

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Y.2004, C.9, S.1 s.301-321.

**GÜÇ MESAFESİ, ERKEKLİK – DIŞILIK VE  
BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA ÖZELLİKLERİ İLE  
BAŞARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN  
POWER DISTANCE, MASCULINITY  
FEMININITY AND UNCERTAINTY AVOIDANCE  
PROPERTIES AND SUCCESS**

**Arş.Grv.Dr.Hüseyin ALTAY\***

**ÖZET**

Örgütlerin performanslarını arttırarak verimlilik ve etkinliğe katkıda bulunabilmeleri için, içinde buldukları ve üyelerinin de taşıdığı kültürel özellikleri iyi bilmeleri ve bu özelliklere göre strateji geliştirmeleri yerinde görülmektedir. Kültür konusunda yapılan araştırmalardan bir tanesi de Hofstede'in yaptığı araştırmadır. Bu araştırma, çeşitli ülkelerdeki çalışanların katkılarıyla oluşturulmuş önce dört boyutu olan daha sonra ise bu boyutlara "Confucian Dynamism - Long-Term Orientation" boyutu eklenen bir araştırmadır. Bu çalışmada, Hofstede'in tanımladığı boyutlardan üçü ile ilgili olarak kendilerini başarılı olarak gören ve görmeyen öğrenciler ile erkek ve bayan öğrenci gruplarının farklılıkları incelenmeye çalışılmıştır. Hangi kültürel özelliklerin farklı değerlendirildiği üzerinde durularak; bu özelliklerin dikkate alınmasının örgütlerin performanslarına olumlu katkı yapacağı düşünülmektedir.

**ABSTRACT**

It is essential for organizations in order to increase their performance and add to productivity and efficiency that they know the environment that they 're in and their members' cultural properties and accordingly to determine a strategy. One of the studies about culture is the Hofstede's. This study is a study that is constituted by different studies from different countries and firstly has four dimensions and later "Confucian Dynamism -Long-Term Orientation" is added. In this study, Hofstede studies the differences between successful and unsuccessful students and male and female student groups related to three dimensions. By investigating which

---

\* İnönü Üniversitesi, İİBF, Yönetim Organizasyon ABD.

*cultural properties are different, it is thovhgt that taking info account of these properties will have positive effects on organizations' performance*

---

Örgüt Performansı, Kültür, Erkeklik, Dişilik, Başarı, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma.

Organization performance, Culture, Masculinity, Femininity, Success, Power Distance, Uncertainty Avoidance.

## 1. GİRİŞ

Eğitim kurumlarının amaçlarından bir tanesi, kurumdaki başarının artırılmasıdır. Başarının artırılmasına etki eden pek çok neden vardır. Bu nedenler; sağlanan fiziki imkanların kalitesi, araç gereç, öğretici kalitesi vd. olarak belirtilebilir. Diğer taraftan, başarının öznesi olan öğrencilerin zihinsel tutumları da başarıya etki edebilmektedir. İçinde bulunulan kültürün hakim özellikleri öğrenci davranışlarının şekillenmesinde önemli bir etken olsa da her öğrenciyi eşit derecede etkilememekte, farklı konular öğrenciler açısından farklı değerlendirilebilmektedir. Bu araştırma ile, belli bir eğitim kurumu içerisinde yer alan öğrencilerin içinde buldukları kültürel özellikler ile ilgili algılamaları değerlendirilerek; hangi kültürel özellikler konusunda farklılaştıkları belirtmeye çalışılacaktır. Araştırmada incelenecek olan kültürel tutum özellikleri; Hofstede'in kültürel boyutlarından ancak üçünü içerebilmiştir. İlgili boyutların özelliklerini ortaya koyan bir soru formu oluşturulmuş ve bu özellikler konusunda katılımcıların tutumları ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma, “başarılı ve başarısız öğrencilerin sözü edilen kültürel özellikleri farklı değerlendirip değerlendirmedikleri ve ortaya çıkabilecek farklılıklara hangi değişkenlerin katkı yaptığı ” sorusunun önemli görülmesinden ötürü yapılmıştır. Ayrıca, farklı tutumları ortaya çıkarması olası görülen cinsiyet farklılıklarının da araştırma kapsamına dahil edilmesi uygun görülmüştür. Araştırmanın, “başarıyı arttırmada kültürel özelliklerin etkisi” konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Anlaşılması çok zor olan kültür, çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Yayınlanan bir antolojide kültüre ait 164 kavramın derlendiği ve tartışıldığı belirtilmektedir.<sup>1</sup> Genel olarak kültür konusunda yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde kültürün; “kişilik merkezli – personality centered” ve “kültür merkezli – culture centered” yaklaşım olarak ele alındığından söz edilebilmektedir. “Kültür merkezli” yaklaşım, kültürel antropolojiye bağlı olarak açıklanmaktadır ve bu yaklaşımla ortaya çıkan tanımların “etnolojik tanımlar” olarak değerlendirildiği görülebilmektedir. “Kişilik merkezli” yaklaşım, daha çok bölgesel bağlantı (Regional Affiliation) ve değerlere bağlı

---

<sup>1</sup> Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, Renzi Kitabevi 6. basım, İstanbul 1994, s.95.

olarak sonuç elde edilen (Values Inference) bir yaklaşımdır.<sup>2</sup> Bu temel yaklaşımla birlikte kültür tanımlarının; maddi ve manevi unsur, dil, din, tutum, değer ve eğitim unsurlarını kapsadığı görülebilir.

Bir toplumun teknolojik durumu, eserleri, aletleri ile kişinin davranışlarının birleştirilmesinden oluşan özel durum maddi kültürü oluşturmaktadır.<sup>3</sup> İnsanların bilgi birikimlerinin hayatta kullanılması sonucu oluşan kültürün araç gereçlerden oluşan kısmı maddi kültür olarak değerlendirildiği gibi, maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen belleksele değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı da manevi kültürü oluşturmaktadır.<sup>4</sup> Dil, bir toplumda kültürel unsurların bir nesilden diğerine aktarılmasında aracılık görevi gören bir unsurdur. Her hangi bir kültürden ve bu kültürün değerlerinden söz edilirken, dilin mutlaka incelenmesi gerekmektedir. Din unsuru da kültür için son derece önemlidir. Dil gibi din de kültürün asli unsurlarından birini oluşturmaktadır. İnsanların kozmik olan alemleri anlamlandırmaları ve bunlar arasındaki ilişkilerin varlığına ilişkin davranış, tutum ve değerlerini oluşturmaları din unsuruna bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir.<sup>5</sup> Eğitim, kültür içinde bilgi, yetenek ve fikirlerin doğmasına olanak sağlamaktadır. Kültürel değerlerin bir nesilden diğerine aktarılmasında da eğitim önemli görevler üstlenmektedir.<sup>6</sup> Bireycilik ve birlikte iş yapma gibi kültürel unsurlar eğitim faktörüyle birlikte değişebilmektedir.<sup>7</sup> Değerler ve tutumlar da farklı kültürlerde farklı özellik ve fonksiyonlara sahiptirler. Bu nedenle kültürle ilgili yapılan araştırmalarda değerler ve tutumlar incelenmektedir. Yapılacak reklamlar, ürün ambalaj dizaynı vs. kültürel öğelerden bağımsız olarak düşünülmemektedir.<sup>8</sup>

Genel kültürün dışında örgüt kültürü de tanımlanıp çeşitli yönleriyle değerlendirilmektedir. Kültür disiplinler arası bir konu olduğu için örgüt kültürünün tanımlanması da zor olmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili diğer bir zorluk ise “örgütün” tanımlanmasıdır. Bilimsel yönetim, sistem teorisi vd. yaklaşımlar örgütü farklı tanımlamaktadırlar.<sup>9</sup> Lewis’in açıklamaları dikkate alınarak örgüt kültürü tanımı yapılacak olursa, üç farklı tabakadan oluşan bir yaklaşım benimsenebilir. Başlangıç olarak; davranış, sembol, süreç ve şekiller (forms) ele alınmaktadır. Bu dört fenomen duygular, inançlar ve değerleri açıklamakta bu üç değer de kültürün temel varsayımlarını

<sup>2</sup> Tomasz Lenartowicz ve Kendall Roth, “A Framework for Culture Assessment”, *Journal of International Business Studies*, 30, 4, 1999, ss. 782-788.

<sup>3</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi işletme fakültesi yay. No. 242, s. 128.

<sup>4</sup> Emre Kongar, *Kültür Üzerine, Remzi Kitabevi*, 4. Basım, İstanbul 1994, s.13.

<sup>5</sup> Spethan P. Robbins, *Organizational Behavior*, Printice/Hall International Inc. New Jersey 1986, s. 94.

<sup>6</sup> İlhan Erdoğan, A. g. e., s.134.

<sup>7</sup> Christophe Boone ve Arjen van Witteloostuijn, “Competitive and Opportunistic Behavior in a Prisoner’s Dilemma Game: Experimental Evidence on The Impact of Culture and Education”, *Scandinavian Journal of Management*, 15, (1999), s.334.

<sup>8</sup> Gary D. Gregory ve James M. Munch, “Cultural Values in International Advertising: An Examination of Familial Norms and Roles in Mexico”, *Psychology & Marketing*, 4(2), 1997, s.101.

<sup>9</sup> Dianne Lewis, “How Useful a Concept is Organizational Culture?”, *Strategic Change*, 7, 1988, ss. 252-253.

oluşturmaktadır.<sup>10</sup> Örgüt kültürünü; üç farklı tabakayı ve her tabakanın içinde yer alan konuları içine alan bir şemsiye kavram olarak değerlendirebiliriz. Bu kavram örgütü bir arada tutan bir yapışkan olarak da değerlendirilebilir.<sup>11</sup> Shein'in örgüt kültürünü; "problem çözmede gruplar tarafından öğrenilen, formüle edilen, transfer edilen uygun değerler ve varsayımlar ile bir örgütün yeni üyeleri tarafından kullanılan ve taklit edilen uygun davranışlar" olarak gördüğü belirtilmektedir.<sup>12</sup>

Hofstede kültürü; bir grup veya kategorideki insanı diğer grup veya kategoridekinden ayıran aklın kolektif planlanması olarak tanımlamaktadır.<sup>13</sup> Hofstede kültürel boyutları 5 başlık altında ortaya koymaktadır. Bunlar; Güç mesafesi, bireycilik/çoğulculuk, Erkeklik/Dışılık, Belirsizlikten kaçınma ve Confucian Dynamism -Long Term Orientation'dır.<sup>14</sup>

### 2.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, bir örgütte nispeten daha güçsüz olan bireylerin, gücün eşit olarak dağıtılmadığına inanmamaları ile oluşan nispi bir uzaklığı anlatmaktadır. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda insanların kendilerine ait bir yerleri vardır ve gücü göstermek için statü önemlidir. Düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda; güçlü insanlar kendilerini daha düşük güçte göstermeye eğilimlidirler.<sup>15</sup> Örgütsel açıdan bakıldığında, güç mesafesi yüksek olan toplumlarda gücün merkezileşmesi kabul edilir. Bu nedenlerdir ki; çalışanlar yöneticilerin oluşturdukları yapı içerisinde hareket ederler ve onların direktiflerini beklerler. Düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda ise gücün merkezde toplanması uygun görülmez ve çalışanlar kararlara katılmak isterler.<sup>16</sup>

### 2.2. Bireycilik- Çoğulculuk

Bireycilik ve Çoğulculuk boyutu; "bireylerin kendilerine mi? yoksa sıkı dokulu bir toplumsal gruba mı? yöneldikleri sorunun cevabını vermeye çalışmaktadır.<sup>17</sup> Bireycilik- çoğulculuk milli kültürleri farklılaştırmada önemli bir boyutu oluşturmaktadır. Bireyciliğin ön planda olduğu toplumlarda bireyler birbirlerine sıkı sıkıya bağlı değildirler. Bireyler

<sup>10</sup> Lewis, a.g.m. s. 254.

<sup>11</sup> Kannan Ramaswamy ve Mary Ann Von Glinow, "Organizational Performance Following Changes in Ownership: Modeling Post-Privatization Outcomes", **Strategic Change**, 9, 2000, s. 306.

<sup>12</sup> Adele Thomas ve Mike Bendixen, "The Management Implications of Ethnicity in South Africa", **Journal of International Business Studies**, 31, 3, 2000, s.510.

<sup>13</sup> Geert Hofstede, **Cultures and Organizations Software of The Mind** Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, Harper Collins Manufacturing, Glasgow 1991, S. 5.

<sup>14</sup> Peter C. Brewer, "National Culture and Activity-Based Costing Systems: A Note", **Management Accounting Research**, 1998, 9, s.242.

<sup>15</sup> Marieke de Mooij ve Geert Hofstede, "Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Mplications for International Retailing", **Journal of Retailing**, 78, 2002, s. 63.

<sup>16</sup> Carl A. Rodrigues, "Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management", **Cross-Cultural Management**, 15(3), 1988, s.31.

<sup>17</sup> Ulrich Steger, Claudia Schindel ve Helga Krapf, "The Experience of Emass in Three European Countries: A Cultural and Competitive Analysis", **Business Strategy and the Environment**, 11, (2002), s.34.

arasındaki bağ gevşek oluşturulmuştur. Bu toplumlarda bireyler kendileri ve kendilerine yakın olan birinci derecede akrabaları için dikkat gösterirler. Toplumdaki statüler bireysel başarılarla ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Çoğulcu kültürler statü ve kimlik için grup üyeliğine -toplumsal bir gruba üye olup olmamaya, nüfuzlu aileye ve dini bir yapılanmaya bağlı olup olmama gibi- önem verirler. Bireyler, gruplar tarafından korunur ve grubun çıkarları doğrultusunda davranmaları kendilerinden beklenir. Organizasyonlarda bireycilik, otonomi, bireysel sorumluluk ve bireysel ödüllendirme olarak kendisini gösterir. Kolektif yönetim uygulamaları ise gurup dayanışması ile birlikte grup ödülüne vurgu yapar.<sup>18</sup> Modern toplumun sorunlarının bir çoğu aşırı bireycilik ile ilişkilendirilmektedir. Diğer taraftan insan hakları eksiklikleri de aşırı derecede çoğulculuk yaklaşımının benimsenmesi ile ilişkilendirilmektedir.<sup>19</sup>

### 2.3. Erkeklik-Dişilik

Hofstede'in sınıflamasında erkeklik – dişilik boyutunda yer alan erkeksi kültürler, hayatın daha çok güç, zenginlik ve statü gibi bağımsızlık ve başarı yönüne vurgu yapmaktadırlar. Oysa kadınsı kültürler daha çok hayatın kalitesine, değer bağımlılığına, ilişkilere ve diğer insanların zenginliğine vurgu yapmaktadır. Erkeksi kültürlerin egemen olduğu toplumlarda birey –özellikle erkekler- girişken, cesaretli ve maddi başarı için çalışan kişiler olarak karakterize edilirler. Performans ve başarı yönelimli erkeksi kültürlerde girişkenlik takdir edilir, dikkate alınır ve insanlar amaçların gerçekleştirilmesine engel olacak her türlü riski ortadan kaldırmak için mümkün olan her şeyi yapmaya çalışırlar. Erkeksi kültürlerde bağımsızlık karşılıklı bağımlılıktan daha çok tercih edilir. Bu kültürde insanlar kendi amaçlarını başkalarının yardımı olmaksızın bağımsız olarak gerçekleştirmeye çalışırlar. Ancak, insanlar kendi yapabileceklerinin dışında bazı problemleri çözmek için farklı bir takım yolların olduğunu da farkındadırlar. Erkeksi yaklaşımın egemen olduğu kültürde, insanların kendi işlerini bağımsız olarak gerçekleştirmek istemelerinden dolayı “başkalarına güvenmek” bir başarısızlık olarak algılanabilir. Kurumsal destek ya da kurumlara güvenmek bu kültür için daha çok tercih edilen bir yaklaşımdır.<sup>20</sup>

### 2.4. Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede'in sınıflamasında diğer bir boyut; toplumların belirsizliğe karşı toleranslarının ele alındığı belirsizlikten kaçınma boyutudur. Bu boyutta toplumlar, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek ve düşük toplumlar olarak sınıflandırılmaktadırlar. Sınırları belli olmayan bir durumla karşılaşıldığında; bireylerin kendilerini rahat hissedip hissetmemeleri ve bilinmeyen

<sup>18</sup> Karen L. Newman ve Stanley D. Nollen, “Culture and Congruence: The Fit Between Management Practice and National Culture”, *Journal of International Business Studies*, 1996 (4), s. 758.

<sup>19</sup> Yoshimi Matsuda ve diğ., “Democratic values and mutual perceptions of human rights in four Pacific Rim nations”, *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 2001, s. 407.

<sup>20</sup> H. Park, S.F. Borde Ve Y. Choi, “Determinants Of Insurance Pervasiveness: A Cross-National Analysis”, *International Business Review*, 11, 2002, s.85.

durumların tehdit olarak algılanıp algılanmaması ile ilgilidir.<sup>21</sup> Bu boyut, bir toplumdaki bireylerin sosyalleşmesinde gelecekte ortaya çıkacak olan belirsizliğin nasıl ele alınıp değerlendirildiğini de tanımlamaktadır. Teknoloji, hukuk ve din güvenlik oluşturmanın araçlarıdır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan kültürler, riskten kaçınacak kurumlar oluşturma eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlarda bireyler, daha kolay risk alırlar, farklı davranış ve fikirlere karşı toleranslıdır.<sup>22</sup> Belirsizlikten kaçınma örgüt yönetimini, süreçlerin planlanmasını, yönlendirilmesini, izlenmesini ve kontrolünü etkilemektedir.<sup>23</sup> Belirsizliğe toleransı az olan yöneticiler çeşitli görüşmelerden önce faaliyette bulunacakları kültürel özellikler konusunda uzun süre araştırma yapmaktadırlar.<sup>24</sup> Belirsizliğe karşı takınılan tutum yönetim felsefesini de etkilemektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan kültüre ait yöneticiler yapısal özellikleri belirgin organizasyonları, yerleşmiş kuralları, düşük personel devir oranını ve görev yönelimli olmayı tercih etmektedirler.<sup>25</sup> Hofstede'in ortaya koyduğu bu boyutta yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimine sahip yöneticiler, yapısal olmayan ve tahmin edilemeyen durumlarla karşılaştığında sıkı davranış kodları geliştirirler. Bu kültürün insanları; duygusal, güvenlik aramayı ön planda tutan ve toleransı az olan bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlar ise daha az duygusal, belirsizliğe toleransı daha yüksek ve riski kabul eden bir özellik göstermektedirler.<sup>26</sup> Rüşvet ve benzeri davranışlar da belirsizliği azaltmak için başvurulan mekanizmalar olarak algılanabilir. Sonucun kesin olmadığı durumlarda rüşvet istenen sonucu elde etmeyi kesin hale getirebilir.<sup>27</sup>

## 2.5. Confucian Dynamism - Long-Term Orientation

Önceleri “Confucian Dynamism” olarak adlandırılan bu boyut; daha sonra “Long-Term Orientation” olarak ifade edilmiş ve diğer dört boyutun kapsamadığı Asya kültürlerinin özelliklerini kapsamaktadır.<sup>28</sup> Confucian Dynamism - Long-Term Orientation boyutu, insanların uzun veya kısa dönemli bir yönelişe sahip olmaları ile ilgilidir. Uzun dönem yönelimli

<sup>21</sup> Bryan w. Husted “Wealth, Culture, and Corruption”, *Journal of International Business Studies*, 30,2, 1999, s. 345.

<sup>22</sup> Elizabeth Goad Oliver ve Karen s. Cravens, “Cultural Influence on Managerial Choice: An Empirical Study of Employee Benefit Plans in The United States”, *Journal of International Business Studies*, 30, 4, 1999, s. 747.

<sup>23</sup> Piero Morosini, Scott Shane ve Harbir Singh, “National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance”, *Journal of International Business Studies*, 29, 1, 1998, s. 145.

<sup>24</sup> Hartmut H. Holzmüller ve Barbara Stöttinger, “International Marketing Managers’ Cultural Sensitivity: Relevance, Training Requirements and A Pragmatic Training Concept”, *International Business Review*, 10, 2001, s. 601.

<sup>25</sup> Moshe Banai, Michael Chanin ve Bing-Sheng Teng, “Russian Managers’ Perceptions of Prospective Russian-US Joint Ventures”, *International Business Review*, 8, 1999, s. 33.

<sup>26</sup> Ashraf Attia, Mahesh N. Shankarmahesh, ve Anusorn Singhapakdi, “Marketing Ethics: A Comparison of American And Middle-Eastern Marketers”, *International Business Review*, 8, 1999, s. 613.

<sup>27</sup> Husted, Agm, s. 345.

<sup>28</sup> Alexander Ardichvili, “Leadership Styles and Work-Related Values of Managers and Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries”, *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 2001, s. 365.

toplumlardaki insanlar bir çok şeyi bilirler, yatırımlar için tasarrufları vardır ve sabırlıdırlar. Bu yönüyle bu insanlar düşüncelerinde dinamiklerdir. İlişkiler genellikle statülere göre düzenlenmiştir. Kısa dönem yönelimli kültürlerde ise insanlar yalnızca bir mutlak gerçeğin olduğuna inanır ve hemen sonuç beklerler. Farklı özellikteki bu kültürlerde gerçekleştirilen yönetim uygulamalarında hemen sonuç bekleyen ve zamanla sonuç elde etmeyi düşünen yönetim ve davranışlara rastlamak olasıdır.<sup>29</sup> Uzun dönem yönelimli kültürde firmalar belli bir takım süreçlerden ve işlemlerden sonra kar amacını elde etmeyi beklemektedirler. Oysa kısa dönem yönelimli kültürlerdeki firmalar ise hemen her işletme faaliyetinin ardından karı amaçlamaktadırlar.<sup>30</sup> KAİZEN yaklaşımının başarılı olmasının temelinde Konfücyan ahlakın temel değerleri yer almaktadır. Uzun dönem yönelimli olmak geleneklere ve sosyal sorumluluklara karşı duyarlı olmayı gerektirmektedir.<sup>31</sup>

### 3. YÖNTEM

Hofstede'in kültürel boyutları ile başarı arasındaki ilişkileri incelemeye çalıştığımız araştırmamız bir üniversitenin, İİBF, Eğitim, Mühendislik ve Tıp Fakültesi öğrencileri ile ilgili olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı yıl yaklaşık olarak İİBF'de 1500, Eğitim Fakültesinde 4000, Mühendislik fakültesinde 600 ve Tıp Fakültesinde de 400 öğrenci öğrenim görmekteydi. Araştırmanın evrenini bu fakültelerde eğitim gören yaklaşık 6500 öğrenci oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünü rasgele seçilen 221 öğrenci oluşturmaktadır. Bu büyüklük eldeki imkanların kısıtlı olması da dikkate alınarak yeterli görülmüştür. Söz konusu 221 öğrencinin % 33,9'u (75 kişi) kız öğrencilerden, % 66,1'i (146) erkek öğrencilerden oluşmaktadır.

Araştırmada yer alan fakültelerden Tıp Fakültesi ve Mühendislik Fakültesi evren olarak küçük bir oran teşkil etmelerinden dolayı ikisi birleştirilerek Tıp ve Mühendislik grubu oluşturulmuştur. Buna göre araştırmaya katılan öğrencilerden % 57,5'i İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinden, % 27'6'sı Eğitim Fakültesi öğrencilerinden ve % 14,9'u da Mühendislik ve Tıp Fakültesi Öğrencilerinden oluşmaktadır. Oran olarak İİBF öğrencilerinin fazla olması araştırma ile ilgili çeşitli zorluklardan kaynaklanmıştır. Eğitim fakültesi öğrenci sayısının daha yüksek olması, bunu İİBF'nin ve diğerlerinin izlemesi daha yerinde görülebilir. Ancak, aynı ortamı paylaşan öğrencilerin sayılarının fakülteler itibariyle ideal olandan farklı olmasının sonucu farklılaştırmayacağı düşünülmektedir.

<sup>29</sup> Harry G. Barkema ve Freek Vermeulen, "What Differences in Cultural Backgrounds of Partners Are Detrimental for International Joint Ventures", **Journal of International Business Studies**, 28, 4, 1997, s.849.

<sup>30</sup> A.S. Roath, S.R. Miller ve S.T. Cavusgil, "A Conceptual Framework of Relational Governance in Foreign Distributor Relationships", **International Business Review**, 11, 2002, ss. 10-11.

<sup>31</sup> Ricardo Recht ve Celeste Wilderom, "Kaizen And Culture: On The Transferability of Japanese Suggestion Systems", **International Business Review**, 7, 1998, ss. 9-10.

Araştırma, Ek'de sunulan anket formu aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Anket formu oluşturulurken, Hofstede'in kültürel boyutları açıkladığı "Cultures and Organizations Software of The Mind" isimli eseri göz önünde bulundurulmuştur. Bu eserde yer alan kültürel boyutlardan yalnızca üçüne ait olan açıklamalar; katılım derecelerinin ölçüldüğü ifadeler şekline dönüştürülmüş ve 7'li Likert ölçeği kullanılarak ankete katılanların tutumları ölçülmeye çalışılmıştır. Likert ölçeği ile bir fikir ya da nesneye karşı olan olumlu ya da olumsuz eğilim belirlenmektedir. Olumlu ya da olumsuz tutum arasında kararsızlık ya da belirsizlik seçeneği bulunmaktadır.<sup>32</sup>

Kültür ile ilgili olarak ankette yer alan sorulardan 1den 17'ye kadar olanlar "güç mesafesi" ile ilgilidir. 17'den 27'ye kadar olan sorular "erkeklik-dişilik" özelliği ile ilgili 27'den 37'ye kadar olanlar da "belirsizlikten kaçınma eğilimi" ile ilgilidir. Hofstede'in teorisinde yer alan diğer boyutları aynı anket formu içerisine yerleştirerek araştırmanın yapılmaya çalışılmasının, araştırmayı sıkıcı ve uzun yapacağı düşünülmüştür. Bu nedenle, diğer boyutlarla ilgili araştırmaların yapılması sonraki çalışmalara bırakılmıştır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin kendilerini başarılı görüp görmemeleri de incelenmiştir. Başarılı ya da başarısız kriteri öğrencilerin kendilerini başarılı görmeleri ve not ortalaması dikkate alınarak incelenmiştir. Araştırma esnasında 60 ve yukarı not ortalamasına sahip olan öğrenciler başarılı grubunu, daha düşük olanlar ise başarısız grubu oluşturmuştur. Buna göre başarılı öğrencilerin oranı % 53,8 (119 kişi), başarısız olanlar ise % 46,2 (102 kişi) olarak ortaya çıkmıştır.

#### 4. BULGULAR

Araştırmada; Başarılı – Başarısız ve Erkek-Bayan gruplar açısından kültürel özelliklerin değerlendirilmesinde; grupların ayrışıp ayrışmadıkları ve ilgili grupların (Başarılı – Başarısız ve Erkek- Bayan) kültürel özellikleri farklı algılayıp algılamadıkları incelenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar tanımlayıcı istatistikler ve diskriminant fonksiyonları oluşturularak tablolar şeklinde gösterilmiştir.

##### 4.1 İncelenen Kültürler Özelliklerin Başarıya/Başarısızlığa Etkileri

Anket formunda yer alan değişkenler ve bu değişkenlerin başarılı ve başarısız gruplar açısından Aritmetik ortalamaları, Standart Sapmaları ve F testine göre farklılık arz edip etmedikleri tanımlayıcı istatistikler anlamında incelenmiştir. Araştırma sonuçları açısından elde edilen değerler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

<sup>32</sup> Mona A. Clark ve diğ., **Researching and Writing Dissertation in Hospitality and Tourism**, International Thomson Business Press, Oxford-UK, 1998, s.124.



Tablo 1: İncelenen Kültürel Özellikler Açısından Başarılı ve Başarısız Öğrencilerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değ. Nosu	Ort. Başarısız	SSapma Başarısız	Ort. Başarılı	S.Sapma Başarılı	F Değeri	Sig.
1	2,77	2,21	3,50	2,36	5,71	0,0177
2	2,78	2,08	3,04	2,31	0,81	0,3679
3	3,68	2,16	3,76	2,16	0,06	0,7967
4	6,18	1,25	6,17	1,42	0,002	0,9629
5	4,94	2,21	4,73	2,24	0,47	0,4936
6	3,52	2,21	2,88	2,04	4,90	0,0278
7	4,57	2,14	4,65	2,26	0,08	0,7740
8	4,98	2,04	5,07	2,22	0,10	0,7407
9	5,37	1,84	5,72	1,70	2,08	0,1503
10	4,32	2,30	4,11	2,30	0,45	0,5003
11	4,78	2,12	5,10	2,19	1,25	0,2637
12	5,45	1,82	6,13	1,30	0,96	0,0018
13	5,16	1,89	5,19	2,01	0,01	0,9154
14	5,52	1,84	5,87	1,72	2,11	0,1474
15	5,00	2,17	4,97	2,15	0,01	0,8973
16	5,75	1,56	6,02	1,66	1,57	0,2105
17	4,97	1,87	5,22	1,71	1,04	0,3082
18	5,07	2,17	5,19	2,11	0,17	0,6781
19	6,15	1,55	6,50	1,18	3,44	0,0646
20	6,02	1,66	6,45	1,29	4,37	0,0376
21	3,25	2,21	3,25	2,22	0,0001	0,9925
22	2,55	2,07	2,72	2,18	0,35	0,5520
23	3,94	2,220	3,77	2,22	0,34	0,5574
24	4,30	2,23	4,05	2,42	0,60	0,4379
25	4,82	2,29	4,73	2,31	0,08	0,7765
26	5,96	1,73	4,49	1,22	6,53	0,0113
27	5,62	1,83	5,97	1,52	2,31	0,1299
28	4,80	2,02	4,96	2,08	0,31	0,5781
29	4,88	2,00	5,09	1,92	0,66	0,4168
30	4,94	2,07	5,08	2,07	0,24	0,6208
31	5,21	1,93	5,84	1,63	6,61	0,0108
32	4,26	2,08	5,94	2,14	1,32	0,2510
33	5,47	4,71	6,08	1,76	4,99	0,0264
34	5,10	2,09	5,41	1,78	1,30	0,2542
35	5,21	1,88	5,41	1,90	0,57	0,4501
36	5,50	1,75	4,94	2,21	4,42	0,0365

Başarılı-Başarısız öğrenci grupları arasında, güç mesafesi kültürel boyutuna ilişkin farklı algılanan üç değişken görülmektedir. Bunlar, 1, 6 ve 12'nolu değişkenlerdir. “İnsanlar arasındaki eşitsizliği kabul etme ve bekleme”, “öğrencilerin kendilerini hocaları ile aynı düzeyde görüp görmemesi” ve “astların yönetime katılmayı bekleyip beklememeleri”; F testi (ayırışma analizi öncesinde tanımlayıcı istatistik anlamında yapılan F testi - gruplar arası değişkenliğin grup içi değişkenliğe oranıdır) sonuçlarına göre başarılı ve başarısız öğrenciler açısından anlamlı farklılık göstermektedir.

Erkeklik-Dişilik özellikleri açısından iki değişkenin başarılı ve başarısız öğrenciler açısından farklı değerlendirildiği görülebilmektedir. Bu değişkenler, 20 ve 26 nolu değişkenlerdir. Bu değişkenler; “anne ve babanın hayatın maddi ve manevi yönüyle ilgilenip ilgilenmemeleri” ve “problem çözme şekli” ile ilgilidir. Bu değişkenler, başarılı-başarısız olma açısından farklılık göstermektedir.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda üç farklı değişkenin başarılı ve başarısız öğrenciler tarafından farklı değerlendirildiği görülebilmektedir. Buna göre 31, 33 ve 36’ nolu değişkenler anlamlı farklılıkların ortaya çıktığı değişkenlerdir. Bu değişkenler, “sıkı kurallar koyup koymamayı”, zamanın para olarak algılanıp algılanmamasını” ve “motivasyonun başarı ve saygı ile mi? Yoksa güvenlik ve saygı ile mi? Sağlanacağı” ile ilgilidir. Bu değişkenlerin de başarılı ve başarısız öğrenciler açısından farklı değerlendirildiği görülebilmektedir.

#### 4.2. Başarılı ve Başarısız Öğrenci Gruplarının Ayrışma Fonksiyonu

Öğrencilerin başarılarına göre bir ayrışma fonksiyonunun ortaya çıkıp çıkmayacağı analiz edilen araştırmada, anlamlı bir kanonik diskriminant fonksiyonunun ortaya çıktığı görülebilmektedir.

Tablo 2: Başarılı ve Başarısız Öğrenci Gruplarının Ayrışma Fonksiyon Değerleri

<b>Grup 0: Başarısız öğrenciler (n=119), Grup 1: Başarılı öğrenciler(n= 102) Fonksiyonun Anlamlılık düzeyi: 0,0001</b>				
<b>Analize Giriş Aşaması</b>	<b>Değişken Numaraları</b>	<b>Standardize Kanonik Diskriminant Katsayıları</b>	<b>Min. F</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
2	1	0,42305	7,39895	0,008
5	6	-0,40023	5,65213	0,0001
1	12	0,37907	9,96991	0,0018
4	26	0,44957	5,96603	0,0001
3	36	-0,53324	6,42638	0,0003
Kusursuz olarak ayrımlanabilen lineer fonksiyon yüzdeleri: Grup 0: % 68,1, Grup 1: % 58,8, Toplam: % 63,8				

Diskriminant analizi sonucunda başarılı ve başarısız öğrencilerin Tablo 2’de yer alan değişkenler açısından ayrıştıkları görülebilmektedir. Bu ayrışmaya etki eden değişkenlerin listesi Tablo 2’de yer almaktadır. Tablo, Stepwise işlemi sonucu ve 0,05 anlamlılık düzeyinde elde edilmiştir. Modeldeki ayırıcı değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki göreceli etkisini gösteren standardize diskriminant fonksiyon katsayılarına göre, en fazla ayırıcı etkide bulunanlarının önem sırası belirlenmektedir. Buna göre 36, 26, 1, 6 ve 12 nolu değişkenler önem açısından sıralanmaktadır.

Tablo 2’de de görülebildiği gibi başarısız ve başarılı öğrencilerin gerçek grup üyelikleri sırasıyla % 68,1 (81) ve % 58,8 (60)’dır. Modelin bir bütün olarak sınıflandırılma gücü ise % 63, 80’dir.

#### 4.3. Cinsiyet Açısından Değerlendirme

Araştırmada incelenen kültürel boyut değişkenleri açısından erkek ve bayanların farklılaşp farklılaşmadıkları da incelenmiştir. Buna göre oluşturulmuş tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3: Cinsiyete Göre Kültürel Özelliklerin Farklılaşması

Değ. Nosu	Ort. Bayan	S.Sapma Bayan	Ort. Erkek	S.Sapma Erkek	F Değeri	Sig.
1	2,86	2,14	3,23	2,37	1,2960	0,2562
2	2,94	2,23	2,88	2,18	0,0407	0,8402
3	4,37	2,05	3,39	2,13	10,7380	0,0012
4	6,33	1,16	6,10	1,40	1,4866	0,2241
5	5,33	2,10	4,59	2,24	5,5679	0,0192
6	3,01	2,23	3,33	2,11	1,1076	0,2938
7	4,86	2,29	4,47	2,14	1,5420	0,2157
8	5,44	2,13	4,81	2,09	4,3487	0,0382
9	5,68	1,83	5,46	1,76	0,7109	0,4001
10	4,14	2,40	5,58	2,25	0,1508	0,6982
11	5,04	2,09	4,87	2,19	0,2824	0,5957
12	5,96	1,50	5,67	1,69	1,5464	0,2150
13	5,16	2,02	5,19	1,95	0,0131	0,9089
14	5,86	1,68	5,58	1,84	1,1446	0,2776
15	5,50	1,96	4,72	2,22	6,6139	0,0108
16	6,18	1,42	5,72	1,68	4,0937	0,0443
17	5,44	1,58	4,91	1,90	4,2516	0,0404
18	5,57	1,90	4,90	2,22	4,9137	0,0277
19	6,62	1,07	6,16	1,52	5,4742	0,0202
20	6,53	1,10	6,06	1,67	4,8565	0,0286
21	2,90	2,30	3,43	2,15	2,8035	0,0955
22	2,45	2,27	2,72	2,03	0,8170	0,3671
23	3,96	2,26	3,82	2,18	0,1937	0,6603
24	3,74	2,51	4,41	2,19	4,200	0,0416
25	5,16	2,30	4,58	2,27	3,0936	0,0800
26	6,68	1,08	5,96	1,67	11,1796	0,0010
27	6,41	1,06	5,45	1,87	16,6282	0,0001
28	5,86	1,70	4,36	2,02	29,9874	0,0000
29	5,72	1,75	4,60	1,96	17,2309	0,0000
30	4,94	2,19	5,04	2,00	0,1181	0,7314
31	5,56	1,97	5,47	1,74	0,0963	0,7566
32	4,34	2,15	4,00	2,08	1,3375	0,2847
33	5,84	2,12	5,71	1,99	0,1734	0,6775
34	5,06	2,11	5,34	1,88	0,9785	0,3237
35	5,93	1,44	4,98	2,01	13,1044	0,0004
36	5,96	1,73	4,87	2,02	15,5164	0,0001

Erkek ve bayan öğrenciler açısından tanımlayıcı istatistikler ve F istatistiği sonuçlarına göre anlamlı farklılık gösteren değişkenler Tablo 3'te yer almaktadır. Tablo 3'de yer alan; 3 (Baba - çocuk arasındaki ilişkilerin algılanması), 5 (Okul ortamında öğreticilerin beklentilerini algılama), 8(Örgütteki hiyerarşilerin algılanması), 15 (Yönetici güç ve sembollerinin algılanması), 16(Ücretlerin değerlendirilmesi), 17(Toplumdaki baskın değer algısı), 18(Toplumda para ve eşyaya verilen önemin değerlendirilmesi), 19(İnsanlar ve iyi ilişkilerin önemi), 20(Ailede ebeveynlerin hayatın maddi yönüyle ilgilenip ilgilenmemesi), 24(Başarısızlığın algılanması), 26(Problem çözüm şekli), 27(Belirsizliğin tehdit olarak algılanması), 28(Hayatı algılama), 29(Duyguların açığa vurulması), 35(Dakiklik algılaması) ve 36 (Motivasyonun başarı ve saygı ile mi yoksa güvenlik ve saygı ile mi? sağlanacağı) nolu değişkenler anlamlı farklılık göstermektedir. İlgili gruplara ilişkin oluşturulmuş diskriminant fonksiyon değerleri Tablo 4'de görülebilmektedir.

#### 4.4. Erkek ve Bayan Gruplarının Ayrışmalarına İlişkin Oluşan Fonksiyon Değerleri

Tablo 4: Erkek ve Bayanlara İlişkin Diskriminant Fonksiyon Değerleri

<b>Grup 0: Bayan (n=75), Grup 1: Erkek (n= 146)</b>				
<b>Fonksiyonun Anlamlılık düzeyi: 0,0001</b>				
<b>Analize Giriş Aşaması</b>	<b>Değişken Numaraları</b>	<b>Standardize Kanonik Diskriminant Katsayıları</b>	<b>Minimum F</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
7	3	0,30111	16,91461	0,0000
8	15	0,28179	10,53932	0,0000
6	24	-0,34844	11,82497	0,0000
4	27	0,24867	14,64843	0,0000
1	28	0,42008	29,98739	0,0000
3	29	0,28917	16,91461	0,0000
5	35	0,34398	12,87789	0,0000
2	36	0,29124	20,75753	0,0000
Kusursuz olarak ayrımlanabilen lineer fonksiyon yüzdeleri: Grup 0: % 61,3, Grup 1: % 91,1, Toplam: % 81,00				

Yukarıdaki tabloda, diskriminant analizi sonucunda ortaya çıkan değişkenlerinin katsayıları ve ortaya çıkan diskriminant fonksiyonu yer almaktadır. Bu sonuçlar bayan ve erkek gruplar arasında ortaya çıkan fonksiyonun anlamlı olduğunu (0,0000) ve tabloda yer alan değişkenlerin ayrılmaya katkıda bulduklarını göstermektedir. Tabloda Stepwise işlemi sonucu ve 0,05 anlamlılık düzeyinde elde edilmiştir. Modeldeki ayrıcı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki göreceli etkisini gösteren standardize diskriminant fonksiyon katsayılarına göre en fazla ayrıcı etkide bulunanların önem sırası belirlenmektedir. Buna göre 28, 24, 35, 3, 36, 29, 15 ve 27 nolu değişkenler önem açısından sıralanmaktadır.

Tablo 2’de de görülebildiği gibi bayan ve erkek öğrencilerin gerçek grup üyelikleri sırasıyla % 61,3 (46) ve % 91,1 (133)’dür. Modelin bir bütün olarak sınıflandırılma gücü ise % 81, 00’dir.

#### 4.5. Başarılı ve Başarısız Öğrenci Gruplarının t Testi Sonuçları

Araştırmaya katılan başarılı ve başarısız grupların hangi kültürel değişkenleri farklı değerlendirdikleri konusunda bağımsız t testi de yapılmıştır. Yukarıda yapılan diskriminant analizinden farklı olarak t testi bağımlı ve bağımsız gruplar arasında herhangi bir tutumun yargı açısından fark olup olmadığını ortaya çıkarmak için yapılmaktadır. Diskriminant analizine göre daha güçsüz bir test olan t testi ortaya çıkan farklılığın neden kaynaklandığı konusunda bilgi vermemektedir. Ancak soru formunda yer alan ifadeleri, ilgili grupların farklı algılayıp algılamadıklarını ortaya çıkarmak için kullanılabilir. Test sonuçları 0,10, 0,05 ve 0,01 anlamlılık düzeylerine göre aşağıda yer alan Tablo 5’de görülebilmektedir.

Tablo 5: Başarılı ve Başarısız Öğrenci Gruplarının t Testi Değerleri

Değ. Nosu	Ort. Başarısız	SSapma Başarısız	Ort. Başarılı	S.Sapma Başarılı	t Değeri	Sig.
1	2,27	2,21	3,50	2,36	-2,38	**
2	2,78	2,08	3,04	2,31	-0,90	AD
3	3,68	2,16	3,76	2,16	-0,26	AD
4	6,18	1,25	6,17	1,42	0,05	AD
5	4,94	2,21	4,73	2,42	0,68	AD
6	3,52	2,21	2,88	2,04	2,23	**
7	4,57	2,14	4,65	2,26	-0,29	AD
8	4,98	2,04	5,07	2,22	-0,33	AD
9	5,37	1,84	5,72	1,70	-1,45	AD
10	4,32	2,30	4,11	2,30	0,68	AD
11	4,78	2,12	5,10	2,19	-1,12	AD
12	5,45	1,82	6,13	1,30	-3,24	***
13	5,16	1,89	5,19	2,01	-0,11	AD
14	5,52	1,84	5,87	1,72	-1,46	AD
15	5,00	2,17	4,97	2,15	0,13	AD
16	5,75	1,56	6,02	1,66	-1,25	AD
17	4,97	1,87	5,22	1,75	-1,03	AD
18	5,07	2,17	5,19	2,11	-0,42	AD
19	6,15	1,55	6,50	1,18	-1,90	*
20	6,02	1,67	6,45	1,29	2,13	**
21	3,23	2,21	3,25	2,22	-0,01	AD
22	2,55	2,07	2,72	2,18	-0,59	AD
23	3,94	2,20	3,77	2,21	0,59	AD
24	4,30	2,23	4,05	2,42	0,77	AD
25	4,82	2,29	4,73	2,31	0,28	AD
26	5,96	1,73	6,49	1,22	-2,62	***
27	5,62	1,83	5,97	1,52	-1,54	*
28	4,80	2,02	4,96	2,08	-0,56	AD

Değ. Nosu	Ort. Başarısız	SSapma Başarısız	Ort. Başarılı	S.Sapma Başarılı	t Değeri	Sig.
29	4,88	2,00	5,09	1,92	-0,82	AD
30	4,94	2,07	5,08	2,07	-0,50	AD
31	5,21	1,93	5,84	1,63	-2,60	***
32	4,26	2,08	3,94	2,14	1,15	AD
33	5,47	2,21	6,08	1,76	-2,27	**
34	5,10	2,09	5,41	1,78	-1,16	AD
35	5,21	1,88	5,41	1,90	-0,76	AD
36	5,50	1,75	4,94	2,22	2,07	**
*=P<0.10; **=P<0,05; ***=P<0,01; AD= Anlamlı Değil						

Tablo 5’de yer alan t testi sonuçlarına göre; 19(İnsanlar ve iyi ilişkilerin önemi), 27 (Belirsizliğin tehdit olarak algılanması), 1(İnsanlar arasındaki eşitsizliği kabul etme ve bekleme), 6(öğrencilerin kendilerini hocaları ile aynı düzeyde görüp görmeme), 20(Ailede Ebeveynlerin hayatın maddi yönüyle ilgilenip ilgilenmemesi), 33(zamanın para olarak algılanıp algılanmamasını) ve 36(motivasyonun başarı ve saygı ile mi yoksa güvenlik ve saygı ile mi? sağlanacağı), 12(astların yönetime katılmayı bekleyip beklememe), 26(problem çözüm şekli), 31(Kötü ve tabu olana karşı kural koyma şekli) değişkenleri anlamlı farklılık göstermektedir.

#### 4.6. Cinsiyet Açısından t Testi Sonuçları

Başarılı ve başarısız öğrenci grupları dışında; incelenen kültürel özellikler açısından erkek ve bayan grupları arasında da fark olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre erkek ve bayanlar arasında incelenen kültürel özellikler yönünden önemli derecede farkın olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçlar Tablo 6’da görülebilmektedir.

Tablo 6: Erkek ve Bayan Gruplarına İlişkin t Testi Değerleri

Değ. Nosu	Ort. Bayan	S.Sapma Bayan	Ort. Erkek	S.Sapma Erkek	t Değeri	Sig.
1	2,86	2,17	3,23	2,37	-1,17	AD
2	2,94	2,35	2,88	2,18	0,20	AD
3	4,37	2,05	3,39	2,13	3,32	***
4	6,33	1,16	6,10	1,40	1,29	AD
5	5,33	2,10	4,59	2,24	2,41	**
6	3,01	2,23	3,33	2,11	-1,03	AD
7	4,86	2,29	4,47	2,14	1,21	AD
8	5,44	2,13	4,81	2,09	2,07	**
9	5,68	1,83	5,46	1,76	0,83	AD
10	4,14	2,40	4,27	2,25	-0,38	AD
11	5,04	2,095	4,87	2,19	0,54	AD
12	5,96	1,50	5,67	1,69	1,29	AD
13	5,16	2,02	5,19	1,91	-0,11	AD
14	5,86	1,68	5,58	1,84	1,12	AD
15	5,50	1,96	4,72	2,22	2,68	**
16	6,18	1,42	5,72	1,68	2,14	**
17	5,44	1,58	4,90	1,90	2,19	**

Değ. Nosu	Ort. Bayan	S.Sapma Bayan	Ort. Erkek	S.Sapma Erkek	t Değeri	Sig.
18	5,57	1,90	4,90	2,22	2,23	**
19	6,62	1,07	6,16	1,52	2,61	***
20	6,53	1,10	6,06	1,67	2,50	**
21	2,90	2,30	3,43	2,15	-1,64	*
22	2,45	2,28	2,72	2,03	-0,87	AD
23	3,96	2,26	3,82	2,18	0,43	AD
24	3,74	2,51	4,41	2,19	-1,96	*
25	5,16	2,30	4,58	2,27	1,75	*
26	6,68	1,08	5,96	1,67	3,83	***
27	6,41	1,06	5,45	1,87	4,82	***
28	5,86	1,70	4,36	2,02	5,79	***
29	5,79	1,75	4,60	1,96	4,31	***
30	4,94	2,19	5,06	2,00	-0,33	AD
31	5,56	1,97	5,47	1,74	0,30	AD
32	4,34	2,15	4,00	2,08	1,15	AD
33	5,84	2,12	2,71	1,99	0,41	AD
34	5,06	2,11	5,34	1,80	-0,95	AD
35	5,93	1,44	4,98	2,01	4,01	***
36	5,96	1,73	4,87	2,03	4,14	***

\*=P<0.10; \*\*=P<0,05; \*\*\*=P<0,01; AD= Anlamlı Değil

Erkek ve bayan öğrenciler arasında incelenen kültürel özellikler açısından fark olup olmadığı bağımsız t testi aracılığıyla ortaya konmaya çalışılmıştır. Buna göre % 90 güven aralığında 21( erkek ve bayanların duygusal yönlerinin aynı olması) , 24 (başarısızlığın algılanması) ve 25 (çalışmaya verilen önem), nolu değişkenlerin, % 95 güven aralığında 5(Okul ortamında öğreticilerin beklentilerini algılama), 8 (örgütteki hiyerarşilerin algılanması), 15(yönetici güç ve sembollerinin algılanması), 16 (ücretlerin değerlendirilmesi), 17 (Toplumdaki baskın değer algısı), 18 (Toplumda para ve eşyaya verilen önemin değerlendirilmesi) ve 20 (Ailede Ebeveynlerin hayatın maddi yönüyle ilgilenip ilgilenmemesi), nolu değişkenlerin ve son olarak da % 99 güven aralığında da 3 (Baba - çocuk arasındaki ilişkilerin algılanması), 19 (İnsanlar ve iyi ilişkilerin önemi), 26 (problem çözüm şekli), 27 (Belirsizliğin tehdit olarak algılanması), 28 (Hayatı algılama), 29 (duyguların açığa vurulması), 35 ( dakiklik algılaması) ve 36 (motivasyonun başarı ve saygı ile mi yoksa güvenlik ve saygı ile mi? sağlanacağı) nolu değişkenlerin oldukları görülebilmektedir.

## 5. SONUÇ

Hofstede'in tanımladığı kültürel boyutlardan üçünü kapsayan bu araştırma üniversite öğrencileri üzerinde yapılmıştır. Başarılı ve başarısız öğrencilerle, erkek ve bayan öğrenci grupları arasında ilgili kültürel özellikler açısından fark olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ortaya çıkan farklılığa hangi kültürel özelliğin katkı yaptığı oluşturulan diskriminant fonksiyonu ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre başarılı ve başarısız öğrenci grupları arasında farklılığa etki eden değişkenler Tablo 2’de yer almaktadır. Modeldeki ayırıcı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki göreceli etkisini gösteren standardize diskriminant fonksiyon katsayılarına göre en fazla ayırıcı etkide bulunan değişkenler sırasıyla 36 (motivasyonun başarı ve saygı ile mi yoksa güvenlik ve saygı ile mi? sağlanacağı), 26 (problem çözüm şekli), 1(İnsanlar arasındaki eşitsizliği kabul etme ve bekleme), 6 (öğrencilerin kendilerini hocaları ile aynı düzeyde görüp görmemesi) ve 12 (astların yönetime katılmayı bekleyip beklememeleri) nolu değişkenler önem açısından sıralanmaktadır. Başarısız ve başarılı öğrencilerin gerçek grup üyelikleri sırasıyla % 68,1 (81) ve % 58,8 (60)’dır. Modelin bir bütün olarak sınıflandırılma gücü ise % 63, 80’dir.

Başarılı ve başarısız grupların farklılığına katkı sağlayan en önemli değişkenin motivasyon ile ilgili olduğu söylenebilir. Öğrencileri motive etme konusunda her iki grubun farklı algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu değişkeni problem çözme şekli konusundaki değişken izlemektedir. Yine her iki grubun problem çözmeyi farklı algılayıp değerlendirdikleri görülebilmektedir. İnsanlar arasındaki eşitsizliği kabul etme ve bekleme de grupların farklılaşmasına katkı sağlamaktadır. Öğrencilerin kendilerini “hocaları ile eşit görüp görmemesi” de farklılığa katkı yapmaktadır. Başarılı ve başarısız öğrencilerin kendilerini hocaları ile eşit kabul etme konusundaki kültürel tutumları iki grup arasında farklılığa katkı yapmaktadır. Astların yönetime katılmayı bekleme konusundaki tutumları da farklılığa katkı yapmaktadır.

Erkek ve bayan grupları açısından farklılığa katkı sağlayan değişkenler de incelenmiş ve sonuçlar Tablo 3 ve 4’de gösterilmiştir. Ayırıcı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki göreceli etkisini gösteren standardize diskriminant fonksiyon katsayılarına göre en fazla ayırıcı etkide bulunanların önem sırası belirlenmektedir. Buna göre 28 (Hayatı algılama), 24 (Başarısızlığın algılanması) , 35( dakiklik algılanması), 3(Baba - çocuk arasındaki ilişkilerin algılanması), 36 (motivasyonun başarı ve saygı ile mi yoksa güvenlik ve saygı ile mi? sağlanacağı), 29 ( duyguların açığa vurulması), 15(yönetici güç ve sembollerinin algılanması) ve 27 (Belirsizliğin tehdit olarak algılanması) nolu değişkenler önem açısından sıralanmaktadır. Bayan ve erkek öğrencilerin gerçek grup üyelikleri sırasıyla % 61,3 (46) ve % 91,1 (133)’dir. Modelin bir bütün olarak sınıflandırılma gücü ise % 81, 00’dir.

Araştırma sonuçlarına katkısı olacağı düşüncesiyle daha güçsüz bir test olan bağımsız t testi aracılığıyla da başarısız ve başarılı gruplar ile erkek ve bayan grupları arasındaki farklar incelenmeye çalışılmıştır. Bu test sonucuna göre farkın ortaya çıktığı değişken sayısında artış kaydedilmiştir. t testi sonuçlarına göre zayıf tan güçlüye doğru farkın ortaya çıktığı değişkenler şunlardır:

1. 19 İnsanlar ve iyi ilişkilerin önemi,
2. 27 Belirsizliğin tehdit olarak algılanması,



3. 1 İnsanlar arasındaki eşitsizliği kabul etme ve bekleme,
4. 6 Öğrencilerin kendilerini hocaları ile aynı düzeyde görüp görmeme,
5. 20 Ailede Ebeveynlerin hayatın maddi yönüyle ilgilenip ilgilenmemesi,
6. 33 Zamanın para olarak algılanıp algılanmaması,
7. 36 Motivasyonun başarı ve saygı ile mi yoksa güvenlik ve saygı ile mi? sağlanacağı,
8. 12 Astların yönetime katılmayı bekleyip beklememe,
9. 26 Problem çözüm şekli,
10. 31 Kötü ve tabu olana karşı kural koyma şekli.

Başarısız ve başarılı gruplar arasında farkın güçlü bir şekilde ortaya çıktığı görülen değişkenlerin belirsizlik ve okulda başarı için gerekli olan motivasyon, zaman, problem çözme konularında ortaya çıkması; başarı açısından bu gibi kültürel özellikler konusunda öğrencilerin dikkatlerinin çekilmesini ve bilgilendirilmelerini gerektirmektedir.

Erkek ve Bayan grupları açısından da t testi sonuçları elde edilmiştir. Buna göre farkın ortaya çıktığı değişkenler zayıftan güçlüye doğru şu şekilde sırlanmaktadır:

1. 21 Erkek ve bayanların duygusal yönlerinin aynı olması ,
2. 24 Başarısızlığın algılanması,
3. 25 Çalışmaya verilen önem,
4. 5 Okul ortamında öğreticilerin beklentilerini algılama,
5. 8 Örgütteki hiyerarşilerin algılanması,
6. 15 Yönetici güç ve sembollerinin algılanması,
7. 16 Ücretlerin değerlendirilmesi,
8. 17 Toplumdaki baskın değer algısı,
9. 18 Toplumda para ve eşyaya verilen önemin değerlendirilmesi
10. 20 Ailede ebeveynlerin hayatın maddi yönüyle ilgilenip ilgilenmemesi,
11. 3 Baba - çocuk arasındaki ilişkilerin algılanması,
12. 19 İnsanlar ve iyi ilişkilerin önemi,
13. 26 Problem çözüm şekli,
14. 27 Belirsizliğin tehdit olarak algılanması,
15. 28 Hayatı algılama,
16. 29 Duyguların açığa vurulması,
17. 35 Dakiklik algılaması
18. 36 Motivasyonun başarı ve saygı ile mi yoksa güvenlik ve saygı ile mi? Sağlanacağı.

Araştırma sonuçları açısından güçlü bir şekilde farkın ortaya çıktığı değişkenlerin daha çok erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma boyutu ile ilgili olduğu görülmektedir. Üniversite yönetimlerinin başarıyı getirecek şekilde zaman, motivasyon, öğreticilere karşı davranış vb. konularda kültürel özelliklerin değiştirilmesi yönünde çalışmalar yapmaları, daha fazla sayıda başarılı öğrenci yetiştirilmesine katkı sağlayacaktır. Toplumda yaygın

değerler olarak görülen çeşitli davranış kalıplarının değiştirilmesi gelecek nesillerin daha başarılı, öz güveni gelişmiş, yetenekli bireyler olmalarına katkı sağlayacaktır.

#### KAYNAKÇA

1. Ardichvili, Alexander, (2001) "Leadership Styles and Work-Related Values of Managers and Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries", **Human Resource Development Quarterly**, 12(4), 363-383.
2. Attia, Ashraf, Mahesh N. Shankarmahesh, ve Anusorn Singhapakdi, (1999), "Marketing Ethics: A Comparison of American And Middle-Eastern Marketers", **International Business Review**, 8, 611-632.
3. Banai, Moshe, Michael Chanin ve Bing-Sheng Teng, (1999), "Russian Managers' Perceptions of Prospective Russian-US Joint Ventures", **International Business Review**, 8, 17-37.
4. Barkema, Harry G. ve Freek Vermeulen, (1997), "What Differences in Cultural Backgrounds of Partners Are Detrimental for International Joint Ventures", **Journal of International Business Studies**, 28(4), 845-864.
5. Boone, Christophe ve Arjen van Witteloostuijn, (1999), "Competitive and Opportunistic Behavior in a Prisoner's Dilemma Game: Experimental Evidence on The Impact of Culture and Education", **Scandinavian Journal of Management**, 15, 333-350.
6. Brewer, Peter C., (1998), "National Culture and Activity-Based Costing Systems: A Note", **Management Accounting Research**, 1998, 9, 241-260.
7. Clark, Mona A; Riley, Michael J; Wilkie Ella; Wood, Ray C., (1998), **Research and Writing Dissertation in Hospitality and Tourism**, International Thomson Business Press, Oxford-UK.
8. Erdoğan, İlhan, (1991), **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi işletme fakültesi yay. No. 242, s. 128.
9. Gregory, Gary D. ve James M. Munch, (1997), "Cultural Values in International Advertising: An Examination of Familial Norms and Roles in Mexico", **Psychology & Marketing**, 4(2), 99-119.
10. Güvenç, Bozkurt, (1994), **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi 6. basım, İstanbul, s.95.
11. Hofstede, Geert, (1991), **Cultures and Organizations Software of The Mind** Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, Harper Collins Manufacturing, Glasgow.
12. Holzmüller, Hartmut H. ve Barbara Stöttinger, (2001), "International Marketing Managers' Cultural Sensitivity: Relevance, Training Requirements and A Pragmatic Training Concept", **International Business Review**, 10, 597-614.
13. Husted, Bryan w., (1999), "Wealth, Culture, and Corruption", **Journal of International Business Studies**, 30(2), 339-360.
14. Kongar, Emre, (1994), **Kültür Üzerine**, Remzi Kitabevi, 4. Basım, İstanbul.

15. Lenartowicz, Tomasz ve Kendall Roth, (1999), “A Framework for Culture Assessment”, **Journal of International Business Studies**, 30, (4), 781-798.
16. Lewis, Dianne, (1998), How Useful A Concept is Organizational Culture?”, **Strategic Change**, 7.
17. Matsuda, Yoshimi ve diğ., (2001), “Democratic values and mutual perceptions of human rights in four Pacific Rim nations”, **International Journal of Intercultural Relations**, 25, 405–421.
18. Mooij, Marieke de ve Geert Hofstede, (2002), “Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing”, **Journal of Retailing**, 78, 61–69.
19. Morosini, Piero, Scott Shane ve Harbir Singh, (1998), “National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance”, **Journal of International Business Studies**, 29(1), 137-158.
20. Newman, Karen L. ve Stanley D. Nollen, (1996), “Culture and Congruence: The Fit Between Management Practice and National Culture”, **Journal of International Business Studies**, 1996 (4), 753-779.
21. Oliver, Elizabeth Goad ve Karen S. Cravens, (1999), “Cultural Influence on Managerial Choice: An Empirical Study of Employee Benefit Plans in The United States”, **Journal of International Business Studies**, 30(4), 745-762.
22. Park, H., S.F. Borde ve Y. Choi, (2002), “Determinants Of Insurance Pervasiveness: A Cross-National Analysis”, **International Business Review**, 11, 79–96.
23. Ramaswamy, Kannan ve Mary Ann Von Glinow, (2000), “Organizational Performance Following Changes in Ownership: Modeling Post-Privatization Outcomes”, **Strategic Change**, 9, 2000, 297–310.
24. Recht, Ricardo ve Celeste Wilderom, (1998), “Kaizen And Culture: On The Transferability of Japanese Suggestion Systems” **International Business Review**, 7, 7–22.
25. Roath, A.S., S.R. Miller ve S.T. Cavusgil, (2002), “A Conceptual Framework of Relational Governance in Foreign Distributor Relationships”, **International Business Review**, 11, 1–16.
26. Robbins, Spethan P., (1986), **Organizational Behavior** , Printice/Hall International Inc. New Jersey.
27. Carl A. Rodrigues,( 1988), “Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management”, **Cross-Cultural Management**, 15(3).
28. Steger, Ulrich, Claudia Schindel ve Helga Krapf, (2002), “The Experience of Emas in Three European Countries: A Cultural and Competitive Analysis”, **Business Strategy and the Environment**, 11, 32–42.
29. Thomas, Adele ve Mike Bendixen, (2000), “The Management Implications of Ethnicity in South Africa”, **Journal of International Business Studies**, 31(3), 507-519.

**EK: ANKET FORMU**

1. Tamamen Karşıyım, 2. Bir ölçüde karşıyım, 3. Az çok Karşıyım, 4. Ne karşıyım ne hemfikirim, 5. Az çok hemfikirim, 6. Bir Ölçüde hemfikirim, 7. Tamamen hemfikirim.

<b>Değişkenler</b>							
1. İnsanlar arasında eşitsizlikler hem istenir hem de beklenir.	1	2	3	4	5	6	7
2. Güçsüz insanlar güçlü insanlara bağımlı olmalıdırlar ve pratikte güçsüz insanlar; “güçlülere karşı olanlar” ve “güçlülerin yanında olanlar” diye gruplara ayrılırlar.	1	2	3	4	5	6	7
3. Babalar toplumda çocuklarına kendileri ile eşit olarak kabul ederek davranışta bulunurlar.	1	2	3	4	5	6	7
4. Çocuklar babalarına hürmet göstererek davranırlar.	1	2	3	4	5	6	7
5. Öğretmenler öğrencilerinden sınıfta iken kendilerini farklı görmelerini ve herhangi bir konuda önceliğin kendilerinde olduğunu bilerek davranmalarını isterler.	1	2	3	4	5	6	7
6. Öğrenciler hocalarına karşı kendilerini eşit görür ve öyle davranırlar.	1	2	3	4	5	6	7
7. Eğitimi Yüksek olan bireyler, eğitimi düşük olan bireylerden daha az otoriter tavır sergilerler.	1	2	3	4	5	6	7
8. Örgütlerdeki hiyerarşiler zaten astlar ile üstler arasında var olan eşitsizlikleri gösterir.	1	2	3	4	5	6	7
9. Örgütlerdeki hiyerarşinin anlamı örgütteki uyumun sağlanması için oluşturulmuş farklı rollerin yansımalarıdır.	1	2	3	4	5	6	7
10. Örgütlerde yönetim gücünün tamamının üst kademelerde toplanması isteği en çok kabul gören davranıştır.	1	2	3	4	5	6	7
11. Örgütte ücretlendirme alt kademedan yukarıya doğru makam göz önünde bulundurularak artmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
12. Astlar yönetime katılmayı umarlar.	1	2	3	4	5	6	7
13. Astlar yukarıdan gelecek emirleri beklerler.	1	2	3	4	5	6	7
14. İdeal bir yönetici örgütte iyi bir babadır.	1	2	3	4	5	6	7
15. Örgütte yöneticilerin makamlarını ifade eden ayırıcı sembollerle veya güçle öne çıkmaları uygun değildir.	1	2	3	4	5	6	7
16. Kişiler örgüte yaptıkları katkı oranında ücret almalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
17. Toplumda baskın değerler materyal olarak başarılı olmak ve bir takım ilerleme süreçlerinden oluşmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
18. Para ve eşya toplumda önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
19. İnsanlar ve iyi ilişkiler toplumda önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
20. Ailede hem anne hem de baba hayatın maddi ve manevi yönüyle ilgilenir	1	2	3	4	5	6	7

Değişkenler							
21. Hem erkekler hem de kızlar ağlarlar fakat asla kavga etmezler	1	2	3	4	5	6	7
22. Kızlar ağlar, erkekler ağlamaz ve erkeklerle bir saldırı olduğunda kavga etmeli, kızlar ise kavga etmemelidir.	1	2	3	4	5	6	7
23. Okulda önemli olan en iyi öğrenci olmak değil, ortalama bir öğrenci olmaktır.	1	2	3	4	5	6	7
24. Okulda kalmak (başarısız olmak) bir felaket değil küçük bir kazadır.	1	2	3	4	5	6	7
25. Önemli olan yaşamak için çalışmaktır.	1	2	3	4	5	6	7
26. Problemlerin çözümü, onu zor kullanarak atlatarak değil, tartışarak ortadan kaldırmak ile olmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
27. Belirsizlik hayatın içinde gizlidir ve sürekli olarak kendisine karşı savaşılmaması gereken bir tehdittir.	1	2	3	4	5	6	7
28. Hayat kuruntulardan kaynaklanan yüksek stresli bir düzen olarak devam etmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
29. Kızgınlığımız ve duygularımız açığa vurulmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
30. Bilinen riskler kabul edilmeli, belirsiz durumlardan ve alıılmadık risklerden kaçınılmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
31. Çocuklar için kötü ve tabu olan şeylere karşı yumuşak kurallar koymak sıkı kurallar koymaktan daha iyidir.	1	2	3	4	5	6	7
32. Farklı olan şey cesaret verici değil tehlikeli olan şeydir.							
33. Öğretmenlerin “bilmiyorum” demesi her şeyi biliyormuş gibi davranmasından daha iyidir.							
34. Zaman belli şeylere yönelmek için bir çerçevedir, para değil.							
35. Dakik olmak doğal olarak olması gereken bir özelliktir. Bunu öğretmek pek mümkün değildir.							
36. Motivasyon, başarı ve saygıyla değil ancak güvenlik ve saygıyla elde edilebilir.							
37. Cinsiyetiniz ?	Erkek <input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/>						
38. Yaklaşık not ortalamanız nedir?							
39. Fakülteniz ?	İİBF <input type="checkbox"/> Eğitim <input type="checkbox"/> Tıp Fak. <input type="checkbox"/> Mühendislik <input type="checkbox"/>						
40. Kendinizi bulunduğunuz fakültede başarılı bir öğrenci olarak görüyor musunuz?	Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Düşünmedim <input type="checkbox"/>						