment : Findings From the European Hotel Industry", <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/papers/euroCHRIE-paper.pdf>.

- Kirkman, b. L. ve Shapiro D. L. (2001), "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance", *Academy of Management Journal*, 44(3):557-569
- Koçel, Tamer, (2005), İşletme Yöneticiliği, 10. Basım, Arıkan, İstanbul.
- Laschinger, H. K. S. ve diğerleri, (2004), "A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 25:527-545
- Maznevski, M. L. (1994), Synergy and Performance in Multicultural Teams, The Thesis of Doctor of Philosophy, The University of Western Ontario, London.
- Morgan, R. ve diğerleri. (1995), "Employee Job Satisfaction: An Empirical Assessment of Marketing managers as An Occupationally Homogeneous Group", *Journal of Managerial Psychology*, 10(2):10-17
- Mullins, L. J. (2002), Management and Organizational Behavior, Prentice Hall, Harlow, England.
- Nadler, David A. ve diğerleri (1979); Managing Organizational Behavior, Little Brown and Company, Toronto.
- Norusis, M., J., (1993), SPSS for Windows Professional Statistics Release 6.0, SPSS Inc., Chicago.
- Oshagbemi, T. (2000), "Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers", *Women in Management Review*, 15(7):331-343
- Organ D. W. ve Hammer C. W. (1982); Organizational Behavior, Business Publication inc., Plano Texas.
- Randolph, W. A. ve Sashkin, M. (2002), "Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?", *Academy of Management Executive*, 16(1):102115
- Regina ve diğerleri, (2006), "Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers", *Asian Journal of Social Psychology*, 9:72-78.
- Robbins, S. P. (2001), Organizational Behavior, prentice hall international inc., New Jersey.
- Sargut, S. (2001), Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitapevi, Ankara.
- Schermerton, J. R. ve Hunt, J. G., (1982); Managing Organizational Behavior, John Wiley & Sons inc., New York.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000), "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5:27-52

- Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimension, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, 1442-1465.
- Şenyay, L ve diğerleri. (1999), "İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler (Antesedantlar) Üzerine Bir Meta Analizi", *IV. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Bildirileri*, Antalya, 801-834.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4):666-681.
- Varoğlu, K. A. ve diğerleri. (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*. 421-445.
- Wasti, S. A. (1995), "Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 22(4):503-529
- Winch ve diğerleri. (1997), "Culture and Organization: The Case of Transmanche-Link", *British Journal of Management*, 8:237-249.
- Yoo ve diğerleri. (2005), "A Compative Study on Cultural Differences and Quality Practices-Korea, USA, Mexico, and Taiwan", *International Journal of Quality&Reliability Management*, 23(6):607-624.
- Yaffee, Robert A. (2003), <http://www.nyu.edu/acf/socsci/Docs/intracls.html>, date updated: 6 June 2003.
- <http://www.public.asu.edu/davidpm/ripl/q&a.htm>.