



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM
DALI**

YÖNETİM VE ÇALIŞMA SOSYOLOJİSİ BİLİM DALI

**ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TÜRKİYE-ALMANYA
ÖRNEĞİ**

(DOKTORA TEZİ)

Ayşe YILDIZ AYDIN

BURSA-2023



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ÇALIŞMA SOSYOLOJİSİ BİLİM DALI

**ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TÜRKİYE-ALMANYA
ÖRNEĞİ**

(DOKTORA TEZİ)

Ayşe YILDIZ AYDIN

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Memet ZENCİRKIRAN

BURSA-2023

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Ayşe YILDIZ AYDIN
Üniversite	: Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitüsü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim Dalı	: Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi
Tezin Niteliği	: Doktora Tezi
Sayfa Sayısı	: xv+271
Mezuniyet Tarihi	: 21/08/2023
Tez Danışmanı	: Dr. Öğr. Üyesi Memet ZENCİRKIRAN

ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TÜRKİYE-ALMANYA ÖRNEĞİ

Bu çalışmanın amacı, ulusal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu yapılırken de Türk ve Alman kültürlerinin ana özellikleri bulunmaya çalışılarak, bu özelliklerin örgüt kültürünü etkileyen yönleri ve etkileme dereceleri araştırılmaya çalışılmıştır. Türk ve Alman kültürüne ait olmaktan kaynaklanan özelliklerin örgütsel şema ve davranışlara, iş yaşamına nasıl bir etkide bulunduğu çalışmanın ana eksenini oluşturmaktadır.

Çalışmada Hofstede'nin (2008) yedi ulusal kültür boyutu ile Denison'ın (1996) dört boyutlu örgütsel özellikleri karşılaştırılmıştır. Hofstede, ulusal kültürün boyutlarını ölçeğinde dişillik/erillik, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, kısa/uzun dönem oryantasyonu, hoşgörü/kısıtlama ve anıtsallık/tevazu olarak sıralamıştır. Denison ise örgütsel özellikleri bağlılık, tutarlılık, misyon, adaptasyon başlıkları altında incelemiştir.

Araştırmanın uygulama bölümünde kullanılan veriler, Türk ve Alman hastanelerindeki 281 çalışanın anket sonuçlarından elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini Almanya'daki Saint Marien Hastanesi ve Türkiye'deki Uludağ Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi çalışanlarından oluşmaktadır. Yapılan t-testi ve regresyon analizi sonuçlarına göre, örgüt kültürünün her bir alt boyutu için (katılım, tutarlılık, uyarlanabilirlik, misyon) Almanya skoru, Türkiye'den daha yüksektir. Ulusal kültür ölçeği alt boyutlarına bakıldığında, Almanya'daki katılımcıların güç mesafesinin, erillik düzeyinin, anıtsallık düzeyinin, Türkiye'deki katılımcılardan daha düşük olduğu; Almanya'daki katılımcıların bireycilik eğiliminin, uzun dönem oryantasyonu ve hoşgörü düzeyinin Türkiye'deki katılımcılardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Ulusal kültür, Örgüt Kültürü, Türk kültürü, Güç Mesafesi, Bireycilik, Erillik, Uzun Dönem Oryantasyonu, Hoşgörü, Anıtsallık

ABSTRACT

Name and Surname : Ayşe YILDIZ AYDIN
University : Bursa Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Labour Economics and Industrial Relations
Branch : Sociology of Management and Work
Degree Awarded : Doctorate
Page Number : xv+271
Degree Date : 21/08/2023
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Memet ZENCİR KIRAN

EFFECTS OF NATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CULTURE:

SAMPLE OF TURKEY-GERMANY

The purpose of this study, to determine how national culture affects organizational characteristics and organizational culture. This study tries to put forth the main characteristics of Turkish and Germany culture and how they influence organizational culture. The main axis of the study is how Turks and Germans behave in working places and what differ them from other societies.

For national culture it's used Hofstede's value survey module (2008) and Denison's organizational culture survey for organizational culture. Hofstede's module searches seven dimensions of national culture: femininity / masculinity, uncertainty avoidance, power distance, individualism / collectivism, short-and long-term orientation, indulgence/ restraint and monumentalism. Denison's organizational culture module searches organizational characteristics of consistency, commitment, mission and adaptation.

The data was obtained through surveys of 281 employees of Turkish and German hospitals. The sample of the study consisted of the staff of Saint Marien Hospital in Germany and Uludag University Applied Research Center for Health in Turkey. According to the results of the t-test and regression analysis, for each sub-dimension of organizational culture (involvement, consistency, adaptability, mission) Germany score is higher than Turkey. Considering the sub-dimensions of the national culture scale, it was concluded that the power distance, masculinity, monumentalism level of the participants in Germany were lower than the participants in Turkey, and the individualism, long-term orientation and indulgence level of the participants in Germany were higher than the participants in Turkey.

Keywords: National culture, Organizational Culture, Turkish culture, Power Distance, Individualism, Masculinity, Long Term Orientation, Indulgence, Monumentalism.

ÖNSÖZ

Bu uzun süreçte tezime emeği geçen pek çok kişi var, her birine tek tek teşekkürlerimi sunuyorum. Öncelikle tezimin tamamlanabilmesi için yol gösteren danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Memet ZENCİRKIRAN'a emekleri, sabrı ve anlayışı için çok teşekkür ederim. Bu tez konusunu seçmemi ve çalışmanın iskeletini oluşturmamı sağlayan ilk danışman hocam Prof. Dr. Veysel BOZKURT'a; çalışmanın uygulama kısmı ile ilgili karşılaştığım önemli sorunları çözmemde destek olan ve tezimi uzun süre kesintiye uğratan hastalık sürecimde bana inanılmaz anlayış gösteren ikinci danışman hocam Prof. Dr. Serpil AYTAÇ'a ve akademik hayatım boyunca her zaman desteğini hissettiren, pes etmek istediğim zamanlarda bana devam edebilme inancını veren hocam Prof. Dr. Fügen BERKAY'a emeklerinden dolayı teşekkürlerimi sunuyorum, hepsine minnettirim. Tez izleme komitemde yer alan Prof. Dr. Nuran BAYRAM ARLI ve Prof. Dr. Aşkın KESER hocalarıma da tezime katkılarından ve hastalık sürecimde gösterdikleri anlayıştan dolayı teşekkür ederim. Çalışmanın uygulama analizlerini yaparken bana vakit ayıran, destek olan, kendisinden çok şey öğrendiğim Prof. Dr. Gülay DİRİK'e de içten teşekkürlerimi sunarım.

Tezin Almanya'daki uygulama sürecinin kolaylıkla ve eğlenceli bi şekilde geçmesini sağlayan sevgili dostlarım Jens (sevgiyle dualarımdasın), Cihan, Tayfun'a ve sıcak yuvalarına konuk olmaktan mutluluk duyduğum, Almanya'da yabancılık çekmeden işlerimi tamamlayabilmemde büyük destekleri olan Yıldırım ailesine içten teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca analizleri kontrol etmemde yardımcı olan sevgili Yıldız'a, literatür kısmını okuyup yazım hatalarını kontrol eden sevgili Aylin'e ve süreçte pek çok konuda çok desteğini gördüğüm sevgili Merve'ye içtenlikle teşekkür ederim.

Canım ailem annem Fatma YILDIZ, ablam Memnune YILDIZ ve eşim Refik AYDIN'a bu zorlu ve uzun süreçte sevgi ve anlayışlarıyla yanımda oldukları için ve bana yaşama devam etme gücü verdikleri için teşekkür ederim. Ayrıca en büyük teşekkürüm hayatım boyunca sevgisini ve desteğini hep hissettiğim, okuma nedenim canım babam Fehmi YILDIZ'a. Tezimi onun güzel anısına armağan ediyorum.

Ayşe YILDIZ AYDIN

Bursa, 2023

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	i
YEMİN METNİ	ii
DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR.....	xi
ŞEKİLLER.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE KURAMSAL YAKLAŞIM

1.1. KÜLTÜR.....	13
1.1.1. Kültür Tanımları.....	15
1.1.2. Kültürün Özellikleri	20
1.1.3. Kültürün Öğeleri	29
1.1.3.1. Değerler.....	30
1.1.3.2. Normlar.....	34
1.1.3.3. Tutumlar.....	36
1.1.3.4. İnançlar.....	37
1.1.3.5. Semboller.....	38
1.1.3.6. Dil.....	41
1.1.3.7. Ritüeller.....	42
1.1.3.8. Kahramanlar.....	43

1.2. ULUSAL KÜLTÜR.....	49
1.2.1. Ulusal Kültürün Boyutları.....	52
1.2.2. Hofstede'nin Ulusal Kültür Özellikleri ve Alt Boyutları.....	54
1.2.2.1. Güç Mesafesi Boyutu.....	54
1.2.2.2. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu.....	59
1.2.2.3. Bireycilik/Kolektivizm Boyutu.....	64
1.2.2.4. Erillik/Dışillik Boyutu	69
1.2.2.5. Uzun Dönem/ Kısa Dönem Oryantasyonu Boyutu.....	73
1.2.2.6. Anıtsallık/Tevazu Boyutu.....	78
1.2.2.7. Hoşgörü/Kısıtlama Boyutu	84
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	88
1.3.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Özellikleri.....	88
1.3.2. Örgüt Kültürü Çalışmalarının Gelişimi.....	91
1.3.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları ve Önemi.....	94
1.3.4. Denison'ın Örgüt Kültürü Modeli ve Alt Boyutları.....	99
1.3.4.1. Denison Örgüt Kültürü Modeli (DOCS)	99
1.3.4.2. Modelin Kavramsal Alt Boyutları.....	105
1.3.4.2.1. Katılım	105
1.3.4.2.1.1. Katılım Özelliğinin Alt Boyutları.....	107
1.3.4.2.2. Tutarlılık.....	108
1.3.4.2.2.1. Tutarlılık Özelliğinin Alt Boyutları.....	109
1.3.4.2.3. Uyarlanabilirlik.....	110
1.3.4.2.3.1. Uyarlanabilirlik Özelliğinin Alt Boyutları.....	111
1.3.4.2.4. Misyon	111
1.3.4.2.4.1. Misyon Özelliğinin Alt Boyutları.....	112

İKİNCİ BÖLÜM

HOFSTEDE’NİN VERİLERİ İŞİĞINDA TÜRKİYE VE ALMANYA ULUSAL KÜLTÜRLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. HOFSTEDE’NİN TÜRKİYE VE ALMANYA ULUSAL KÜLTÜR BOYUTLARI İLE İLGİLİ BULGULARI VE YORUMLARI.....	115
2.1.1. Güç Mesafesi	115
2.1.2. Bireycilik.....	119
2.1.3. Belirsizlikten Kaçınma	122
2.1.4. Erillik.....	125
2.1.5. Uzun Dönem Oryantasyonu.....	129
2.1.6. Hoşgörü	131
2.2. TÜRKİYE’DE HOFSTEDE’NİN ULUSAL KÜLTÜR BOYUTLARI ÜZERİNE YAPILAN AKADEMİK TEZ ÇALIŞMALARI.....	137

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİLERİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA: TÜRKİYE VE ALMANYA ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAVRAMSAL MODELİ.....	150
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	152
3.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	153
3.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	155
3.5. VERİLERİN TOPLANMASI.....	155
3.6. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ.....	156
3.7. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI.....	161
3.7.1. Korelasyon Analizi	166
3.7.2. T-testi.....	169
3.7.3. Regresyon Analizi.....	173

3.8.	BULGULAR VE TARTIŞMA	
3.8.1.	Araştırmanın Almanya ve Türkiye'nin Ulusal Kültür Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	179
3.8.1.1.	Güç Mesafesi.....	179
3.8.1.2.	Bireycilik	193
3.8.1.3.	Erillik	202
3.8.1.4.	Belirsizlikten Kaçınma	205
3.8.1.5.	Uzun Dönem Oryantasyonu.....	209
3.8.1.6.	Hoşgörü	211
3.8.2.	Araştırmanın Almanya ve Türkiye'nin Örgüt Kültürü Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	216
3.8.3.	Araştırmanın Ulusal Kültür ile Örgüt Kültürü İlişkisine Yönelik Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	220
	SONUÇ.....	226
	KAYNAKÇA	235
	EKLER	254

TABLÖLAR

Tablo 1 Güç Mesafesi Boyutu: Genel Normlar

Tablo 2 Güç Mesafesi Boyutu: İş Yeri

Tablo 3 Belirsizlikten Kaçınma Boyutu: Genel Normlar

Tablo 4 Belirsizlikten Kaçınma Boyutu: İşyeri, Örgüt ve Motivasyon

Tablo 5 Bireycilik Boyutu: Genel Normlar

Tablo 6 Bireycilik Boyutu: İşyeri

Tablo 7 Erillik Boyutu: Genel Normlar

Tablo 8 Erillik Boyutu: İşyeri

Tablo 9 Uzun Dönem Oryantasyonu Boyutu: Genel Normlar

Tablo 10 Uzun Dönem Oryantasyonu Boyutu: İşyeri

Tablo 1 Anıtsallık ve Tevazu Sahibi Toplumlar Arasındaki Temel Farklılıklar

Tablo 12 54 Ülke için Tevazuya Karşı Anıtsallığa İlişkin Puanlar (Minkov ve ark., 2018)

Tablo 13 Hoşgörü Boyutu: Genel Normlar

Tablo 14 Güç Mesafesi Skorlarının Ükelere Göre Dağılımı ve Türkiye'nin Bu Dağılımdaki Yeri

Tablo 15 Bireycilik Skorlarının Ükelere Göre Dağılımı ve Türkiye'nin Bu Dağılımdaki Yeri

Tablo 16 Belirsizlikten Kaçınma Skorlarının Ükelere Göre Dağılımı ve Türkiye'nin Bu Dağılımdaki Yeri

Tablo 17 Erillik Skorlarının Ükelere Göre Dağılımı ve Türkiye'nin Bu Dağılımdaki Yeri

Tablo 18 Uzun Dönem Oryantasyonu Skorlarının Ükelere Göre Dağılımı ve Türkiye'nin Bu Dağılımdaki Yeri

Tablo 19 Hoşgörü Skorlarının Ülkelere Göre Dağılımı ve Türkiye'nin Bu Dağılımdaki Yeri

Tablo 20 Türkiye ve Almanya Ulusal Kültür Boyutları Skorlarının Karşılaştırılması

Tablo 21 Ulusal Kültür Ölçeğinin Güvenilirlik Test Sonuçları

Tablo 22 Denison'ın Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Testi Sonuçları

Tablo 23 Denison'ın Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutları Güvenilirlik Testi Sonuçları

Tablo 24 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 25 Katılımcıların Yaş Dağılımı

Tablo 26 Katılımcıların İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Tablo 27 Katılımcıların Eğitim Durumu

Tablo 28 Katılımcıların İş Yerindeki Görev Dağılımı

Tablo 29 Katılımcıların İş Tanımı Dağılımı

Tablo 30 Katılımcıların Uyuşu

Tablo 31 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 32 Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 33 Ulusal Kültür Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 34 Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve Demografik Özelliklerin Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 35 Cinsiyete göre t-testi sonuçları

Tablo 36 Ülkelere göre t-testi sonuçları

Tablo 37 Katılım ile Ulusal Kültür Boyutları İlişkisi Çoklu Hiyerarşik Regresyon Bulguları

Tablo 38 Tutarlılık ile Ulusal Kùltür Boyutları İlişkisi Çoklu Hiyerarşik Regresyon Bulguları

Tablo 39 Uyarlanabilirlik ile Ulusal Kùltür Boyutları İlişkisi Çoklu Hiyerarşik Regresyon Bulguları

Tablo 40 Misyon ile Ulusal Kùltür Boyutları İlişkisi Çoklu Hiyerarşik Regresyon Bulguları

Tablo 41 Hanehalkı Tiplerine Göre Hanehalkı Oranı, 2014-2021

Tablo 42 2010 ve 2020'de Ülkelere Göre Hane Başına Ortalama Kişi Sayısı

ŞEKİLLER

Şekil 1 Değer ve Pratikleri Öğrenme

Şekil 2 İnsanın Zihinsel Programlamasının Benzersiz Üç Düzeyi

Şekil 3 Schein'in Buzdağı Kültür Modelinin Geliştirilmiş Hali

Şekil 4 Hofstede'de Kültürün Alt Boyutları

Şekil 5 Ülkelerin Anıtsallık Tevazu Skorlarına Göre Dağılımları

Şekil 6 McKinsey'in 7S Modeli

Şekil 7 Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin Temel ve Alt Kavram Boyutları

Şekil 8 Denison'un Örgüt Kültürü Kavramı Teorik Modeli

Şekil 9 Denison'ın Örgüt Kültürü Modeli

Şekil 10 Güç Mesafesi Dünya Haritası

Şekil 11 Kolektivizm-Bireycilik Dünya Haritası

Şekil 12 Belirsizlikten Kaçınma Dünya Haritası

Şekil 13 Erillik-Dışılık Dünya Haritası

Şekil 14 Hoşgörü-Kısıtlama Dünya Haritası

Şekil 15 Araştırmanın Modeli

Şekil 16 Araştırma Sürecini Gösteren Kavramsal Çerçeve

KISALTMALAR

UDO: Uzun Dönem Oryantasyonu

GME: Güç Mesafesi Endeksi

BKE: Belirsizlikten Kaçınma Endeksi

MAS: Maskülenite

DOCS: The Denison Organizational Culture Survey

UKÖ: Ulusal Kültür Ölçeği

VSM: Value Survey Module

DAM: Değerler Araştırması Modülü

GSMH: Gayri Safi Milli Hasıla

SIPRI: Stockholm Uluslararası Barış Araştırmaları Enstitüsü

NATO: Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü

SPSS: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

OECD: İktisadi İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı

IBM: International Business Machines-Uluslararası iş makineleri

WVS: World Values Survey-Dünya Değerler Araştırması

EUROSTAT: Avrupa Birliği İstatistik Ofisi

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

Değerler Anketi Modülü (VSM)

GLOBE: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

DLOQ: Dimensions of Learning Organization Questionnaire

GİRİŞ

Kültür, toplumların ve bireylerin anlaşılmasına olanak sağlayan ana kavramlardan biridir. Tarihsel süreç içerisinde toplum tarafından yaratılan maddi, manevi her şey kültür olarak tanımlanabilir. Böylece kültürün incelenmesi topluma dair her şeyin inceleme konusu haline gelmesini sağlar. Kültür çalışmaları topluma ait değer, inanç, tutum ve davranışların anlaşılması için olanak sunar. İnsana ait hemen her alanı kapsayan kültür kavramı, uzun yıllar pek çok disiplinin ortak araştırma alanı olmuş, bu da kültür üzerine çok sayıda araştırmalar ve farklı tanımlamalar yapılmasına neden olmuştur.

Kültür kavramının çok yönlülüğü, incelemelerin kültürün alt boyutları üzerinden de ilerlemesine yol açmıştır. Ulusal kültür, kültürün alt boyutlarından biridir ve uzun zamandır literatürde önemli çalışmalara da konu olmaktadır. Kültürün alt boyutlarından biri olan ulusal kültürün, özellikle de örgüt kültürü boyutunda çalışılmasının ise yakın dönemlerde yaygınlaştığı görülmektedir. Kültür kelimesinin işletme literatüründe ilk kez kullanılması, Elliott Jaques'in 1951'de *Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek (The Changing Culture of a Factory)* adlı kitabı yayımlamasıyla olmuştur (Yanow ve Adams, 2018). Örgüt kültürü çalışmalarının 1970'lerin başlarında (Pettigrew 1973; Trice ve ark. 1969; Turner 1973) yaygınlaşmaya başladığı görülse de Ouchi (1981) ve Pascale ve Athos (1981)'un önemli katkılarıyla çalışmalar özellikle 1980'lerde hızlı bir ivme kazanmıştır (Sharma ve Khandekar, 2006). Son dönemde küreselleşme, kültürel çeşitliliğin/ farklılığın artması ve uluslararası iş birliklerinin çoğalması gibi nedenlerin de etkisiyle yönetim uygulamalarında/çalışmalarında kültürün önemi daha da fazla anlaşılmış; kültürel boyutun etkisini anlamak ve kültürler arası farklılıkları analiz etmek için yapılan çalışmaların sayısı da giderek artmıştır.

Kültür konusundaki çalışmalarda otorite sayılan ve yayınları çokça refere edilen kişilerden birisi de Geert Hofstede'dir. Hofstede 1980'lerden günümüze kültürün inanç, değer, biliş, duygu ve tutumları nasıl etkilediğini ve insan ilişkilerinin kültürden kültüre ve aynı kültür içerisinde zamanla nasıl değiştiğini ortaya koyan uzun döneme yayılan önemli çalışmalar yapmıştır. Hofstede'nin 1980 yılında yayımladığı çalışması *Culture's*

Consequences (Kültürün Sonuçları), özellikle kültürlerarası çalışmalar yapan sosyal bilimciler üzerinde büyük etkiye sahip olmuştur. Son kırk yılda işletme ve iş dünyası üzerine özellikle değerler konusunda çalışan pek çok araştırmacı ve akademisyen, Hofstede'nin çalışmasını ve oluşturduğu şablonu kültürel farklılıkların yönetim tarzlarını nasıl etkilediğini incelemek ve çeşitli yönetim uygulamalarının farklı kültürel kontekstlere nasıl adapte edileceğini görmek için kullanmıştır.

Ulusal kültürler, globalleşen dünyada bir topluma özgü kültürü ifade etmektedir. Kişiler, içine doğdukları ve yetiştikleri toplumun kültürel kodlarını taşımaktadır. Aynı zamanda bu kodlar onları diğer toplumlardan ayıran, kim olduklarını belirleyen karakteristik özelliklerdir. Kültürel farklılıkların insanları, sosyal sistemi nasıl etkilediği ve farklılaştırdığını anlamak, günümüzün iş dünyasını anlamak, yorumlamak ve sorunların çözümüne katkıda bulunmak için büyük önem taşımaktadır.

Kültürel farklılıklar iş davranışlarını, karar almayı, iletişimi etkilemektedir. Uluslararası çalışan firmalar ve yöneticileri için buldukları ya da iş yaptıkları toplumları tanımak, kültürel farklılıkları belirlemek hayati öneme sahiptir. Örgüt kültürü çalışmalarının başlamasının ve yaygınlaşmasının temelinde yatan nedenlerden biri de bu kültürel farklılıkları anlamaktır. Zira örgüt kültürü çalışmalarının önem kazanmasına neden olan etkenlerden biri, kriz yaşayan Batı ülkelerinin özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nin, hızla yükselişe geçen Japon şirketlerinin başarısının arkasında yatan kültürel etkenleri merak etmesidir. Schein'a (1986) göre bunun nedeni, 1970'lerde Amerikan şirketlerinin -özellikle Japonya ile karşılaştırılarak- performans kaybının altında yatan nedenin kültürel farklılıklar olduğu düşüncesi olmuştur. Japon şirketlerinin başarısının altında yatan temel nedenlerden biri olarak Japon kültürünün özellikleri görülmekteydi. Dolayısıyla da kültürel farklılıklar anlaşılırsa, Japon yükselişinin sırrı çözülebilir ve bu durumla başa çıkılabildi. Buradan hareketle yapılan çalışmalarda, hem örgütlerin kültürel unsurları nitel ve nicel çalışmalarla ortaya konmaya çalışılmış, hem de örgüt kültürü kavramının kendisi bütün yönleriyle açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgüt kültürü, çalışma yaşamında önemli bir değer mekanizmasıdır. Örgütün değerlerini, sınırlarını, iş yapma ve iletişim kurma yöntemlerini belirler. Örgütün üyelerine halihazırda var olan kültür ile uyumlu düşünmek, davranmak ve harekete geçmek için alan yaratır. Örgüte yeni giren kişiler için nasıl davranacaklarını gösteren değer ve davranış kılavuzu gibidir. Aynı zamanda örgütün çevre ile olan iletişiminde de belirleyici bir rol oynar. Örgüt kültürü, örgüt bütünlüğünü, tutarlılığını ve istikrarını sağladığı gibi, çalışanların moral ve motivasyonunda da önemli bir belirleyicidir. Yönetim biçimini ve şemalarını belirler. Bir yandan değişmeyen, kalıcı unsurların koruyucusu iken, bir yandan da örgütün içerisinden ve dışarıdan gelen değişim taleplerini karşılamak için sürekli dönüşüm halindedir. Örgüt içerisindeki ahengi sağlarken, çatışmaların nasıl bertaraf edileceğinin de belirleyicisidir.

Örgüt kültürünün anlaşılması, günümüz rekabet piyasasında iş yapılan örgüt ve kişilerin yanı sıra işe alınacak kişilerin ve halihazırda çalışanların seçimi ve memnuniyetinin sağlanması ile iş performansını da olumlu yönde etkiler. Kültürlerarası çalışmalar yöneticilere de farklı kültürden gelen çalışanları ve farklı kültürlerdeki uygulamaları anlama fırsatı vermektedir. Aynı zamanda bir örgütte değişikliğin gerekip gerekmediği, hangi konularda gerektiği de örgüt kültüründeki değişimler izlenerek belirlenebilir.

Kültürel farklılıkları anlama yönündeki her çaba, yönetim hizmetinin kalitesini geliştirecek, yaratıcılığı arttırarak dünya görüşünü genişletip ve derinleştirecektir. Böylece farklı kültürlerle karşılaşma, bireysel eleştirilerin yapılmasına, farklılıklardan çıkarılan sonuçlar doğrultusunda dersler alınarak daha iyiye ulaşma çabasına destek olacaktır.

Ulusal kültür ve örgüt kültürü hem bir toplumu hem de o toplumdaki insanların iş görme tarzlarını anlamamız için en önemli yol gösterici kavramlardır. Bu çalışmada Türk kültürüne yönelik bazı temel değerleri vurgulamak, kültürel etkenlerin örgütlerde iş yapma tarzlarındaki etkilerini analiz etmek amaçlanmaktadır. Tezin temel problemi, Türk ulusal ve iş kültürünün anlaşılmasına yönelik vurgularda bulunmaktadır. Bu nedenle

tezde iki ölçek kullanılmıştır: Ulusal kültürü anlamak için Hofstede'nin ulusal kültür ölçeği, örgüt kültürünü anlamak için ise Denison'ın örgüt kültürü modeli ve ölçeği seçilmiştir.

Ulusal kültürü anlamak için araştırma modeli olarak, literatürde genel kabul görmüş, üzerine çok fazla akademik çalışma yapılmış, farklı örgütlerde çok sayıda uygulaması yapılmış, uzun yıllara yayılan bir araştırmanın sonucu olan ve çalışmalar devam ettikçe güncellenen ve önemlisi de diğer kültürlerle karşılaştırma yapılmasına olanak sağlayan Hofstede'nin kültüre bakışı ve araştırmalarında kullandığı Değerler Anketi Modülü (VSM) seçilmiştir. Hofstede'nin çerçevesi, yönetim tarzlarına kültürün etkisini araştırırken yöneticilerin ve çalışanların faydalanabileceği belirgin bir yapı sunmaktadır.

Çalışmanın örgüt kültürü ile ilgili ikinci kısmı için ise Denison Örgüt Kültürü Modeli seçilmiştir. Modelin seçilme nedeni, Türkçe'ye çevrilmiş, geçerlilik ve güvenilirliği çalışılmış, şirketlerin performans ölçümlerinde yıllardır kullandıkları hem akademik çalışmalara hem de kullandığı iş dili nedeniyle şirketlerde uygulama yapmaya elverişli bir ölçek/model olmasıdır. Kavramsal olarak güçlü bir temele oturması da çalışmamız açısından önemlidir. Bu ölçeğin seçilmesindeki başka bir önemli unsur ise, ölçeğin merkezine inanç ve varsayımları almasıdır. Kültürün öğeleri olan inanç ve varsayımlar, toplumsal kültürün her alanına nüfuz eden, kökleri derinlerde olan değerleri anlamamızı sağlayan göstergelerdir. Değerleri ölçen Hofstede'nin ölçeğiyle, inanç ve varsayımları ölçen Denison'ın ölçeğinin çalışmanın temel problemi olan kültürü ölçmek için uygun ölçme araçları olduğu düşünülmektedir.

Çalışmaya başlanırken ölçeklerini tezde kullanmak üzere Denison ve Hofstede'den izin alınmıştır. Her iki ölçek sahibine de tezin konusu ve kullanılacak diğer ölçek bildirilerek onay alınmıştır. Böylece ölçeklerin birbiriyle uyumu da konuyu en iyi bilen kişilerce teyit edilmiştir. Bu süreçte, Hofstede ile yapılan yazışmalarda, çalışmanın amacının Türk kültürünün başat değerlerinin ortaya konması ve bunun örgüt değerleriyle olan ilişkisinin araştırılması olduğu söylendiğinde; ölçeklerin ülke boyutunda analiz için

oluşturulduğu, bunun için de başka bir ulusal kültürle karşılaştırma yapılarak ulusal kültürün incelenmesi gerektiği Hofstede'nin bizzat kendisi tarafından tavsiye edilmiştir. Böylece Hofstede'nin uyarısı ile çalışmaya ikinci bir kültür olarak Alman kültürüne yönelik bir örneklem grubu da dahil edilmiştir.

Çalışmada öncelikli hedef örneklem grubu, üretim yapan, hizmet sunan fabrika ve işletmelerdi. Uzun görüşmeler ve çalışmalar sonucunda iki ülkeden yeterli analize imkân verecek bir örneklem grubuna ulaşamadı. Kültürün kapsayıcılığı da dikkate alınıp hem Türkiye'de hem de Almanya'da yeterli örneklem grubuna ulaşılacak sağlık sektöründeki çalışanlar örneklem grubu olarak belirlendi. Türkiye uygulaması için, Bursa Uludağ Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi; Almanya uygulaması için çalışmaya destek vermeyi kabul eden Köln şehrindeki Saint Marien hastanesi seçildi. Tez sürecinde kanser hastalığına yakalanmam ve sonraki tedavi aşaması, uygulama sürecinin uzamasını da beraberinde getirdi.

Tezde ulusal kültürü ölçmek için Hofstede'nin ulusal kültür ölçeği kullanılmıştır. Hofstede, ulusal kültürün boyutlarını güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, erillik, uzun dönem oryantasyonu, hoşgörü ve anıtsallık olarak belirlemiştir. Güç mesafesi, insanların toplumdaki eşitsizliği algılama ve kabullenme derecesi ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma, toplumun belirsiz durumlarda kendini ne kadar tehdit altında hissettiği ve belirsizlikle başa çıkabilmek için geliştirdiği yöntemler ile ilgilidir. Bireycilik, kişilerin kendi çıkarını koruduğu bir sosyal dokuyu temsil ediyorken, toplulukçuluk (kolektivizm) bireyin grup içinde yaşadığı, kendini grupla tanımladığı ve grup tarafından çıkarlarının korunduğu dokuyu temsil etmektedir. Maskülenite ve feminite (erillik/dişillik) ise, bir toplumda baskın değerlerin rekabet, para ve maddi şeyler mi yoksa diğerlerini koruma ve yaşam kalitesini arttırmak mı olduğu ile ilgilidir. Hoşgörü toplumdaki bireylerin sosyalleşirken arzu ve dürtülerini ne kadar bastırdıkları, toplumların ne kadar hoşgörülü veya kısıtlayıcı olduğu ile ilgili bir boyuttur. Anıtsallık ise, toplumdaki bireylerin kendilerini ne kadar yücelttikleri ya da tevazu sahibi oldukları ve kültürün bu konudaki baskınlığını inceler. Bu boyutları anlamak, bir kültürde öne çıkan değerleri anlamak, kültürlerin birbirlerine göre farklı yönlerini ortaya koymak, farklı kültürler arasındaki iletişim ve iş birliği için anlaşılır bir zemin hazırlamak için

önemlidir. Ulusal kültürü anlamak sadece farklı kültürel karşılaşmalardaki sorunları çözebilmek için önemli değildir. Ulusal kültürü anlamak, bu kültüre uyumlu devlet politikaları oluşturmak, yasal düzenlemelerde bulunmak, nüfus projeksiyonları yapmak, çalışma ve örgüt kültürüne yansıyan değer pratiklerini anlayarak buna uygun çalışma şartları geliştirmek; yaşanılır bir toplumsal yapı oluşturmak için kilit öneme sahiptir.

Çalışmada kullanılan diğer ölçek olan, Daniel Denison'ın örgüt kültürü ölçeği, örgüt kültürünü oluşturan özellikleri bağlılık, tutarlılık, misyon ve adaptasyon olarak dört alt boyutta incelemektedir. Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak amacıyla öncelikle iki ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen bir örgütün kontrolü dışında kalan çevresel dış koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar, yenilikler vb.) uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin dört temel kavramsal boyut oluşmuştur. Her boyutun da üç alt boyutu yer almakta, böylece toplam on iki alt boyutta örgüt kültürünün karakteristikleri incelenmektedir (Yahyagil, 2004). Tezin ana değişkenlerinden örgüt kültürünü ölçmek için kullanılan bu ölçek hem güvenilirlik düzeyi yüksek hem de diğer değişkenimiz olan ulusal kültürü ölçtüğümüz ölçekle uyumludur.

Ulusal kültürlerin örgüt kültürüne etkilerini ortaya koyma çabası bu çalışmanın ana eksenini oluşturmaktadır. Hofstede'nin ulusal kültür ölçeğinden yola çıkılarak öncelikle Türk kültürünün temel boyutları ve özellikleri vurgulanarak bu boyutların/ özelliklerin bir uygulamayla çalışma yaşamına, iş ilişkilerine, örgüt kültürüne etkileri irdelenmektedir. Hofstede'nin önerisiyle iki kültür arasında karşılaştırma yapmak ve ulusal kültürün örgüt kültürü üzerindeki farklılıklarını karşılaştırmak amacıyla çalışmada Almanya'dan da bir örneklem grubu seçilmiş ve böylece Türk ve Alman kültürünün etkileri/ farklılıkları analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışma, ulusal kültür ile örgüt kültürü ilişkisini, Hofstede'nin ulusal kültürü analiz eden yedi boyut, Denison'ın örgüt kültürünü analiz eden dört boyut merkezinde incelemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde kültüre dair kavramlar ve teorik arka plan ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda kültür, ulusal kültür, örgüt kültürü konusundaki literatür incelenmiş, çalışmada ölçekleri kullanılan Hofstede ve Denison'ın kültür boyutları ayrıntılarıyla ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu bölümde, kültürün farklı tanımlamalarına da vurgu yapılarak kültürün özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Birinci bölümde ulusal kültür ve örgüt kültürünün anlaşılması açısından önemli olan kültürü oluşturan temel öğeler değerler, normlar, tutumlar, inançlar, semboller ve dil, ritüeller ve kahramanlar merkezinde incelenmiştir. Bu öğeler hem kültürü oluşturmakta, belirlemekte, sınırlarını çizmekte, devam ettirmekte hem de kültürleri farklılaştırmaktadır. Bu nedenle bu öğelerin anlaşılması kültürün kendisinin anlaşılması yanında, çalışmanın konusu olan ulusal ve örgütsel kültürdeki farklılıkların neden kaynaklandığının anlaşılması açısından da yol göstericilerdir.

İlk bölümde tanımları, özellikleri ve öğeleri üzerinden kültürün genel bir çerçevesi çizildikten sonra, kültürün alt boyutlarından biri olan ulusal kültür aktarılmaya çalışılmış ve tez açısından merkezi önemde olan Hofstede'nin ulusal kültür özellikleri ve yedi alt boyutu (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik, erillik, uzun dönem oryantasyonu, anıtsallık, hoşgörü) incelenmiştir. Ulusal kültürün alt boyutlarının temel özellikleri ve örgüte yansıyan özellikleri tablolar halinde verilmiş ve Hofstede'nin çalışmaları ışığında her bir boyut açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde örgüt kültürü kavramı ve özellikleri, örgüt kültürü çalışmalarının gelişimi, örgüt kültürünün fonksiyonları, konuları literatürdeki çalışmalar ışığında incelenmiştir. Çalışmada ölçeği kullanılan Denison'ın örgüt kültürü modeli açıklanarak, modelin dört alt boyutu (katılım, tutarlılık, uyarlanabilirlik, misyon) üzerinden Denison'ın örgüt kültürü kavramsallaştırması incelenmiştir. Böylece çalışmanın birinci bölümünde kültür ile alt boyutları olan ulusal kültür ve örgüt kültürü, literatürdeki çalışmalar ışığında tezin amacı doğrultusunda detaylıca açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, Hofstede'nin Türkiye ve Almanya ulusal kültür boyutları ile ilgili bulguları ve yorumları aktarılmaktadır. Tezin birinci bölümünde her bir

ulusal kültür boyutu, yüksek ve düşük skorlar üzerinden, detaylıca açıklandığı için bu bölümde öncelikle ulusal kültür boyutları kısaca aktarılmaya çalışılmıştır. Ardından Hofstede'nin Değerler Anket Modülü (VSM – Values Survey Module) uygulamalarından elde ettiği verilere göre, her bir boyut için Türkiye ve Almanya skorları verilmiştir. İki ülkenin aldığı skorların, ölçeğin uygulandığı diğer ülkelerin sonuçlarına göre nasıl konumlandığı ve farklılaştığını gösteren tablo ve kültür haritaları eklenmiştir. Son olarak da Hofstede'nin iki ülke özelinde yaptığı yorumlar aktarılmıştır. Bu bölümde Hofstede'nin altı ulusal kültür boyutu (güç mesafesi, bireycilik, belirsizlikten kaçınma, erillik, uzun dönem oryantasyonu ve hoşgörü) üzerine Türkiye ve Almanya'dan elde ettiği veriler, araştırmanın yapıldığı diğer ülkelerin ulusal kültür boyutu skorları ile karşılaştırılarak verilmekte, böylece Türkiye'nin diğer ülke kültürleri arasındaki 'kültürel konumu' aktarılmakta, aynı zamanda da Almanya ile farklılaşmaları incelenmektedir. Anıtsallık boyutunun bu bölümde incelemeye dahil olmama nedeni, Hofstede'nin bu boyutu çalışmalarından çıkarması ve bu boyuttaki ülke verilerini de yayından kaldırmasıdır. Bu bölümde amaçlanan, Hofstede'nin yayınladığı ülke skorlarına dayanarak, diğer ulusal kültürler arasında Türkiye'nin kültürel olarak nasıl konumlandığını ve Hofstede'nin Türk ulusal kültürü üzerine yaptığı yorumları incelemektir. Bunun ayrıca tez çalışmasının uygulama kısmı için de bir karşılaştırma temeli hazırlayacağı düşünülmektedir.

Bu bölümde Hofstede'nin ulusal kültür boyutlarına ait skorları incelendiğinde Türkiye'nin; güç mesafesinin yüksek olduğunu (66 puan), bireyciliğin düşük (37 puan) buna karşın kolektivizmin yüksek olduğunu, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğunu (85 puan), erilliğin düşük (45 puan) olduğunu ve Türkiye'nin dışıl özellikler gösteren bir ülke kültürüne sahip olduğunu, uzun dönem oryantasyonu boyutunda ortalama bir değere (46 puan) sahip olduğu ve yine hoşgörü boyutunda da orta seviye bir skora sahip olduğu (49 puan) için bu boyutta da net bir özellik belirlenemeyeceği söylenebilir. Buna göre Türk kültürü baskın olarak; yüksek güç mesafesine sahip, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu, feminen ve kolektivist bir kültür olarak tanımlanabilir. Hofstede'nin anketini uyguladığı diğer ülke skorları arasındaki yeri incelendiğinde, Türkiye'nin batı ülke kültürlerinden çok, doğu toplumlarına yakın ulusal kültürel özellikler sergilediği görülmektedir.

İkinci bölümün ikinci ana başlığında ise Türkiye’de Hofstede’nin ulusal kültür boyutları üzerine yapılmış olan akademik tez çalışmaları incelenmiştir. Böylece hem Hofstede’nin çalışmasının akademik çevre tarafından nasıl ve hangi başlıklar altında ele alındığı anlaşılacak istenmiş; hem de yapılan çalışmalardan elde edilen veriler ışığında tezin asıl konusu olan Türk kültürüne dair genel bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Ele alınan akademik tez çalışmalarında genellikle Hofstede’nin boyutlarından birinin ya da birkaçının farklı konularla ilişkisi (parti seçim beyannameleri, kurumsal çevresel açıklamalar, örgüt kültürü ve liderlik tipleri, savunma harcamaları, yabancı yatırımlar, örgüt tipleri ve yapısı, iş tutumları, örgütsel adalet, uluslararası işletmeler, sosyal sorumluluk faaliyetleri, vs.) üzerinden incelendiği, çalışmalara Hofstede’nin sonuçlarının dahil edildiği ancak Hofstede’nin ölçeğinin kullanılarak farklı ulusal kültürlerin karşılaştırıldığı çalışmaların sayısının çok az olduğu görülmektedir.

Üçüncü bölümde ise Türkiye ve Almanya’da yapılan uygulamanın amacı, yöntemi, bulguları ortaya konmaya çalışılmıştır. Yöntem bölümünde önce araştırmanın kavramsal modeli oluşturulmuştur. Çalışmada ulusal kültürün yedi alt boyutundan her birinin örgüt kültürünün dört alt boyutuna etkisi araştırılmaktadır. Buna göre, ulusal kültür bağımsız değişken, örgüt kültürü ise bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Veri toplama araçları olarak ulusal kültürü ölçmek üzere Hofstede’in geliştirdiği Değerler Anket Modülü’nün 2008 versiyonu (VSM 08) ile örgüt kültürünü ölçmek üzere Denison ve Neal’in (1996) geliştirdiği Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DOCS) kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye ve Almanya’daki iki devlet hastanesi çalışanlarından oluşmaktadır. Almanya’nın Köln şehrinde bulunan Saint-Marien Hospital ile Bursa’da Uludağ Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi örneklem için seçilmiştir. Verilerin toplanması aşamasında Almanya’daki Saint-Marien Hastanesi çalışanlarına 400 anket dağıtılmış, 80 anket toplanmıştır. Türkiye’de ise, 400 anket dağıtılmış 201 anket toplanmıştır. Örneklem için hiçbir kota uygulanmamış, hastane çalışanı olmaları kişilerin çalışmaya dahil edilmeleri için yeterli sayılmıştır. Bu bölümde ayrıca kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri sunulmuştur.

Verilerin çözümü ve yorumlanması başlığında, öncelikle katılımcıların demografik özellikleri cinsiyet, yaş, iş yerinde çalışma süresi, eğitim durumları, iş

yerindeki görev dağılımları, iş tanımları, uyruğu başlıkları altında ortaya konmuştur. Daha sonra ulusal kültür ve örgüt kültürü ölçek boyutlarının her birinin arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizleri yapılmıştır. Sonrasında cinsiyet ve ülke değişkenlerine göre t-testi analizleri yapılmış, ulusal kültür ve örgüt kültürü alt boyutlarının bu değişkenlere göre anlamlı farklılıklar sergileyip sergilemedikleri araştırılmıştır. Çalışmada son olarak, bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmış; örgüt kültürünün tek tek her bir alt boyutunun ulusal kültür boyutları ile ilişkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu bölümün sonunda Hofstede'nin ulusal kültür boyutları bağlamında çalışmanın uygulama kısmından elde edilen bulgular ortaya konmuştur. Almanya ve Türkiye'nin ulusal kültür boyutları, her bir ulusal kültür boyutu bakımından elde edilen veriler ışığında incelenmiştir. Çalışmanın bulgular ve tartışma kısmında Türkiye'nin ulusal kültürel özelliklerinin arkasında yatan tarihsel, siyasal, sosyal, coğrafi, örgütsel ve ekonomik nedenler incelenmeye çalışılmıştır. Bu anlamda Türkiye'nin yüksek güç mesafesine sahip olması; dikey örgüt yapısı, iletişim, karar verme, sınıflar, hesap verebilirlik, liyakat, bağımsızlık ve paternalizm başlıkları altında incelenerek, yüksek güç mesafesinin toplumun her kademesine nasıl nüfuz ettiği ortaya konmaya çalışılmıştır. Bireycilik boyutu ise aile, eğitim, din, politika, kurumlar üzerinden ele alınmış; hanehalkı tipleri ve oranları, aile çeşitleri, evlenme ve boşanma oranları, kaba doğum hızı, yaşlı ve genç nüfusun toplumdaki yeri, eş tanıma ve seçme biçimleri, eğitimin niteliği, işveren-işçi ilişkileri, kayırmacılık, hemşehricilik, kişi başına düşen gayri safi milli hasıla, muhafazakar siyasal gelenek gibi bireycilik boyutunu açıklayan konular Türkiye'nin kolektivist toplum özellikleri sergilemesi üzerinden tartışılmıştır. Belirsizlikten kaçınma boyutu, Hofstede'nin bu boyutu açıklarken kullandığı terimler ışığında; Dünya mutluluk raporları, sağlık ve para konuları üzerinden ve ayrıca göçebe kültürü etkileri, Osmanlı İmparatorluğu mirası, Türkiye'nin coğrafi konumu, siyasal istikrar, işsizlik oranları, gelir dağılımındaki eşitsizlikler, ekonomideki dalgalanmalar gibi Türkiye'ye özel konular üzerinden irdelenmiştir. Erillik boyutu ataerkil sistem, iş gücünün sektörel dağılımı, girişimcilik, başarı, hırs ve mütevazilik üzerinden incelenirken; uzun dönem oryantasyonu gelenek, gelecek, muhafazakarlık ve kuralcılık kavramları üzerinden incelenmiştir. Hoşgörü boyutu ise kolektivizm, mutluluk oranları, Dünya Değerler

Araştırması, ekonomik gelişmişlik düzeyleri bakımından incelenmiştir. Böylece bu tez çalışmasından çıkan sonuçların kültürel ve sosyal temelleri anlaşılma ve aktarılmaya çalışılmıştır.

Bu bölümde ayrıca Almanya ve Türkiye'nin örgüt kültürü, Denison'ın örgüt kültürü boyutları bağlamında (katılım, tutarlılık, misyon ve adaptasyon) karşılaştırılmış, nicel çalışmadan çıkan veriler doğrultusunda yorumlanmıştır. Son olarak da bu bölümde ulusal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye yönelik çoklu hiyerarşik regresyon analizleri sonuçları, her bir örgüt kültürü alt boyutunun tek tek ulusal kültürün alt boyutları ile ilişkisi bağlamında değerlendirilmiştir.

Sonuç bölümünde ise çalışmanın genel çerçevesi çizilerek, çalışmadan elde edilen sonuçlar, çalışmanın amacı doğrultusunda incelenmeye ve tartışılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın amaçları ana eksen etrafında nasıl ilerlendiği aktarılmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünde elde edilen sonuçlar, ulusal kültür ve örgüt kültürü boyutları açısından değerlendirilmiştir.

Türkiye'nin ulusal kültür unsurlarının ve bu unsurların örgüt kültürüne olan etkilerinin ortaya konmasının Türk örgüt sisteminin bir haritasını çıkararak, artı ve eksilerinin tam olarak anlaşılmasına olanak vereceği düşünülmektedir. Bu da Türk kültüründen kaynaklanan avantajların vurgulanmasına; dezavantajların ise nasıl avantaja dönüştürülebileceği konusunda çalışmalar yapılmasına olanak sağlayacaktır. Giderek iş piyasasına damgasını vuran globalleşme ve çok uluslu şirketlerin yaygınlaşması pek çok kültürden insanların bir arada çalışmasını gerektirmiş, bu da ulusal kültür ve örgüt kültürü çalışmalarının daha önemli hale gelmesine yol açmıştır. Türk kültürü ve çalışma yaşamındaki Türk değerler sisteminin ortaya konmasının, Türk şirketleri ve Türk endüstri sisteminin anlaşılması kadar, Türk şirketlerle çalışan farklı uluslardan şirketler için bir rehber niteliğinde olacağı ve karşılıklı ilişkilerde davranışların ve altında yatan tutum ve değerlerin anlaşılmasını sağlayarak sağlıklı bir iletişime imkan verebileceği düşünülmektedir. Böyle bir çalışmanın aynı zamanda uluslararası alanda kendini konumlandırmaya çalışan Türkiye'nin, diğer ülkeler arasındaki yerinin belirlenmesini

sağlayarak, diğerk kùltùrlerle benzerlik ve farklılıklarını görerek özgünlüğünü ortaya koymasına ve kimliğini bulmasına yardımcı olacağına inanılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE KURAMSAL YAKLAŞIM

1.1. KÜLTÜR

Bu çalışma, ulusal kültürün örgüt kültürüne etkilerini araştırması bağlamında en geniş bağlamda “kültür” üzerinedir. Kültürün anlaşılması ve farklı boyutlarıyla ortaya konulması, araştırmaya konu edilen kültürün alt boyutları olan ulusal kültür ve örgüt kültürünün de anlaşılması için genel bir çerçeve sunacaktır. Zira kültüre dair özellikler, daha mikro boyutta ulusal kültür ve örgüt kültürünü de tanımlamakta ve bu alanların daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır.

Kültürün toplumun maddi ve manevi bütün öğelerini barındırması açısından, kültür üzerine yapılan çalışmalar toplumu anlama çabaları için de önemli birer kaynaktır. Çünkü toplumun tarihsel süreç içerisinde oluşturduğu her şey kültürün içerisine girer. Çalışmada ulusal kültür ölçeği kullanılan Hofstede'nin ulusal kültür çalışmalarından gördüğümüz üzere, bir toplumun üyelerinin bireyci mi kolektivist mi davrandığı (bireycilik boyutu), zaman kullanımı (uzun dönem oryantasyonu), kriz zamanlarında nasıl tepki gösterdiği (belirsizlikten kaçınma), atalarını ne ölçüde onurlandığı (anıtsallık), toplumsal hiyerarşinin nasıl algılandığı ve biçimlendiği (güç mesafesi), farklılıklara ne ölçüde müsamaha gösterdiği (hoşgörü) gibi ulusal kültüre ait özellikler de; örgüt kültürü ölçeğini kullandığımız Denison'ın çalışmaları ışığında, iş yerinde uyum yeteneği (adaptasyon), örgütte organize olma biçimleri ve bağlanma tarzları (katılım), insanları/ koşulları etkileme ve değiştirme yeteneği (tutarlılık) ve geleceğe dair amaç ve hedeflerin belirlenmesi (misyon) gibi örgüt kültürüne ait özellikler de en temelde kültür ile ilgilidir. Bu açıdan da kültürün farklı boyutlarıyla ortaya konması, toplumun ve içerisindeki örgütlerin daha iyi anlaşılması için genel bir çerçeve çizmeye olanak vermesi açısından önemlidir.

Kültür, makro düzeyde de mikro düzeyde de toplumun bütün alanlarına nüfuz etmiştir. Her insan, ait olduğu gruba ve topluma özgü değerler ve davranış kalıpları çerçevesinde hareket eder. Her grup kendi kültürünün bileşenlerini belirler ve kültür o grup için bir kimlik oluşturur. Ulusal kültürü de örgüt kültürünü de belirleyen, ait olunan kültürün belirlediği bu kimliktir. Kültür toplumun bir yaratımı olarak görülür; aynı toplumun üyeleri arasında paylaşılır ve gruptaki diğer kişilerle birliktelikler yoluyla öğrenilir (Udok, 2020). Toplumu ve örgütleri bir arada tutan, birleştiren sosyal ağlar kültürün içerisinde anlam kazanır. Toplumun değerleri, inançları, normları, tutumları, sembolleri, ritüelleri, kültürel kodlar içerisinde belirlenir. Sosyalleşme süreci içerisinde kültür, toplumun ve örgütlerin yeni üyelerine aktararak toplumsalın başat değerler üzerinden devamı sağlanır. Bu devamlılığı sağlayan ve aynı zamanda toplumların yaratılması ve iletişiminde temel role sahip olan dil de kültürel bir öğedir. Ulusal kültürlerin milli diller üzerinden inşası gibi örgütlerin de sosyalleşmelerine yön veren, değer yüklü, kendilerine ait dilleri ve iletişim sistemleri vardır. Kısacası kültüre ait tüm bu özellikler hem ulusal kültür hem de örgüt kültürü açısından önem taşır.

Bir toplumu/ örgütü diğerlerinden ayıran o toplumun/ örgütün kültürel özellikleridir. Kültür, insanlar arası iletişimin biçimini, yönünü ve araçlarını kurgular. Teknolojik ve ekonomik gelişimin yönünü ve niteliğini belirler. İş bölümü ve dayanışmanın ne şekilde olacağını kurgular. Toplumdaki ve örgütlerdeki güç ilişkilerini, hiyerarşik yapıyı, yönetim şemalarını belirleyen gene kültürdür. Egemenlik tarzları, yönetim biçimleri, liderlik tipleri kültür tarafından oluşturulan bir çerçeve içerisinde gerçekleşir. Toplumsal ve örgütsel çatışmaların ortaya çıkış nedenleri, şekilleri ve ne şekilde bertaraf edileceği gene kültürel sınırlar içerisinde benimsenen değerlerle ilgilidir. Kültür üretim araçlarını, üretim biçimlerini, çalışma şartlarını, kaynakların dağılımını, devlet politikalarını, kısaca ekonomik sistemin bütün öğelerini etkiler ve belirler. Böylece ulusal kültürler, ekonomi kurumunu ve ekonomik birer yapı olan örgütleri de etkiler.

Kültür toplumdaki sosyal yapıyı da belirler. Toplum için önemli olan kalıcı değerlerin ve korunması gereken davranışların çerçevesini çizer. Eğitim, sağlık, aile, politika, hukuk, sanat ve din gibi kurumlar kültürel yapı içerisinde belirlenir, değişir ve dönüşür. Aynı zamanda kültür, değişimi de belirler. Değişimin ne şekilde ve ne hızda olacağı,

hangi değerlerin benimsenerek hangilerinin değişime uğrayacağı, toplumun ihtiyaçları doğrultusunda kültürel olarak belirlenir. Ulusal kültür ve örgüt kültürü de kültürdeki bu değişimlerden etkilenerek biçimlenir, dönüşür, değişir.

Şu halde kültür üzerine yapılan tanımlar, belirtilen özellikler, kültürün alt boyutları olan ulusal kültür ve örgüt kültürünü anlamak için büyük önem kazanmaktadır. Bu düşünceden yola çıkılarak sonraki başlıkta, çeşitli kültür tanımları sıralanarak; düşünürlerin kültürü nasıl ele aldıkları, farklı disiplinlerin farklı tanımlar üzerinden kültürün çeşitli yönlerini nasıl ortaya koyduğu ve bütün bunların ötesinde kültürün bütün boyutlarıyla ne olduğu anlaşılmasına çalışılacaktır.

1.1.1. Kültür Tanımları

Kültür başlangıcından itibaren antropolojinin merkezinde yer almış, 1970’li yıllardan itibaren de çalışma yaşamıyla ilgili literatürde konu edilmeye başlanmıştır. Her ne kadar üzerinde çok fazla tartışılan, araştırılan, yayın yapılan bir kavram olsa da kavramın anlamı konusunda ne antropoloji ne de örgüt çalışmaları görüş birliğine varabilmiştir (Smircich, 1983: 339). Kültür öğrenilebilir ve paylaşılabılır bir özellik göstermekte ancak doğrudan gözlemlenmemektedir (Ball ve ark., 2012: 94). Bunun için de sınırlarının çizilmesi ve tanımlanması oldukça zordur. Ancak yine de yapılan tanımlamaların bütünlük içerisinde incelenmesinin, kültürün farklı yönlerine (çalışmamız açısından ulusal kültür ve örgüt kültürüne) ışık tutarak kavramın ve toplumun daha derinlemesine ve çok yönlü olarak anlaşılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Kültür konusundaki en önemli ve en çok referans verilen çalışma, Amerikalı iki antropolog Kroeber ve Kluckhohn’a aittir. Yüzlerce kültür tanımını inceleyen ve yüz altmış dört farklı kültür tanımını derleyen Kroeber ve Kluckhohn, ‘kültür’ kavramının ne kadar farklı algıladığını ve yorumladığını ortaya koyarak, aslında kavramın genişliğini, kapsayıcılığını, kendi içeriğini tüm yönleriyle açıklayamamasını, dağınıklığını, müphemliğini vurgulamışlardır. Kroeber ve Kluckhohn’a göre kültür, “insan gruplarına özgü başarıları oluşturan, açık veya örtülü sembollerle aktarılan, kazanılmış davranış

modellerinden oluşur. Onlara göre kültürün temelini (tarihsel olarak oluşmuş ve seçilmiş) geleneksel görüşler ve özellikle de bunlara bağlı değerler oluşturmaktadır; kültürel sistemler bir yandan eylemlerin ürünleri, diğer yandan da gelecekteki eylemlere şekil veren öğelerdir” (1952: 181). Kluckhohn ünlü *Mirror for Man* (1952) kitabında kültür kavramlarını şu şekilde sıralamaktadır: “Bir halkın bütün bir yaşam tarzı”, “bireyin bağlı olduğu gruptan edindiği sosyal miras”, “düşünme, hissetme ve inanma biçimi”, “davranışsal bir soyutlama”, “bir grup insanın hangi şekilde davrandığı”, “öğrenilmiş davranışlarla dolu bir kaynak”, “tekrarlanan sorunlara verilen bir dizi standartlaşmış cevap”, “öğrenilmiş davranış”, “davranışların normatif düzenlenmesini sağlayan mekanizma”, “tarihin tortusu” v.b. (Kluckhohn’dan aktaran Clifford Geertz, 1994: 214). Tüm bu tanımlar tek tek kültürün bazı yönlerini ortaya koysa da genel bir kültür tanımı için eksik bulunabilir.

Anropolog Kroeber & Kluckhohn’un 1952’de yaptıkları çalışmadan günümüze yüzlerce farklı kültür tanımı daha yapılmış olsa da hala ortak bir kültür tanımında görüş birliğine varılamamıştır. Kültür, tanımı “hangi bağlamda, kimin tarafından kullanıldığına bağlı olarak değişen çok anlamlı bir kavramdır” (Kartari, 2001: 13). Güvenç’e göre, “bir sözcük ya da kavramın bu kadar çok ve çeşitli anlamla yüklenince tanınmaz ve tanımlanamaz olması doğaldır. Zira kültür kavramının tanımı ve tarihçesi için Kroeber ve Kluckhohn’un altmış sayfa ayırmış olmaları da buna en önemli kanıttır” (Güvenç, 1996: 95). Kültür kavramı tanımlarındaki çeşitliliğin nedeni, kavramın sadece bilimsel değil aynı zamanda toplumsal ve tarihsel derinliğe sahip oluşuyla da (Mejuyev, 1987: 8) açıklanmaktadır. Gustav Jahoda 2012 yılında yayınladığı makalesinde, çağdaş literatürde “kültür” kelimesinin olası yorumlarının çeşitliliğini ve ayrıca çeşitli yorumların uyumsuzluğunu göstermeye çalışmıştır. Jahoda, “kültür” kavramını tanımlama girişimlerinin boş ve yararsız olduğu ve onu tanımlamaya çalışmadan terimi basitçe kullanmanın oldukça pratik olduğu sonucuna varır. Jahoda’nın tüm eleştirilerine cevap verebilen bir tanımlama yapma arzusuyla Mironenko ve Sorokin (2018) şöyle bir tanım önerir: “Kültür, insan faaliyetinin süreçlerini, ürünlerini ve sonuçlarını, maddi ve manevi olarak kapsayan, nesilden nesile biyolojik olmayan bir şekilde aktarılan çok boyutlu bir olgudur.” Anthony Giddens (2005) da benzer biçimde kültürün “bir toplumun üyelerinin ya da toplumdaki grupların yaşam biçimlerine göndermede bulunduğunu; kültürün bu

insanların nasıl giyindiklerini, evlilik gelenekleri ile aile yaşamlarını, çalışma örüntülerini, dinsel törenlerini ve boş zaman etkinliklerini içerdiğini” belirtmektedir. Bauman (2021), insani bir eylem alanı olarak tanımladığı kültürün, insanın doğaya ve diğer insanlara yönelik müdahalesi için ölçü ve araç temin ettiğine vurgu yapmaktadır. Toplumla bu kadar iç içe olması bakımından da kültürün tanımlanması, ne olduğunun ve özelliklerinin ortaya konulması, toplumun genel bir çerçeve içerisinde farklı kurumsal düzeylerde detaylandırılarak anlaşılması açısından oldukça önemlidir.

Taylor’ın 1871 yılında yayınladığı *Primitive Culture* kitabında yaptığı tanıma göre; “kültür, toplumun bir üyesi olarak kazanılan bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenek ve diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür.” Taylor’ın yaptığı bu kapsayıcı tanım geniş çevrelerce kabul görmüş, İngilizce’ye kültür kelimesinin girmesi bu tanım ile olmuştur. Bu tanım örgütlerle ilgili ilk kültür tanımı olarak da literatüre girmiştir (Sackmann, 1991: 8). Kroeber ve Kluckhohn’a (1952: 147) göre, Taylor’ın bu tanımı ilk resmi açık kültür tanımı olarak, bilimsel kavramın doğuşuna işaret etmektedir. Ayrıca Taylor’ın tanımı, “bir toplumun üyesi olarak insanların kazandığı” ifadesi ile kültürün toplumsallığını vurgulaması bakımından çalışmamız açısından da önemlidir. Zira bu tanım, “insanların biyolojik olarak soya çekimle değil de belli bir toplum içinde, belli bir kültürel geleneğe maruz kalarak yetiştikleri ve sosyalleşme sürecinde edindikleri inanç ve davranışlara odaklanmıştır” (Kottak, 2002: 46). Bu da bütünüyle toplumsal geleneğin ürünü olan ulusal kültürün anlaşılması açısından önem taşır.

Kültürün tanımlanmasındaki zorluk ve çeşitlilik, düşünürleri kültürü sınıflandırma çalışmalarına yöneltmiştir. Kültürün sınıflandırılacağı düzeyler ve kategoriler bulunursa, her toplumun kültürünün daha kolay anlamlandırılacağı şablona ulaşılmış olunacağı düşünülmektedir. Antropolog Clyde Kluckhohn (1962) her kültürün insan biyolojisi ve insanlığı deneyimlemesi açısından aynı sorulara vereceği benzer cevapların olması nedeniyle, kültürün evrensel kategorileri olması gerektiğini ileri sürmüştür.

Toplumları sınıflandırmak için kullanılan en yaygın boyut, ekonomik gelişmişlik seviyesi ya da modernite olmuştur. Ekonomik gelişim, insanların kolektif zihinsel programları (Hofstede kültürü böyle tanımlar) üzerinde etkili olabilirdi ancak ekonomik ve teknolojik evrimlerin diğer kültürel çeşitlilikleri bastırması için bir neden yoktur. Sadece ekonomik evrim ile açıklanamayacak kültürel boyutlar vardır. Örneğin Amerikalı antropolog Edward T. Hall (1977) kültürleri “iletişim yollarına göre yüksek bağlam ve düşük bağlamlı kültürler olarak” ayırmaktaydı ve pratikte bu ayırım büyük ölçüde modern geleneksel ayırımını aşmaktaydı. Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) Güney Amerika yerlileri üzerine yaptıkları alan araştırması sonucu, kültürün ortak 6 boyutuna (değerine) ulaşımlardı; insan doğası, çevre ile ilişki, diğerlerine karşı görevler, faaliyet şekilleri, özel alan ve zaman oryantasyonu. İngiliz Antropolog Mary Douglas’a (1973) göre ise dünyaya bakışı belirleyen iki boyut vardır; grup (veya katılım) ve şebeke (veya sınıflandırma). Bu kategoriler doğaya bakış, seyahat, mekansal düzenlemeler, bahçe kültürü, yemek kültürü, sağlık, zamanın anlamı, çağ, tarih, hastalık ve hukuk gibi toplumsal eylem ve inanç çeşitliliğinin belirleyicileridir. Talcott Parsons ve Edward Shils (1951: 77) bütün insan eylemlerinin beş değişken içinden yapılan seçimlere göre belirlendiğini ileri sürmüştür; duygusallık/duygusal tarafsızlık, benmerkezcilik/toplulukçuluk, evrensellik/tikelcilik, yargılama (diğerlerini kim oldukları ile değerlendirmek) /başarı (diğerlerini yaptıkları ile değerlendirmek), özgünlük/yaygınlık. Parsons ve Shils’e göre bu seçenekler hem bireysel hem sosyal hem de kültürel düzeyde bulunmaktadır. Inkeles ve Levinson (1969) ulusal kültür üzerine yaptıkları çalışmalarında, ulusal karakteri (bir ülkedeki en yaygın kişilik tipi) belirlemeye çalışmışlar bunun için de üç kriter belirlemişlerdir; otorite ilişkisi, benlik algısı, öncelikli ikilem ve çatışmaları ve bunlarla baş etme yolları (Aktaran Hofstede, 2011: 2-4). Çalışmada ölçekleri kullanılan Hofstede ve Denison da kültürü alt boyutları üzerinden sınıflandırarak ölçmeye çalışmışlardır.

Örgüt kültürü alanındaki çalışmalarıyla ünlü Schein, kültürü dünyanın nasıl olduğuna ve olması gerektiğine dair bir grup insan tarafından paylaşılan ve belirlenen; algı, düşünce, duygu ve davranışları belirleyen sözlü olmayan temel varsayımlar olarak tanımlar (1996: 11). Schein’a göre bu varsayımlar, değerler ve insan eliyle yapılmış şeyler (artefaktlar) bir kültürü anlamak (ve değiştirmek) için anahtarlardır (1987, 1997). Schein

ayrıca kültürü, grubun dışı adaptasyon ve içe entegrasyonda karşılaştığı problemleri çözerken geliştirdiği ve işe yaradığını öğrendiği; yeni üyelere bu problemlerle ilgili algı, düşünce ve duyguları öğretmenin en uygun yolu olarak görülen; paylaşılan temel varsayımlar olarak nitelendirmektedir (Schein, 1997). Schein’ın kültürle ilgili bu tanımları, özellikle örgüt kültürü alanında yapılan çalışmalarda kültürü anlamak açısından sıkça referans edilmektedir. Örgüt kültürü alanında çalışan, kültürlerarası liderlik ve yönetim alanındaki çalışmalarıyla bilinen Rosinski ise kültürü “bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran eşsiz özellikler” olarak tanımlamaktadır (2003: 20). Söz konusu olan örgüt çalışmaları olduğunda, kültür tanımlarının gruplar üzerinden yapıldığı; duygu, düşünce, inanç ve değerlerin rolünün vurgulandığı görülmektedir. Hofstede de kültürü bu bağlamda “bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran aklın kolektif programlanması” (1984: 21) olarak tanımlayarak, toplumsal değerlerin ulusal ve örgütsel kültür üzerindeki etkilerini ve belirleyiciliğini vurgulamaktadır.

Kültür kavramı ayrıca cinsiyetlere, nesillere ya da sosyal sınıflara da uygulanabilir. Toplumsal ve ulusal kültür, cinsiyet kültürü, çocukluğun erken dönemlerinden itibaren sosyalizasyon süreciyle özellikle ailede edinilir ve okulda edinilen mesleki kültürlerle ya da işyerlerinde edinilen örgüt kültürüne kıyasla insan zihninin daha derinlerini yönlendirir. Mesleki kültür ya da örgüt kültürü, yeni bir iş ile kolayca değiştirilebilirken; toplumsal kültürün değiştirilmesi oldukça güçtür. Toplumsal kültür, diğer insanlar üzerinden edinilen değerler üzerine kurulur (Hofstede, 2001: 5). Örgütsel kültür ise, insanların örgütsel çevrelerinde olup biteni algılama yolları ve bilinçli uygulamalar üzerinden edinilir (Hofstede, 2011). Bu anlamda da ulusal kültürden bahsederken, kültürün daha derin, öğrenilmiş, genel ve kalıcı kodlarına atıfta bulunurken; örgüt kültürü görece daha yüzeysel, değişebilir, özel ve geçici bir kültür olarak ele alınabilir. Ancak gerek ulusal kültür gerekse örgüt kültürü, toplumsalı etkileyen ve belirleyen kültürün ana öğeleridir ve ancak kültürün anlaşılması ile tam olarak anlaşılabilir.

Kültürün anlaşılması için yüzlerce tanım daha eklenebilir. “Bütün bu tanımların ortak olarak birleştiği bir nokta var: Kültürün her şeyi içeren geniş yapısı” (Kağıtçıbaşı, 1998: 36). Gerçekten de kültür “insanın ortaya koyduğu, içinde insanın var olduğu tüm

gerçeklik demektir. Öyleyse ‘kültür’ deyimiyle insan dünyasını taşıyan, yani insan varlığını gördüğümüz her şey anlaşılabilir. Kültür, doğanın insanlaştırılma biçimi, bu insanlaştırmaya özgü süreç ve verimdir. Kültür, insanın kendini evinde hissetmesini sağlayacak bir dünya ortaya koymasındır. Buna göre kültür, böylesi bir dünyanın anlam-varlığına ilişkin tüm düşünülebilirlikleri içerir: İnsan varoluşunun nasıl ve ne olduğudur kültür.” (Uygur, 1984: 17). Bu anlamda da topluma dair her şey kültürün içerisinde incelenebilir; bir toplumun kimliğini bulabileceğimiz ulusal kültür de çalışma yaşamını belirleyen örgüt kültürü de ancak kültürün farklı yönlerinin incelenmesiyle anlaşılabilir. Kültürün özelliklerinin ve onu oluşturan öğelerinin ortaya konmasının, kültürün anlaşılması için önemli bir çerçeve çizeceği düşünülmektedir.

1.1.2. Kültürün Özellikleri

Çok farklı kültür tanımlamaları ve sınıflandırmaları yapılmış olsa, toplumlara göre kültür öğeleri farklılıklar gösterse de kültüre ait bazı ortak özelliklerden bahsetmek mümkündür. Bu özelliklerin ortaya konması, özellikle tezin merkezini oluşturan ulusal kültür ve örgüt kültürü kavramlarının anlaşılması açısından önemlidir.

Çalışmada ölçeği kullanılan Hofstede ve arkadaşları (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990) farklı kültür tanımlarını inceleyerek, bu tanımların bazı ortak noktaları olduğunu belirlemişler ve bu tanımlardan yola çıkarak kültürün özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır;

- a) holistiktir,
- b) tarihsel olarak belirlenmiştir,
- c) antropolojik kavramlarla ilgilidir,
- d) toplumsal olarak inşa edilmiştir,
- e) hatları net olarak belli değildir,
- f) değiştirilmesi zor bir karakter gösterir.

Literatürde öne çıkan konular incelendiğinde ulusal kültür ve örgüt kültürü açısından da önem kazanan kültürün bazı temel özellikleri olarak şu boyutlar öne çıkmaktadır:

Kültür oluşturulur: Kültürü insanlar oluşturur. İnsanların bir arada yaşamaları sonucu ortaya çıkar. Ancak her insan bir kültürel sistemin içerisine doğduğu ve doğumundan itibaren kültürel kodları öğrendiği için bir yönüyle de kültür, insanlardan bağımsızdır. Kültürün ortaya çıkışı üç sistem aracılığı ile olur. Birincisi ideolojik sistemler: İdealler, değerler, inançlar ve arzu edilen ya da edilmeyen durumları içeren ideolojik sistemler kültürün doğuşundaki öğelerden ilkidir. İkincisi teknik bilgi, beceri, zanaat ve sanatı içine alan bilimsel ve teknolojik sistemdir. Üçüncüsü ise sosyal yapı ve kurumları içinde alan örgütsel sistemlerdir. Kültür bu sistemler aracılığıyla oluşturulur (İslamoğlu ve Altunışık, 2013). Çalışmamızda incelenen kültürün alt boyutları olan ulusal kültür ve örgüt kültürü söz konusu olduğunda da durum aynıdır. Bir ulusu ya da örgütü kuran lider, başta belirlenen belli başlı ilkeler ve hedefler doğrultusunda birtakım değerleri, inançları, düşünce ve bilgileri öne çıkararak orada belirli bir kültürün oluşması için zemin sağlarlar.

Kültür toplumsaldır: Kültür insan yapımıdır; insanın yaptığı her şey kültürün bir parçasıdır. Tüm sosyokültürel sistem insan ürünüdür. Bu anlamda toplumsal yaşamın ve hatta tüm toplumun birer kültürel ürün olduğunu söyleyebiliriz (Fichter, 2019). İnsanlar kültürlerinin niteliklerini toplumsallaşma süreci içinde öğrenirler. Yani bu öğretiler, örgütlenmiş birliklerde, gruplarda ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır (Güvenç, 1996). Kültür, toplumun üyelerince paylaşılan değerler ve inançlar sistemidir. Toplumsallaşma yoluyla kültür, süreklilik kazanır ve değişir. “Hiçbir insan içinde bulunduğu kültürden bağımsız olarak davranamaz” (Segall vd., 1990: 5; Aktaran Kağıtçıbaşı, 1998: 37). Her kültür, insani gereksinimleri karşılayarak tatmin etme çabasıyla toplumun kendi iç dinamiklerinden doğan, toplumsal bir ürettir.

Kültür, bir toplum yaratımıdır. Toplumsallaşma yoluyla da aktarılır. Bu boyutuyla toplumdan topluma farklılık gösterir. Toplumsallaşma yoluyla aktarımı

örgütsel boyut açısından değerlendirildiğinde örgütlerdeki kültürel farklılıkların da anlaşılmasını sağlar. Ulusal kültür ve örgüt kültürü de toplumsaldır, toplum tarafından belirlenir ve örgüt kültürü de çoğu zaman toplumsal kültürün mikro yansımalarını da içerir. İçinde bulunulan toplumun yaşayışından, ahlaki kurallarından, dini ve toplumsal inanışlarından, değerlerinden, normlarından, hedeflerinden vs. etkilenecek inşa edilir.

Kültür öğrenilir: Kişiler, ailesi, çevresi ve farklı toplumsallaşma araçları vasıtasıyla toplumsal kültürü ve kültüre ait değer, norm, inanç ve davranışları yaşamları boyunca, içerisinde öğrenmektedirler. Şöyle ki bir toplumdaki insanlar çevreleriyle etkileşimde bulunmak için zamanla kalıplaşmış yollar, hazır davranış modelleri geliştirirler. Bu hem düşünmeden hızlıca hazır davranış kalıpları üzerinden eyleme geçilmesini sağlayarak gündelik hayatı kolaylaştırır, hem de yeni nesillere kültürün aktarımı için hazır şablonlar sunar. Dil, hükümet sistemleri, evlilik biçimleri ve dini sistemler, biz bir toplumda doğduğumuzda halihazırda işler durumdadır. Bu kurumlar kademeli olarak değişse bile, geliştirilen davranış kalıpları, topluma yeni girenlere büyük oranda aktarılır (Thomas ve Peterson, 2017) Kültüre ait başat öğeler ve toplumun her alanına nüfuz etmiş değerler, yavaş yavaş bir nesilden diğerine, hayatın akışı içerisinde öğrenme yoluyla aktarılır ve devam ettirilir.

Kültürü ailelerden, akranlardan, kurumlardan, okullardan, kitle iletişim araçlarından ve dahil olunan örgütlerden öğreniriz. Kültürü öğrenme süreci ‘kültürleme’ olarak bilinir (İçli, 2017; Aktaş, 2017). Kültürleme, toplumun kendi kültürel özelliklerini yeni kuşaklara sosyalleşme yoluyla aktarması, kültürel değerlerin bireye kazandırılması sürecidir.

Kültür, doğuştan gelmez; öğrenme ve sosyal çevre ile etkileşim süreci yoluyla aktarılır (Peterson & Wood, 2008) ve süreç içerisinde yaşayarak öğrenilir. Bu öğrenme süreci, bilinçli olduğu kadar sosyalleşme süreci içerisinde farkında olmadan bilinçsizce de gerçekleşebilir (Scupin, 1992). Örneğin aileden, okuldan ya da medyadan dini ve resmi bayramlar üzerine pek çok bilgi öğreniriz ancak bayramlarda hissedilen duygu ve coşku ancak bayramları kutlayan insanlarla bir arada olduğumuzda bilinçsizce

öğrenebileceğimiz bir şeydir. Kültür, insanların nasıl davrandıklarını da içerir ve davranışların çoğu başkalarından öğrenilir. Çocuklar, büyüdüğü evde konuşmayı öğrenirken sadece dili öğrenmez; aynı zamanda aileye/topluma/kültüre ait değer, düşünce, inanç ve fikirleri de öğrenir. Dil kültürün en önemli aktarıcısı, taşıyıcısı ve öğreticisidir (Searle, 2005). Zamanı kullanma biçimimizden kıyafetlerimize, kutlama tarzlarından yas törenlerine, cinsiyet rollerinden temizlik anlayışına, sofrada adabından mimariye sanata, hükümet biçimlerinden özgürlük algısına; akla gelen her alandaki seçimler, kültürün kodları vasıtasıyla belirlenir. Bireysel seçim sandığımız şeyler bile kültürün bize sunduğu kodlar arasından yapılan seçimlerdir ve kültürelidir.

Araştırmada izi sürülen ulusal ve örgütsel kültürlerdeki farklılığın nedeni de farklı öğrenme süreçleri üzerinden kültürün aktarımıdır. Farklı ulusal kültürler ve örgüt kültürlerini mümkün kılan, öğrenme alanlarındaki ve sosyalleşme sürecinde öğrenilen kültürel değerlerdeki farklılıklardan kaynaklanır.

Kültür tarihi ve süreklidir: Kültür uzun zaman içerisinde oluşan/ gelişen insan deneyimlerinin birikimidir. Aile, okul vb. toplumsallaşma araçları ile öğrenilir ve tarihsel süreçte kuşaktan kuşağa aktarılır (Güvenç 1996). Kültür, çevresel gelişmelere bağlı olarak gelişir ve canlılığını korur (Bakan ve ark., 2004). Kültürel öğeler toplumun tarihsel yaşamı sürecinde ve küçümsenemeyecek zaman dilimleri içerisinde oluşmuş, yaygınlaşmış, kültürü belirleyen semboller haline gelmişlerdir (Turan, 2014). Toplumsal hafıza ve bellek, kültürel ürünler üzerinden yaşam bulur ve aktarılır (Özyürek, 2012). Dolayısıyla da kültürün kendisi, her ne şekilde olursa olsun, tarihi bir kavramdır (Jenks, 2005). Kültür toplum üyelerinin ortak anlayış ve düşüncelerine uygun davranış standartlarını, nesilden nesile aktarılan ve tekrarlanan ortak davranış kalıplarını içerir ve bu anlamda geleneksel, (İslamoğlu ve Altunışık, 2013; Odabaşı, 2012) tarihi ve süreklidir.

Ulusal kültür ve örgüt kültürü açısından değerlendirildiğinde, bu kültürler uzun bir tarihsel arka plana sahiptir; geçmişten gelen kültürel unsurlar toplumsallaşma yoluyla öğrenilir ve örgütlerde sürekliliği sağlar.

Kültür değişkendir: Kültürler zaman içinde, koşullar değiştikçe, yeni ihtiyaçlar ortaya çıktıkça, var olan çözüm yolları işlevsiz hale geldikçe ve tatmin oranı azaldıkça, doğal ve sosyal çevreye uyarak değişim gösterirler. Kültürel değişimin nedeni toplumun değişmesiyle içerden gelen ihtiyaç ve talepler olacağı gibi, çevre ile etkileşimden de kaynaklanabilir. Kültür değiştikçe toplum da toplumsal yapı ve ilişkiler de değişir. Kültürel değişim, toplumun kalıcı yapılarını etkileyerek, “eski yapıyı yeni biçimler altında yeniden kurmakta” (Sunar, 2016:7) ve toplumsal değişimi de sağlamaktadır.

Kültürel değişmeye etkileyen çok faktör vardır. Teknolojide yaşanan dönüşümler, toplumsal etkileşimler, keşif ve icatlar bu faktörlerin en öne çıkanlarındandır. Bu bağlamda ulusal ve örgütsel kültürler de zaman içerisinde değişirler. Ulusal kültürdeki değişimler daha yavaş gerçekleşirken, özellikle teknolojide yaşanan gelişmeler örgütsel kültürleri daha hızlı etkileyebilmektedir. Liderlik, yasa ve yönetmeliklerdeki değişimler, rakiplerin durumu, krizler örgütlerde değişmeyi etkileyen bazı faktörlerdendir.

Kültür Toplumun Üyeleri Tarafından Paylaşılır: Kültür, belirli bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan değerler bütünüdür. Kültüre anlamını veren; kültüre ait değerler, inançlar, norm ve öğrenilmiş davranış kalıplarının, toplumun büyük kesimleri hatta çoğunluğu tarafından sahiplenilir ve paylaşılır olmasıdır. Bu durumda paylaşılan, çoğu üyenin bir toplumda neyin kabul edilebilir olduğunun altında yatan temel değerleri, normları veya mantığı sezgisel olarak anladığı ve kabul ettiği anlamına gelir. Kültürü oluşturan toplumdaki bireyler ortak bir sezgiye ve toplumsal reflekse sahiptir. Örneğin bir toplumun üyeleri, diğer toplumların kahramanlarını çevreleyen hikayelerden çok, kendi toplumlarının kahramanları tarafından özetlenen değer ve anlayışlara aşina olacaktır.

Ulusal boyutta ele alınsa da toplumların kültürleri birtakım alt kültürlerden oluşmaktadır. Toplum içindeki kırsal ve kentsel çevrelere, toplumsal sınıflara, dinlere, mesleklere, parasal olanaklara, düşün ve sanat akımlarına göre süreklilik gösteren birçok özel kültürler ortaya çıkmaktadır. Ulusal kültür bütünü oluşturduğu bu kültürler, alt kültürler, sınıf kültürleri ya da bölgesel, yöresel kültürler denilmektedir (Turan, 2014). Ancak kültür tüm bunları çevreleyen ve bütün alt kültürlerin üzerinde çatı bir kavramdır; hepsinde kültüre ait ortak öğeler mevcuttur.

Bir toplumdaki bireyler, belli konulardaki tutumlarında büyük farklılıklar olsa da toplumun değerleri hakkında derin bir ortak anlayışa sahiptirler. Bu nedenle kültür, bir toplumdaki diğer kişilerle paylaştığımız zihinsel programlarımızın (Hofstede kültürü böyle tanımlar) öğeleriyle ilgili kolektif bir olgudur (Thomas ve Peterson, 2017). Ulusal kültür ve örgüt kültürü de aynı ulusun vatandaşları ve aynı iş yerinin çalışanları olarak paylaşılan ortak değer ve reflekslere sahiptir.

Kültür benzerlikleri olduğu kadar farklılıkları da içerir: Bütün kültürlerde ortak değerler, normlar, inançlar olmasına rağmen, bu öğeler aynı kültür içerisindeki bireyler arasında ve kültürden kültüre farklılıklar da gösterir (Sargut, 1996). Fiziksel çevre ve yaşam koşulları, toplumsal örgütlenme, dinsel inançlar, ekonomik ilişkiler ve benzeri nedenler (Çüçen, 2005) kültürel farklılaşmaları yaratır. İnsanların yeme içme, giyim, düşünce, selamlaşma tarzları, eşitlik, namus, ahlak gibi kavramlara yükledikleri anlamlar ülkelere göre farklılık gösterir (Zencirkıran, 2021). Her toplumda farklı kültürel özelliklere sahip alt kültürler bulunmaktadır. Ancak aynı toplum içerisinde farklı alt kültürler mevcut olsa da, bu alt kültürlerin genel bir çatı altında var olmasını sağlayan ortak kültürel özellikler de bulunmaktadır.

Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır: Kültür, bireylerin çevrelerini yorumlamak için kullandıkları bir kodlar ve genel kurallar dizisidir. İnsanlar zorlukların üstesinden gelmelerine ve hedeflerine ulaşmalarına olanak sağlayan uygun

çözümler ararlar. Ve bu çözümler kültürün içerisinde hâlihazırda bulunur (Bates, 2009). Kültür doğru ve yanlışları göstererek insanların sorunlarını çözmelerine olanak sağlar, topluma düzen ve yön verir, rehberlik eder (İslamoğlu ve Altunışık, 2013). Kültür kalıpları bizi birbirimize bağlar ve birbirimizle iyi geçinmemizi sağlar. Sizin gibi düşünen, hareket eden ve davranan insanların yanında olmak iyi hissettirir ve aidiyet sağlar. Onaylanan davranış kalıplarını bildiğiniz bir çevrede yaşamak güven vericidir. Ve bu hazır davranış kalıpları toplumsal hayatınızı kolaylaştırır. Kültürel öğeler üyelerine tatmin ve hizmet sağladığı sürece var olur (Güvenç, 1996). Toplumsal ihtiyaçları karşılayan öğeler, kültürün içerisinde varlığını devam ettirirken; tatmin etmeyen değerler, inançlar, kurallar ve alışkanlıklar zamanla aşınırlar.

Kültür bir soyutlamadır ve simgeseldir: Kültür bütünüyle maddi ve gözlemlenebilir bir olgu değildir; aynı zamanda soyut bir kavramdır. Kültür, toplum üyelerinin zihinlerinde veya alışkanlıklarında da var olur. Başka bir deyişle, kültür bazen olduğu gibi görülemez, sadece insan davranışlarını incelendiğinde fark edilebilir (Güvenç, 1996). Her kültür kendi temsil araçlarını ve dilini oluşturur. Dil, kültürün en önemli parçası, taşıyıcısı ve toplumsal simgeler sisteminin en önemlisidir (Dönmezer, 1994).

Kültür simgeseldir ve kültürel öğrenme de büyük ölçüde simgeler aracılığıyla olmaktadır (Doğan, 2012). “Simgesel düşünme sadece insana ve kültüre özgüdür. Antropolog Leslie White’a göre kültür, atalarımız simgeleştirme yeteneğini kazandıktan sonra veya nesnelere ve olaylara anlam yükleyebilme ve bu anlamları kavrayıp değerlendirebilmeye başladığı zaman ortaya çıkmıştır” (Kottak, 2002: 50). Kültürün gözlenemeyen simgesel soyutlamaları da toplum üzerinde oldukça etkilidir. Kültür semboller üzerine kuruludur. Kültürü belirgin kılan şey, insanların objelere veya davranışlara atfettikleri anlamlar ve sembollerdir. Örneğin, herhangi bir ülkenin bayrağını bir nesne olmaktan öteye taşıyan unsur, o kültürdeki insanlara hissettirdiği duygudur (Özkalp, 2021). Semboller, kültürler arası farklılık gösterir ve görecedir; yalnızca bir kültürdeki insanlar kullanımları konusunda hemfikir olduklarında anlam kazanırlar.

Paylaşılan ortak semboller de kültürü oluşturur. Ulusal kültürler ve örgüt kültürleri açısından anlamı bulunan ve önemli işlevlere sahip çok sayıda sembol söz konusudur.

Kültür gerçekliğe anlam verir: Riutort (2019), insanların hiç sorgulamadan kabul ettiği pek çok şeyin (bir tanıdıkla tokalaşmanın, yas döneminde siyah giyinmenin, arabayı sağdan sürmenin vb.) aslında kültürel alanla ilgili olduğunu, yani belli bir toplumda kazanılan ve aktarılan gelenekler bütünüyle ilgili olduğunu belirtir. Bunu açıklamak için de Norbert Elias'ın çatal kullanımı örneğini verir. Bugün bize çok tanıdık geldiği için kökenlerini sorgulamamanın pek aklımıza gelmeyeceği bir toplumsal pratik olan çatal kullanımının, Batı medeniyetindeki dönüşümler ile ilgili olduğunu; ellerimizle yediğimizde kendimizi toplum içerisinde kirli ellerle hayal ederek huzursuz hissedeceğimizi ve bunun altında yatanın hastalık bulaşma ihtimali gibi rasyonel bir motivasyon olmadığını; tamamen kültürel kodlarla ilgili olduğunu aktarır.

Kültür sofrada adabını, kıyafetleri, binaları, yalnızca maddesel olanı ve görünen davranışları değil; yaşamı anlamlandırma biçimlerini ve düşünüş tarzlarını da kapsamakta ve belirlemektedir. Kültür bir 'yaşam tarzı' veya 'yaşam tasarımı' (Kluckhohn ve Kelly, 1945) olarak da görülebilir. Kültürel öğrenme sürecinde anlam vermeyi; hangi olaya nasıl tepki verip davranılacağını, başkalarının davranışlarına hangi anlamların yakıştırılacağı öğrenilir. Bu açıdan özgül eylemlerin anlamları, yorumlandıkları kültürel bağlam ile birlikte değişkenlik gösterebilir. Anlamı kültürel bağlam belirlediği ve bu bağlamlar farklılık gösterebildiği için, çeşitli toplumların insanları dünyayı çok farklı tarzlarda algılayabilirler (Bates, 2009). Çalışmada konu edinilen Almanya ve Türkiye arasındaki kültürel farklar da iki toplumun dünyayı algılama tarzlarındaki farklılıktan doğmaktadır. Aslında iki ülke karşılaştırılırken bahsedilen fark, kültürel farktır. Fichter (2019) kültürün, bir toplumu diğerinden ayırmak için kullanılan bir tür 'almet-i farika' olduğunu belirtir. Kültürün değerlerindeki farklılıklar yaşama bakışa, alışkanlıklara, değer ve inançlara yansır; farklı kültürler farklı gerçeklikler yaratır.

Bütün kültürler yukarıda “oluşturulur, toplumsaldır, öğrenilir, tarihi ve süreklidir, değişkendir, toplumun üyeleri tarafından paylaşılır, benzerlikleri olduğu kadar farklılıkları da içerir, ihtiyaçları karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır, soyutlamadır ve simgeseldir, gerçekliğe anlam verir” şeklinde belirtilen temel özellikleri paylaşır. Bu özellikler, kültürün anlaşılması açısından önemlidir.

Kültürün özelliklerine ek olarak, bu özellikler ışığında kültürün işlevlerinin ortaya konmasının da kültürü anlama çalışmaları için önemli olacağı düşünülmektedir. Fichter’in (2019) kültürün işlevleri konusundaki anlatımlarını kısaca şu şekilde sıralayabiliriz: Kültür, toplumda bir yaşam tasarımı sunarak insanların sosyal davranışlarını sistematize eder. Topluma yeni katılan kişilere nasıl davranacakları konusunda rehberlik eder. Toplumun değerlerini bütünleştirir, insanların sosyal ve bireysel yaşamın amacını keşfetmelerini sağlar. Aynı değerleri paylaşan toplumun üyeleri için duygudaşlık ve ortak hedefler için sosyal dayanışma sağlar. Aynı zamanda toplumları birbirinden farklılaştıran özellikleri de bünyesinde barındırır.

Kültür kavramının ortaya konması, özelliklerinin açıklanması kültürün alt boyutları olan ulusal kültürün ve örgüt kültürünün anlaşılması için de temel teşkil etmektedir. Bu boyutlardan sonra çalışma açısından önemli bir noktayı kültürün öğelerinin vurgulanması oluşturmaktadır. Çalışmada incelenen ulusal kültür ve örgüt kültürü özelinde, iki toplumun (Türkiye ve Almanya) kültürel öğelerindeki farklılıklar ve benzerlikler çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda kültürün değer, norm, sembol, inanç boyutları merkezinde öğelerinin vurgulanması tez açısından büyük önem taşımaktadır. Zira kültürün tanımı yapılırken en çok başvurulan vurgulardan biri, kültürün “değerler, inançlar ve tutumlar bütünü” olduğuyla ilgilidir. Çalışmanın uygulama boyutunda kültürün birçok öğesine vurgu yapılmaktadır. Buradan hareketle, kültürü anlamak için, öğelerinin de incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

1.1.3. Kültürün  ğeleri

Giddens ve Sutton kültürü “birbiriyle uyumlu bir toplumsal grubun değerleri, kuralları, alışkanlıkları ve yaşam karakteristiği biçimleri” olarak tanımlarlar (2021: 1046). Kültür değerler, inançlar, tutumlar, semboller, normlar ve davranışlar bütünüdür. Bunlar, toplumsal olarak aktarılan ortak kalıplardır. Değerler, inançlar ve normlar bir kültürün uygulamalarını, sembollerini, geleneklerini ve kurumlarını Şekillendirir. Sosyal davranış, sosyal etkileşimleri ve sosyal yapıyı etkiler.

Bu çalışmanın merkezini oluşturan ulusal kültür ve örgüt kültürünün anlaşılması açısından temel kültürel öğelere vurgu yapmak çok önemlidir. Ulusal kültür, o toplumdaki makro kültürel öğeleri yansıtırken, örgüt kültürü de ulusal kültürel öğelerden derinden etkilenir ve genellikle de ulusal kültürün mikro özelliklerini yansıtır. Örgüt kültürü, “bir  rg t  diğer örgütlerden farklı kılan, bir grubun algı, düşünce ve davranışlarını belirleyen; i bütünleşme ve dış çevreye uyumu sağlayan; kurucunun, liderin ve üst yönetimin felsefesini yansıtan ve örgüt üyelerince kabul edilip paylaşılan; varsayımlar, değerler, semboller ve yorumlar bütünüdür” (Demir, 2007: 17). Bu tanım toplumsal kültür tanımı ile benzerdir. Örgüt kültürünün öğeleri de tıpkı toplumsal kültür gibi, değerler, inançlar, tutumlar, semboller ve kahramanlardır.

Kültürün içerikleri toplumdan topluma değişse de temel bazı öğeleri mevcuttur. Değerler, normlar, inançlar, varsayımlar, semboller, diller, ritüeller ve kahramanlar kültürün öğelerini oluşturmaktadır. Ulusal kültür ve örgüt kültürü açısından iki ülkenin karşılaştırıldığı çalışmada, kültürün bu alt boyutlarını belirleyen öğelerin ortaya konması ve analizin bu öğeler üzerinden yapılması önemlidir. Zira araştırmada ulusal kültürü ölçmek için kullanılan Hofstede’nin  leğinin ismi de *Değerler  leği Modülü*’d r (Values Survey Module). Hofstede ulusal kültürü ve örgüt kültürünü inceleyen, kültürün belirleyicisi olan ‘değerler’i merkeze alarak, kültürün bazı öğelerine de vurgu yaparak değerlendirmelerde bulunmuştur.

Kültürü oluşturan temel öğeler şu başlıklar altında incelenebilir:

1.1.3.1.Değerler

Bir toplumda/ kültürde neyin gerekli, önemli, istenen ve onaylanan olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir. Her toplumun kültürünün temelinde onu diğer kültürlerden ayıran ve diğer kültürlerle benzeştiren belli bir değerler sistemi vardır. Bunlar o toplumda onaylanan ve sürdürülmeye çalışılan özelliklerdir ve toplum tarafından sosyalizasyon sürecinde bireylere öğretilerek, bu değerlere uygun davranışlar sergilemeleri için teşvik edilir. Adalet, özgürlük, saygı, hoşgörü, dürüstlük ve sorumluluk toplumsal değerlere örnek olarak verilebilir (Barber, 2021). Dürüstlük, adalet, hesap verebilirlik, müşteri odaklılık, takım çalışması, kalite, eğitime önem verme de örgütsel değerlerden bazılarıdır (Anderson, 2019).

Değerler toplumsaldır. Toplumun ihtiyaçları doğrultusunda tarihsel süreç içerisinde gene toplumun kendisi tarafından oluşturulur, değiştirilir, dönüştürülür. Değerler kültürün asli öğeleri, taşıyıcıları ve devam ettiricileridir. Toplumsal ve kültürel olan her şeyin, değerler aracılığıyla nesilden nesile aktararak devamlılığı sağlanır. Her toplum, üyelerinden kendi kültürel değerlerini benimseyen davranışlar sergilemesini bekler. Değerler, toplumun üyelerine neyin kendileri için önemli olduğunu aktararak kültürlerin çerçevesini çizer. “İnsanların toplum içinde yaptıklarını anlamlı kılarak onlara bundan sonra yapacakları hakkında yol gösterir” (Giddens, 2005: 45). Davranışlara rehberlik ederek, bireylere nasıl davranmaları gerektiğine dair özgün standartlar sunar.

Gordon Marshall *Sosyoloji Sözlüğü*'nde değerleri şöyle tanımlar: “Değerler insanların etik ya da uygun davranışlar hakkında, neyin doğru neyin yanlış olduğu, neyin istenilir neyin alçakça olduğu konusunda taşıdıkları fikirleri gösterir” (1999: 133). Marshall, toplumların çok çeşitli tutumlara hoşgörüyle bakabildiği halde; toplumsal ve siyasal konsensusu şekillendiren değerlerde belli bir homojenlik ve tutarlılık olmasını gerekli gördüklerini belirtir. Genel bir açıdan bakarsak bütün bir sosyolojinin aslında değer sorunlarıyla uğraştığını ekler (1999: 134).

Değerler, bireyleri belirli tutum ve davranışlarda bulunmaya yöneltir. Durkheim (1982), toplumsal olguları, “aktörün dışında ve onu zorlayan şeyler” olarak tanımlar. Durkheim, toplumun bireyler üzerinde bir güç uyguladığına inanır. Durkheim'a göre,

insanların normları, inançları ve değerleri kolektif bir bilinci veya dünyada ortak bir anlayış ve davranış biçimini oluşturur. Kolektif bilinç, bireyleri birbirine bağlar ve sosyal bütünleşmeyi yaratır (Hadden, 1997). Makro anlamda toplumsal düzenin, mikro anlamda örgütsel düzenin sağlanmasında ve korunmasında değerlerin önemli rolü vardır.

Toplumsal sistemlerin dengeyi nasıl koruduğunu ve kurduğunu anlamak isteyen işlevselci sosyologlar, paylaşılmakta olan değerleri veya arzu edilenlerle ilgili genel olarak kabul edilen standartları çözümlenmeyi öngörürler. Çünkü değerlerle ilgili görüş birliği, bireylerin ait oldukları topluma ahlaki olarak bağlı olmaları anlamına gelecektir (Wallace ve Wolf, 2018). Sosyolojide işlevselcilerin, özeldede ise Talcott Parsons'ın sosyolojik kuramları, toplumsal düzenin muhafaza edilmesinde ortak değerlerin önemine aşırı bir vurgu yapmaktadır. Klasik değer tartışmalarının bir kısmına, C. Wright Mills, Howard S. Becker, Alvin Gouldner, George Lundberg, Robert Lynd ve Gunnar Myrdal gibi önemli isimler katılsa da en önemli saptamalar Max Weber'in denemelerinde (*The Methodology of the Social Sciences*, 1904-1918), "değer-ilişkisi"ni tartıştığı bölümlerde bulunabilmektedir (Marshall, 1999). Weber'in "değer alanları" olarak adlandırdığı, belirli, ölçülemez, nihai değerlere yönelik görece özerk eylem alanları: Din, sanat, politika, kapitalist pazarlar, erotik aşk ve bilim şeklinde kavramsallaştırılmıştır (Friedland, 2013). Değer alanları Weberci "kültürel varlığın" (Kultur Mensch) alanıdır ve Weber'e göre "dünya üzerinde bilinçli olarak bir pozisyon alma ve ona bir anlam yükleme kapasitesi ve iradesi" ile donatılmıştır. Weber, toplumun anlaşılması için sosyal bilimlerin yapması gerekenin, toplumun anlam yükleme kapasitesi olan, değer alanlarının anlaşılması olduğunu belirtir (Oakes, 2003).

Değerler, kötüye karşı iyi, kirliye karşı temiz, tehlikeliye karşı güvenli, uyguna karşı uygunsuz, çirkine karşı güzel, yapaya karşı doğal, anormale karşı normal, paradoksa karşı mantıksal, irrasyonele karşı rasyonel, ahlakiye karşı ahlaksızı seçmekle ilgilidir. Bu seçimler hayatımızın erken dönemlerinden itibaren bilinçaltımıza işlenmiştir (Hofstede, 2001: 6). Değerler aynı zamanda toplumsal kontrol mekanizmasını da belirler; ödül ve cezanın temelini oluşturur. Toplumsal tabakalaşmayı mümkün kılar. Her toplumdaki ideal düşünme ve davranma yollarını inşa eder. Toplumsal rolleri seçmede ve gerçekleştirmede rehberlik eder. Değerler, aynı zamanda dayanışma araçlarıdır; insanlar

benzer değerlere sahip insanlara yaklaşırlar ve ortak toplumsal dayanışma oluşur ve sürekli kılınır (Bozkurt, 2021).

Değerler toplumun üyelerine kendi kültürüne dair sınırlar sunarken, bu sınırların dışında kalan başkalarını nasıl değerlendireceğinin de ipuçlarını verir. Çünkü toplumsal olarak ‘teki’ni belirleyen farklı değerlere sahip olmasıdır. Kültürel farklılıkların temelinde değerlerdeki farklılıklar yatmaktadır. Örneğin kimi kültürlerde bireyciliğe önem verilirken, ötekiler paylaşılan gereksinimleri ve ortak eylemleri daha çok vurgular. Ancak 1980’lerden itibaren yaşanan küreselleşme süreciyle birlikte artan etkileşim ve haberleşme, dünyada ortak bazı değerlerin ne çıkmasına da neden olmuştur (Zencirkıran, 2021). Çalışmada leği kullanılan Hofstede de çalışmasında evrensel kültürel değerler olduğu varsayımı ile, farklı ulusların kültürlerini bu değerler üzerinden yorumlamaya çalışır.

Kültürü belirleyen en önemli öğelerden biri değerlerdir; kültür bir değerler bütünüdür. Kültürün alt boyutu olan ulusal kültürü ve örgüt kültürünü belirleyen de değerlerdir. Bir toplumun tarihsel süreç içerisinde ve ihtiyaçları doğrultusunda neyin önemli ve değerli olduğunun belirlenmesi o toplumun sınırlarını çizer, kimliğini ve ruhunu yaratır. Bir toplumu ‘o toplum’ yapan ve diğerlerinden ayıran özellikler, değerleriyle anlam bulur. Bu da o toplumun ulusal kültürünü belirler. Bir toplumun üyelerinin belli durumlar karşısında nasıl hissedecekleri, neye önem vererek neyi reddedecekleri, kuralları, gelenekleri, davranışları, düşünce ve inançları, o toplumun değerleri çerçevesinde belirlenir ve farklılaşır. Bu açıdan bakıldığında, Türk ve Alman ulusal kültürlerini belirleyen ve aynı zamanda farklılaştıran; o toplumların neye önem verip nasıl yaşadıkları, kültürel olarak neleri benimseyip devam ettirdikleri; yani değerleridir.

Bu durum örgüt kültürü için de geçerlidir. Kültür nasıl toplumda paylaşılan değerler sistemiyse; “rgt kültürü de bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir” (Sabuncuoğlu ve Tz, 2008). Toplumsal birer yapı olan örgütlerin de kendilerine özgü değerleri vardır. Bu değerler ait olunan kültürün özelliklerini büyük ölçüde taşımaktadırlar. Birleştiklerinde rgt kültürünün büyük bir parçasını oluştıran bu

değerler, orada nelere önem verileceğini, nasıl davranılacağını, nasıl düşünerek eyleme geçileceğini de belirler. Daft'a (2015) göre örgütsel değerler örgütlerin kuruluş dönemlerinde kurucular tarafından belirleneceği gibi, farklı yöneticilerin yönetime getirilmesi, farklı yönetim uygulamalarının benimsenmesi, zamanla çalışanların değerlerinin de örgüt kültürünü etkilemesi ve süreç içerisinde gelişen farklı birtakım ihtiyaçlar neticesinde değişebilir.

Kültür için daha önce söylediğimiz her şeyi toplumsal değerler için ve hatta örgüt kültürü için de söyleyebiliriz. İnsan hayatı nasıl düşünce ve duygulardan kaynaklanan eylemlerin toplamıysa -ve biz buna kültür diyorsak- örgütlerde de durum böyledir. Bireysel ve toplumsal değerler gibi, örgütsel değerler de örgüte günlük davranışlarında rehberlik eden kalıplardır. Örgütsel değerler, içinde çalışan bireylerin değerlerinin toplamıdır; hatta ondan daha fazlasıdır. Şirketin kendine özgü kültürünü oluşturan ve ona hakim olan bu değerler, her çalışanın her gün işyerine getirdiği ve uyguladığı, davranışlarını ona göre düzenlediği değerlerdir. Bireysel olarak herkes farklı değerlere sahip olabilir, örgütler de böyledir. Öne çıkan değerlerinin birleşimi örgütlerin imajını, kimliğini; örgütün kültürünü oluşturur (Robbins ve Judge, 2021). O örgütte 'işlerin nasıl yapılacağını' (Deal ve Kennedy kültürü böyle tanımlar) belirler. Bu da o örgütleri diğerlerinden ayırarak benzersiz kılan şeydir.

Değerlerin incelenmesi kültürlerin, ulusal kültürlerin ve örgüt kültürlerinin ne olduklarını (ve olmadıklarını) ortaya koymak açısından oldukça önemlidir. Şüphesiz değerler, örgütlerin başarısını ve toplumların karakterini belirler. Örgüt kültürü çalışmalarının başlama motivasyonunu sağlayan şey de Amerikan şirketlerinin Japon şirketlerinin başarısını, Japon toplumsal değerlerine bağlamaları olmuştur. Onlara göre başarılı şirket için başarılı bir örgüt kültürü oluşturmak gerekiyordu, bunun da temeli şüphesiz toplumsal kültürlerdeki başat değerler sistemiydi.

Çalışmada ölçeği kullanılan Geert Hofstede, toplumları ve örgütleri değerler üzerinden sınıflandırarak anlamaya çalışmaktadır. Değerleri anlamak, kültürü anlamak ve analiz etmek için en önemli anahtardır. Hofstede'nin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, erillik, uzun dönem oryantasyonu, hoşgörü ve anıtsallık

boyutları, ele aldığı ulusal kültürlere ait başat değerleri gösterir. Bu değerlerin farklı kültürlerde nasıl benimsendiğinin izlenmesi, o kültürdeki örgütlerin değerlerindeki farklılıkların da anlaşılmasını sağlamak açısından bize yol haritası sunmaktadır.

1.1.3.2.Normlar

Normlar kültür tarafından belirlenen yerleşik davranış kurallarıdır. Toplumun üyelerine nasıl davranmaları gerektiği konusunda rehberlik ederek, toplumsal düzeni sağlarlar. Bireylerin ilişkilerini düzenler, eylemlerini yönlendirecek bir çerçeve sunarlar. Normlarla belirlenen kurallar, tarihsel süreç içerisinde toplum tarafından üretilir, sosyalleşme sürecinde toplumun üyeleri tarafından öğrenilir ve daha sonra da nesilden nesile aktararak devamlılığı sağlanır. Tokalaşmak, sıraya girmek, konuşurken göz teması kurmak, hapşırın birine çok yaşa demek vs. toplumsal normlara örnek verilebilir. İş arkadaşlarına nazik davranmak, işte giyilen kıyafetler, iş arkadaşlarıyla iletişim tarzları da örgütsel normlardan birkaçıdır.

Normlar bir kültürün değerlerini içeren ya da onları yansıtan davranış kurallarıdır. Gündelik davranış ve alışkanlıklarımızın çoğunun temelinde kültürel normlar vardır. Değerler ve normlar, bir kültürün üyelerinin nasıl davranacaklarını, hayatlarını neye göre idame ettireceklerini biçimlendirmede birlikte işlerler (Giddens, 2005). Bu anlamda değerler ve normlar toplumsal kültürün yaratıcısı, taşıyıcısı ve devam ettiricisidir.

Genellikle değerlerin yansımaları olan normlar, toplumun üyeleri tarafından paylaşıldıkları için kolektiftir (Pehlivan, 2001). Normlar tarafından belirlenen kurallar, toplumun üyeleri üzerinde ceza ve yaptırımlarla baskı unsuru oluşturur ve toplumun bu kurallara uygun hareket etmesini teşvik eder. Normlar, toplumsal bir değere ne ölçüde önem verilmesi gerektiğine kılavuzluk ederek, beslendiği değere göre nasıl davranılması gerektiğine yön verir (Başaran, 2008) Bu açıdan da toplumun üyelerine onaylanan davranışları sergilemeleri için yol gösteren rehberler ve ölçütlerdir.

“Davranışlar normlara bağlı olarak ortaya çıkar” (Erkmen, 2021: 247). Bir toplum için alışlagelen, beklenen, onaylanan, yapılmadığında cezalandırılan, yapılması teşvik

edilip kimi zaman ödüllendirilen ‘normal’ davranışlar, norm’a uygun davranışlardır. Normlar, bireyler üzerinde belirli davranışları yönlendirmesi açısından önemli bir baskı unsuru olurlar. Toplumsal denetim aracı olarak işlev görürler.

Bir toplum için normlar ne derecede önemliyse, örgütler için de önemlidir. Örgütsel normlar, “belirli rolleri olan örgüt üyelerinin uymaları gereken kaide, kural, emir ve ölçülerle açıklanabilir” (Şimşek ve ark., 2014: 40). Örgütün çalışanlardan beklentisi normlara uygun davranması, böylece örgüt kültürünün devamının sağlanmasıdır. Normlara uygun davranışların çerçevesi bir örgütü diğerinden ayıran sınırların da göstergesidir. Örgütsel farkların temelinde bu örgütsel değer ve normlardaki farklılık yatar.

Örgütsel normlar, çalışanlar için örgütte işlerin nasıl yürütüleceğini gösteren, davranışlara rehberlik eden şemalar sunar. Bu da örgüte katılan her iş gören için örgüte adaptasyonda, örgütün misyon ve vizyonunu anlayarak bunlara uygun davranmasında kolaylaştırıcı bir süreçtir (İlerler ve Gülova, 2020). Örgütsel normlar, örgütsel değerlere uygun davranışların sergilenip sergilenmemesi üzerinden denetlenir. “Örgütsel normlar, oyunun yazılı olmayan kurallarıdır. Ancak buna rağmen hikayelerle, törenlerle, özellikle de normlara aykırı davranıldığında uygulanan yaptırımlarla desteklenerek, çalışanlar tarafından bir nesilden diğerine aktarılırlar” (Killman, Saxton ve Serpa’dan aktaran Doğan, 2012: 18). Örgütün normlarına uygun davranması için çalışanların bu normları benimseyip kabul etmesi, hatta inanarak içselleştirmesi gereklidir.

Normlar, toplumsal ve örgütsel kültürde iletişimin önemli belirleyicileridir. Farklı statüdeki ve benzer hiyerarşik konumdaki kişilerle ya da çevre ile iletişimin yönünü ve niteliğini belirler. Örgütsel değerler ışığında belirlenen kurallar ve normlar, örgütte onaylanan ve reddedilen davranışların sınırlarını çizmesi açısından örgütsel çatışmaların çıkmamasına, çıkarsa da daha kolay ve hızlı çözülmesine olanak sağlayacaktır. Normların iş görenler tarafından benimsenmesi, norma uygun hareket edilmesini ve örgütsel uyumu getirir. Normlar, “grup üyelerinin duygularından çok davranışlarını düzenler” (Kara, 2011: 18) bu da örgütün üyelerinin bireysel duygularını göz ardı ederek örgütün

normlarına uygun davranışları sergilenmesiyle örgütsel uyumun sağlanmasına olanak verir. Özkalp ve Kirel'e göre (2003) örgütsel normlar, örgütün temel değerlerinin ifade edilmesine, başka gruplardan ayrılan yönlerini örgüt üyelerinin bilmelerine; çalışanlar için genel bir çerçeve sağlayarak davranışları basitleştirmesine, örgütün üyelerinin utanılacak durumlardan kaçınmasına, grubun devamlılığı ve yaşamda kalmasını kolaylaştırmasına olanak verir.

Normlar, kültürel değerlerin form bulmuş, somutlaşmış, davranışa dönüşmüş, görünür hallerini göstermektedir. Bu anlamda kültürün kurallar ve davranışlar üzerinden ölçülebilmesine, anlaşılabilmesine böylece toplumun ve örgütlerin değerlendirilebilmesine, farklılıkların anlaşılabilmesine olanak sunar. Bu çalışmanın amacı toplumsal ve örgütsel değerlerin anlaşılması üzerinden kültürlerarası okuma yapmak olduğu için, normları anlamak ve değerlendirebilmek önem taşımaktadır.

1.1.3.3. Tutumlar

Tutumlar, insanların başka kişi, grup ya da topluma karşı belli bir biçimde davranmaya yönelten yerleşik eğilimlerdir (Başaran, 2008). Tutumlar davranış değildir ancak davranışı hazırlayan duygu, düşünce ve eğilimlerdir. Her ne kadar tutumlar bireysel görünse de toplumsal eylemlerin arka planında tutumlar vardır. Bu anlamda toplumsaldır, toplumsal davranışın belirleyicisidir. Tutumlar sosyalleşme sürecinde deneyimler yoluyla ya da yetiştirme sürecinde aileden, okuldan, medyadan, toplumdan edinilen kültürel öğelerdir; öğrenme yoluyla oluşurlar.

Tutumlar bilişsel bir sistem oluşturarak, bireyin çevresi ile ilişkilerini kolaylaştırır. O nedenle tutumların, toplumsallaşma süreci ve bireyin toplumsal davranışını açıklamada merkezi önemi olduğu söylenebilir (Baysal, 1981). Tutumlar bireylerin davranışlarını yönlendiren, diğer insan, nesne ve olaylara karşı değerlendirmeleridir. Tutumlar gözlenebilen davranışlar değil, davranışa zemin hazırlayan eğilimlerdir. Bu nedenle tutumları doğrudan gözlemleyemez, ölçemeyiz ancak davranışlardan, sözlü ifadeler ve tepkilerden hareketle varsayabiliriz. Tutumlar toplumsal olarak yaşamımızı ve iletişimimizi kolaylaştırmamızı sağlayan adlandırmalar,

sınıflandırmalar ve davranış kalıpları oluşturmamıza yardımcı olur. Böylece sürekli karşılaştığımız olay ve durumlar için zihinsel kodlar üretmiş, gündelik hayatımızda bu olay ve durumlarla tekrar karşılaştığımızda kullanabileceğimiz şemalar oluşturmuş oluruz.

Örgütsel tutum, örgüt üyelerinin iş yerinde edindiği deneyimler sonucunda örgütsel objelere karşı takındığı tavır ve davranış biçimi ile ilgilidir (Şimşek ve ark., 2014). Örgütün üyeleri, çevresindeki birey, nesne ve olaylarla sürekli bir arada olmasından dolayı onlarla ilgili belirli duygu, düşünce ve inançlar geliştirme eğilimindedir. Tekrar aynı kişi, olay ya da nesnelere karşılaştığında ise, bu inanç ve düşünce sistemini kullanarak bir tutum geliştirmektedir (Erdoğan, 1997). Örgütler için üyelerinin tutumlarının saptanması onları tanımak, davranışlarını öngörerek anlamlandırmak ve örgüt başarı ve verimliliği için istenen yöne kanalize edebilmek açısından önemlidir.

Her toplumda, örgütte çalışanların kişi, olgu ve nesnelere karşı kalıplaşmış tutumları bulunmaktadır. Tutumlar genel olarak toplumda ve örgütte oluşan değerlerle uyum içerisindedirler. Bu nedenle toplumsal ve örgütsel davranışların arkasında yatan eğilimlerin anlaşılması ve değiştirilebilmesi açısından toplumda ve örgütte öne çıkan tutumların bilinmesi büyük önem taşımaktadır.

1.1.3.4. İnançlar

İnançlar insanların doğru olduklarını düşündükleri öğretiyi, görüş veya kanaatlerdir. İnançlar gerçekliğin doğası hakkında ileri sürülen iddialar, kısaca dünya hakkında paylaşılan fikirlere dir. Kişilerin çevresindeki olay ve insanlara ilişkin düşünceleridir. Belli durumlarda ne olması gerektiğini ifade ederler. İnançlar bireylerin kendi iç dünyalarıyla ilgili algılarından oluşur. İnançlar toplumun üyelerinin kendilerini ve başkalarını değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. (Bozkurt, 2021; Şimşek vd., 2003; Schein, 1985)

İnançlar, dünyanın nasıl işlediğine dair düşüncelerimizin bir sonucudur. Bir kez oluştuktan sonra, gelecekteki eylemlerimizi yönlendirmek için inançlarımızı kullanırız.

İnançlar her ne kadar soyut olsa da günlük hayat içerisinde bireylerin davranış ve tutumlarından gözlemleyebiliriz (Eren, 2014; Korkmazzyürek ve Hazır, 2014). Kültürlerin anlaşılması, ancak toplumun üyelerinin kolektif inançlarının anlaşılması ile mümkün olacaktır. Bu anlamda ulusal kültür çalışmaları, o toplumun üyelerince ortak olarak paylaşılan inançlar ve bunların sonucu sergiledikleri tutumların analizini gerektirmektedir. Çünkü her toplumun tarihsel süreçte kolektif olarak oluşturduğu inançlarındaki farklılıklar, ulusal kültürlerindeki farklılıkların da göstergesidir. Örneğin bir toplumun güçlü ve yaygın bir kültüre sahip olması büyük ölçüde toplumu oluşturan bireylerin inançlarının benzerliğinin bir sonucudur (Unutkan, 1995).

İnançlar bireyler tarafından uygulanırken, gruplar tarafından da oluşturulur ve uygulanır. Ve bu bağlamda, örgütsel yaşam ve kültürün şekillenmesinde çok önemli bir rol oynarlar. Schein kültür üçgenine göre örgüt kültürü, temel varsayımları, eserleri ve değerleri ve inançları içeren üç şekilde başlar (Robbins ve Judge, 2021). İşverenler ve yöneticiler, kuruluşun inançlarını paylaşacak ve bu kültürde başarılı olacak adayları işe alarak, kuruluşun temel değerlerini güçlendiren oryantasyon, eğitim ve performans yönetimi programları geliştirerek ve inançlara uygun davranışların pekiştirilmesi için uygun ödülleri sağlayarak, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya ve sürdürmeye çalışırlar.

1.1.3.5.Semboller

Semboller kültürün görünen, dolayısıyla gözlenip incelenebilen maddi unsurlarını oluşturur. Aynı zamanda semboller, anlamı ileten fiziksel tezahürler veya kavramlardır. Sembollerle temsil, insanlığın ayırt edici özelliğidir. Sembollerin yalnızca toplumda bir anlamı vardır, çünkü toplumun üyeleri sembolün ilettiği anlam üzerinde hemfikirdir. Çoğu zaman bu anlamlar tarihsel bir süreçte toplumun ihtiyaçları doğrultusunda üretilir, sosyalleşme sürecinde bireye verilir, kurumlar tarafından dayatılır ve denetlenir. Biz onların anlamlarına karar vermek zorunda kalmadan çok önce kurulmuşlardır. Kültürel bağlam değiştiğinde semboller de değişir. Bu, aynı kültür içinde zamanla toplumun ihtiyaçlarındaki değişiklikler yoluyla olabileceği gibi, küresel medya veya seyahat yoluyla farklı bir kültürle tanışarak da olabilir. Semboller kültürün kendini yeniden üretmesine olanak sunar. Semboller toplumun üyelerinin duygu ve düşüncelerinin yanı

sıra sosyal durumları ve statüleri hakkında da ipuçları verir. Örneğin kıyafetler, evler, arabalar, belli tüketici ürünleri o sembolleri kullananların sosyal statüleri hakkında bilgi veren sembollerdir.

Clifford Geertz, kültürü sembollerde vücut bulan, tarihsel olarak aktarılan bir anlamlar örüntüsü olarak tanımlamıştır. Geertz'e göre kültür, insanların, hayata dair bilgi ve tutumlarını geliştirdiği, birbirine ilettiği ve sürdürdüğü simgesel biçimlerde ifade edilen toplumsal mirasa dayanan kavramlar sistemidir. Bu anlamda kültür, sembol veya işaret kümeleri ve bu tür sembolik sistemlerde içkin anlamı açığa çıkarmanın yolu olarak görülür. Ona göre insan davranışı temelde semboliktir; sembollerin ve altlarında yatan soyut anlamların ortaya konması, insanın ve insana ait her şeyin anlaşılması açısından önemlidir (Geertz, 1973). Benzer biçimde Swidler, kültürü “insanların anlamı deneyimlediği ve ifade ettiği toplumsal sembolik biçimler” olarak görür (Swidler, 1986: 273) Swidler, kültürü içeren çeşitli sembolik anlam araçlarını tanımlar: İnançlar, ritüeller, sanat formları, törenler, gayri resmi kültürel uygulamalar vs.

Hofstede sembolleri, “bir kültür içinde belirli bir anlam taşıyan kelimeler, jestler, resimler veya nesnelere” olarak tanımlar (Hofstede ve ark., 1990: 291). Sembol bir kavramı temsil eden bir nesne, kelime ya da eylem olabilmektedir. Semboller somut olsa da soyut fikir ve kavramlara karşılık gelirler. Bir şeyin doğal olarak kendinde bulunmayan soyut öğelerinin, toplum tarafından ona yüklenmesiyle oluşur. Semboller, kültürün üyeleri için anlam taşıyan simgelerdir. Kültürel bir değeri ifade etmek için kullanılırlar; değer yüklüdürler. Kültürel semboller aynı inanç, değer ve tutumlara sahip kişi ve grupların bu sembolün içerdiği değer etrafında birleşmesine ve birbirlerini bu sembollere dayanarak tanımlamasına izin verir. Örneğin aynı bayrak altında birleşen kişiler, aynı ortak duyguları, değerleri ve amaçları paylaşır.

Her kültür üyelerine farklı koşullar, farklı sosyal yapılar, değerler ve anlamlar sunar (Athos ve Pascale, 2000; Ouchi, 1989; Hofstede, 1980). Bütün kültürlerin kendi tarihsel geçmişine, geleneklerine, değer ve inançlarına uygun sembolleri vardır ve bunlar tarihsel süreç içerisinde toplumun bizatihi kendisi tarafından oluşturulur. Bazı kültürler için önemli olan semboller, diğerleri için rahatsız edici görülebilir. Sembollerin nasıl

algılandığı, ona yüklenen anlamlarla ve altında yatan kolektif değerlerle ilgilidir. Bunun içindir ki sembollerin araştırılarak anlaşılması çabası, farklı toplumların altında yatan kültürel öğelerdeki farklılıkların anlaşılmasına imkan vermektedir. Farklı kültür ve ideolojilerde sembollerin anlamları ve kullanımları da farklıdır. Farklı kültürlerin sembollere atfettikleri değerlerin farklılaşması, ulusal kültürlerin ve örgüt kültürlerinin de toplumdan topluma değişmesi sonucunu getirir.

Kültür için olduğu kadar alt boyutları olan ulusal kültür ve örgüt kültürü için de semboller önemlidir. Her ulus kendi değerleri doğrultusunda bazı semboller üretir ve bunlar etrafında üyelerini birleştirir. Milli duygular uyandıran, toplumu bir arada tutan, iletişimlerine yön veren, tarihlerini hatırlatan, güçlerini temsil eden semboller her ulus için önemli bir yer tutar. Toplumun kalıcı unsurları ve soyut değerleri semboller üzerinden korunurken, yenilik ve değişim ihtiyacı da gene semboller ve simgeler üzerinden görsel hale getirilerek toplumda yaygınlaştırılabilir.

Örgütler için de durum benzerdir. Bir örgütün kültürü, çalışanların rollerini gerçekleştirmeleri için istenen yolu bilmelerine yardımcı olan sınırları ve yönergeleri sağlar. Semboller de bunun önemli parçalarıdır. Semboller, örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesinde kullanılan yöntemlerden biridir. Örgüt kültürüyle biçimlenen çalışanlar arası ilişkilerin hem göstergelerinden hem de pekiştiricilerindedir (Vural, 2012). Örgütsel bağlamlarda, içselleştirilmiş duyguları harekete geçiren bir sembol, onu elde etmenin ve bu duygulara göre hareket etmenin bir yolunu sunar. Semboller, kültürün temel bakış açılarını yansıtır, örgütün üyelerinde tutkulu tepkiler yaratır ve kurumsal değerler ve varsayımların ifadesidir (Rafaeli ve Worline, 2000).

Örgütsel semboller örgüt için önemli olan değerleri temsil eder ve örgütün üyeleri arasında iletilen kültürün belirli ideolojilerini ve sosyal standartlarını ifade etmesine yardımcı olabilir. Örgüt kültürünün sembolleri, o örgüt içindeki insan davranışını hem tanımlayabilir hem de öngörebilir. Üniformalar, takım elbiseler, şirket amblemleri, logolar, rozetler, flamalar, unvanlar, iletişimde kullanılan dil, jest ve mimikler, mimari yapı ve oturma düzeni vs. bütün semboller örgüt ve üyeleri hakkında ipuçları verir. Örgüte yeni giren üyeler de bu semboller üzerinden örgütü tanır ve süreçte bu sembollerin

anlamını öğrenir. Böylece semboller; fikirler, değerler ve duyguların örgüt üyeleri arasında iletilmesini mümkün kılan bir iletişim aracı, hem örgütsel sosyalleşme sürecinde önemli bir öğrenme aracı (Bakan ve ark., 2004), hem yeni değerlerin örgüte girmesini sağlayan bir değişim aracı, hem de örgütün kalıcı değerlerinin devam ettiricisi ve koruyucusu olarak görev görür.

Sembollerin incelenmesi, kültürel öğelerin altında yatan değer ve inançları; toplumsal ve örgütsel aidiyet ve motivasyonları görünür kılması bakımından oldukça önemlidir. Sembollerde önemli olan kişilerin o sembolü nasıl yorumladıklarıdır. Zira toplumda ve örgütlerde kullanılan fiziksel semboller aynı olsa da bireylerin bu sembellere ilişkin algılamaları yetiştikleri kültüre göre farklılaşabilecektir (Sağlam Arı, 2014). Çalışmamızda izi sürülen ulusal kültürdeki ve örgüt kültüründeki farklılıkların, o toplum ve örgütün üyelerinin sembellere yükledikleri anlamlardaki farklılıklardan da kaynaklanacağı açıktır.

1.1.3.6.Dil

Dil bir kültürün üyelerinin birbirleriyle iletişim kurmasını sağlayan bir semboller sistemidir. Dil kültürün hem bir ögesi hem yaratıcısı hem de yansımasıdır (Searle ve Willis, 1995; Searle, 2005). Kelimeler nesnelere, fikirleri ve eylemleri sembolize eder.

Dil, sembolizmin en sık kullanılan biçimi, insan sembollerinin en güçlüsüdür. Dünya üzerinde çok sayıda dil vardır. Çoğu dilde her harf, kelime veya kelime öbeği için farklı bir "sembol" kullanılır. Bu da dilsel farklılıkları doğurur. Sembollerin kullanımı uyarlanabilir, yani insanlar yeni sembolleri bir kavramla veya yeni kavramları bir sembolle ilişkilendirmeyi öğrenebilirler. Dil kültürel olarak spesifik olan ve dünya hakkında anlam taşıyan sözlü ve bazen yazılı bir temsiller sistemidir. Dil, bir kültürde önemli bir devamlılık ve kimlik kaynağıdır. Dilin kültür için merkezi olduğunu kabul ettiğimiz anda, kültürel iletişimin işaretlerin kullanımına çok bağlı olduğunu kabul etmek zorunda kalırız (Searle, 2005). İletişimin anlamlandırılması, toplumsalın yaratılması, kimliğin oluşturulması, kültürün üretilmesi ve aktarılması hep dil sayesinde olur.

Dil toplumsal bir anlam yükleme pratiğidir ve kültürden kültüre farklılık gösterir. Bir topluma ait ulusal dil, o toplumun kültürü hakkında bize ipuçları verir. Uluslar için dil, toplumu birleştiren bir ruh, milli bir birlik ve bir kimlik sağlar. İletişimin kaynağı olarak toplumu bir arada tutan tutkal vazifesi görür. Uluslar için ortak anlam üretme mekanizmasıdır.

Her ulusun dili olduğu gibi her örgütün de kendine has bir dili vardır. Bu dil örgütün üyelerine aidiyet hissi vererek örgüt içi sağlıklı iletişimin kaynağını oluşturur. “Örgütün dili, kullanılan jargon, argo, mimikler, beden dili, şarkılar, dedikodular, söylentiler, deyişler, sloganlar ve metaforlardan oluşur. Bu kavramlara örgütçe yüklenen anlamlar, üyeler tarafından öğrenilir ve iletişimde kullanılarak devamlılık arz eder” (Gürsel, 2015:53). Örgüt kültürünün oluşturulmasında, devam ettirilmesinde, yeni üyelere aktarılmasında ve korunmasında dil en önemli aktördür.

1.1.3.7.Ritüeller

Toplumun ve örgütlerin değerleri iletme biçimlerinden biri ritüellerdir. Örgütsel yaşamın bu programlanmış ve sistematik rutinleri aracılığıyla, üyeler beklenen davranışları ortaya koyarlar. Ritüeller, ayinler, seremoniler toplumun neyi az ve ilgilenmeye değmez bulup, neyi ise yüksek takdirle karşıladığını açığa çıkarma yollarıdır (Sueldo ve Streimikiene, 2016). Ritüeller, toplumun üyelerinin paylaştıkları kolektif değerler etrafında birleşmelerinin temsilleridir ve yapılan kolektif faaliyetler derin toplumsal ve kültürel anlamlar taşır. McLaren'in (1999) belirttiği gibi, aidiyet, dayanışma, direnç ve sadakat, bireylerin sosyal ve kültürel varlıklar olarak kendi varoluşlarını çerçevelemelerine, müzakere etmelerine ve ifade etmelerine izin veren anlamlı performansları ima ettikleri sürece ritüeller aracılığıyla canlandırılabilir ve yeniden yaratılabilir.

Ritüeller örgütün temel değerlerini, amaçlarının ve hedeflerinin ne olduğunu açıklayan ve kuvvetlendiren bir dizi eylemlerdir (Robbins ve Judge, 2021). Ritüeller, üyelerinin örgüt için önemli olan değer ve normları öğrenmelerini, bu yönde inanç geliştirmelerini ve onaylanan davranış ve tutum sergilemelerini sağlamaları açısından

örgütler için önemli bir yere sahiplerdir. Yöneticilerin ritüellerin örgütsel kültür yönetimi ile ilgili stratejik hedeflere ulaşmaya ne kadar etkili bir şekilde katkıda bulunabileceğinin farkında olmaları koşuluyla, örgütsel kültür yaratma, konsolidasyon ve dönüşüm için araçlar (Sueldo ve Streimikiene, 2016) olarak ritüellerin rolünün örgütsel açıdan büyük olduğu görülmektedir. Ritüeller, bireyin ait olduğu örgütle özdeşleşmesi için yalnızca biçimsel mekanizmalar olarak hizmet etmez, aynı zamanda üstlendiği tüm görevlere nüfuz eden kişisel sadakat ve bağlılığı da yansıtır ve artırır. Partiler, piknikler, yemekler, çay saatleri, emeklilik törenleri, çalışma yılı tebrik törenleri, ayın/yılın çalışanı ödülleri vs. gibi sosyal ritüeller, bir örgütün değerlerini yansıtan önemli ritüellerdir.

1.1.3.8. Kahramanlar

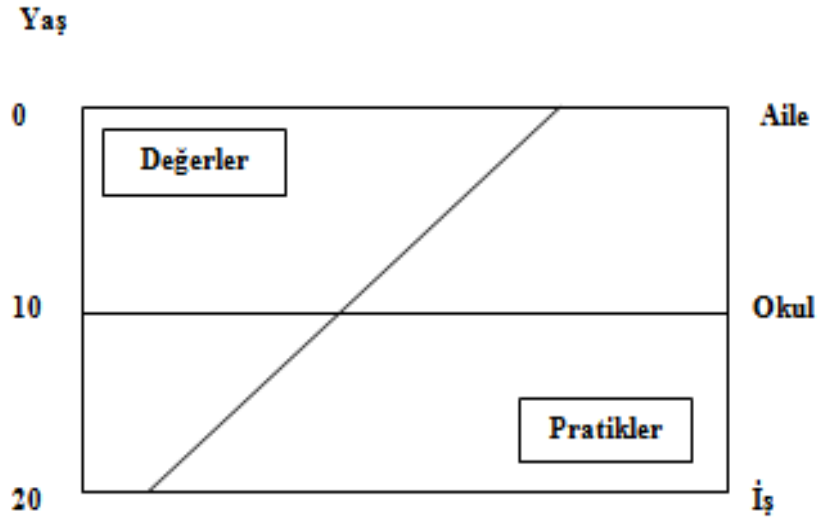
Kahramanlar kültürde çok değerli özelliklere sahip olan ve bu nedenle davranış için model olarak hizmet eden; ölü ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişilerdir (Wilkins, 1984: akt. Hofstede ve ark., 1990). Değerler kültürün ruhu ise kahramanlar bu değerleri somutlaştıran, örgütün gücünü gösteren, kültürün üyeleri için yol gösterici simgelerdir. Her kültür kendi kahramanları üzerinden bir tarih ve gelecek kurgular. Hofstede ulusal kültürün boyutlarından, ‘anıtsallık’ boyutunda bu tarihsel kişiliklere, atalara ve kahramanlara kültürlerin verdikleri değerlerin nasıl farklılaştığını incelemiştir. Çünkü her ulus, kendi kahramanları üzerinden milli birliğini kurarak birleşir; toplumun yüce değerlerini onlar üzerinden kurgular, vurgular ve aktarır.

Kahramanlar, “örgütün en yüksek düzeydeki ideallerini gerçekleştiren ve bu ideallere kişilik kazandıran bireyler” (Gürsel, 2015: 53) olmaları açısından, örgüt kültürü için önemlidirler. Kahramanlar geçmişte örgütlerine yapmış oldukları yararlı hizmetlerle öne çıkmış, örgütü amaçlarına ulaştırmada başarı kazanmış, örnek teşkil eden, sıra dışı kişilerdir. Kahramanların örgütün amaç, norm ve değerlerine nasıl hizmet ettikleri ve davranışlarıyla nasıl ahlaki bir duruş sergiledikleri üzerine örgütte anlatılan hikayeler; örgüt kültürünün yerleşmesi için önemli bir araç, üyelerinin davranışlarının düzenlenmesi için önemli rehberlerdir. Bu hikâyelerde kahramanları başarıya götüren davranışlar ve onların altındaki değerler, inançlar, alışkanlıklar, sosyal ve ahlaki normlar ortaya konarak; örgüt üyelerine davranışlarında rehberlik edecek örgüt kültürü aşılanmıştır (Eren,

2014), örgütte onaylanan davranış modelleri ortaya konmuş olur. Örgütsel kahramanlar, zamanla örgütün üyeleri için rol model haline gelirler.

Kültürün öğeleri olan değerler, inançlar, tutumlar, normlar, varsayımlar ve bunlara ek olarak ritüeller, kahramanlar, mitler, dil ve semboller özellikle hayatın erken dönemlerinde sosyalizasyon ve toplumsal gözlemler ile öğrenme yoluyla uzun bir süreçte öğrenilmektedir. (Hofstede ve Hofstede, 2005; Hatch, 1997; Schein, 1985) Değerleri hayatımızın erken dönemlerinde kazanmaya başlarız. Özellikle ilk on-on iki yıllık dönem, insan fizyolojisinin çevreden yaşam için gerekli bilgileri, bazen bilinçsizce de olsa alacağı, alıcıların açık, kavramanın hızlı olduğu bir dönemdir. Bu dönem, sembolleri, kahramanları ve ritüelleri ve en önemlisi de temel değerleri içerir. Bu sürenin sonunda, yeni uygulamalara öncelikle odaklanarak bilinçli öğrenme yoluna gider ve yavaş yavaş değişiriz. Bireyin gelişimi ve kültürel kurumlardaki (aile, okul, iş) sosyalleşmesine dair süreç aşağıda Şekil 1’de gösterilmektedir (Hofstede ve Hofstede, 2005: 8):

Şekil 1 Değer ve Pratikleri Öğrenme (Hofstede ve Hofstede 2005: 8)

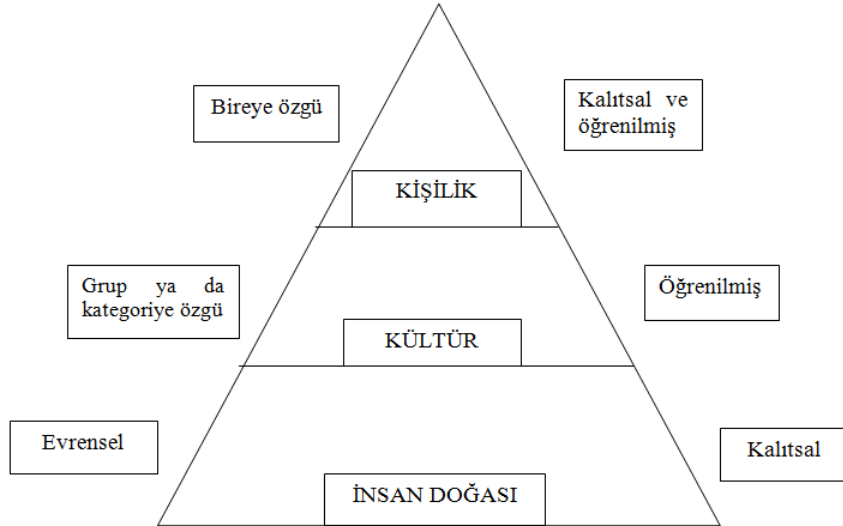


Hofstede kültürü aklın ortaklaşa programlanması olarak tanımlamaktadır. Ona göre, “aklın bu ortaklaşa programlanması ise üç aşamada olmaktadır. Bu aşamalar sırası ile; insan doğası, kültür ve kişiliktir” (Hofstede, 1984: 142). Farklı yaklaşımların ve kültür

tanımlarının temelinde kişilik, kültür ve insan doğası ayrımı vardır. Hofstede bu üç kavramın arasındaki farkları şu şekilde ortaya koymaya çalışır:

1. **İnsan doğası**, bütün insanlarda ortak olan şeylerdir. Kişilerin genleri ile miras aldıkları, evrensel düzeyde kişinin zihinsel yazılımıdır (*mental software*). Korku, öfke, sevgi, sevinç, üzüntü hissetmek; diğerleri ile ilişki kurmak için ihtiyaç duyulan çevreyi gözlem yeteneği, oyun ve diğerleri ile konuşma gibi insani yetenekleri etkilemektedir (Hofstede 1984: 5).
2. **Kişilik**, benzersiz genlerden miras alınan ve daha sonra diğer insanlardan ve çevreden öğrenilen özellikleri temel alan benzersiz bir dizi kişisel programdır.
3. **Kültür**, insan doğası ve kişilikten ayrılır çünkü ne insan genlerinden miras alınmıştır ne de karakter özelliklerine özgüdür; uzun bir süreçte toplumsal olarak öğrenilmiştir. Kültürün insan doğası ve kişilik arasındaki pozisyonunu Hofstede şu şekilde aktarır:

Şekil 2 İnsanın Zihinsel Programlamasının Benzersiz Üç Düzeyi (Hofstede 1997: 6)



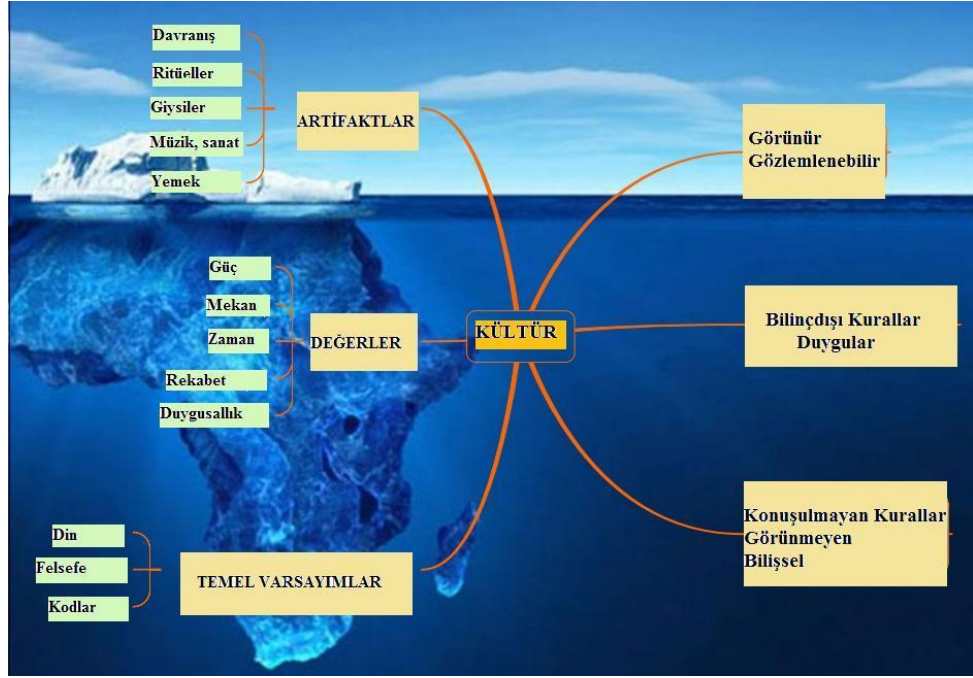
Hofstede kültürün tezahürlerini dört kategoride sınıflandırır: Semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler (Hofstede ve ark., 1990). Semboller, kahramanlar ve

ritüeller "uygulamalar" terimi altında toplanabilir, çünkü kültürel anlamları toplumun/grubun üyeleri tarafından oluşturulsa ve yansıtılsa da bu öğeler dışardan bir gözlemci tarafından da görülebilirler. Kültürün çekirdeği ise, daha geniş bağlamı kapsayan, spesifik olmayan, iyi ve kötü, güzel ve çirkin, normal ve anormal, rasyonel ve irrasyonel duygular anlamında daha soyut boyutları da içeren değerler tarafından oluşturulur (Hofstede ve ark., 1990).

Kültürü, alt katmanlarını ve öğelerini anlatmada yaygın kullanılan bir metafor buzdağı mecazıdır. Schein kültürü buzdağına benzetir (1985). Buzdağının %10'u davranışlarda izlenebilen yüzeyde olan görünür kısmı iken, %90'ı değer ve normlardan oluşur ve gözlenemeyen bölümü olarak yüzeyin altındadır (Rosinski, 2003). Schein'in bu metaforuna göre, "eğer kültür kavramı bir buz dağına benzetilecek olursa, suyun üstünde kalan katman bireyler tarafından üretilen nesnelere olup; bunlar davranış biçimlerinden, teknolojiye kadar tüm gözlemlenebilir nesnelere dir. Orta katman değerlerden oluşmakta ve çalışanlar tarafından paylaşılan, ancak gözlemlenemeyen yargıları içermektedir. Kavramın merkezinde ise temel varsayımlar vardır. Bunlar, bireylerin zihninde yerleşmiş olan ve insanın hem kendi benliği hem de çevresiyle kurduğu ilişki ağının doğasını, karakterini (düşünsel boyutunu) yansıtan, ancak gözlemlenemeyen üçüncü katmandır" (Yahyagil, 2004: 57).

Schein'in (1985) yanı sıra Sackmann'ın (1991), Selfridge ve Sokolik'in (1975), French ve Bell'in (1979) de kültürün öğelerini anlatırken bilinçli/bilinçsiz; görünen/görünmeyen, gözlemlenebilen/gözlemlenemeyen kültürel öğe ve düzeyleri anlatırken buzdağı metaforunu kullandıklarını görüyoruz. Buna göre, kültürün görünür olan ve gözlenebilen özelliklerinin altında, ondan çok daha etkili olan ancak görünmeyen bilinçdışı kurallar, duygular, bilişsel süreçler vardır. Ve örgütsel kültür ancak görünen ve görünmeyen özelliklerin bir arada incelenmesiyle bütünsel olarak ortaya konabilmektedir.

Şekil 3 Schein'in Buzdağı Kültür Modelinin Geliştirilmiş Hali
([http://www.testroto.de/jweiss/downloads/Culture%20\(2\).pdf](http://www.testroto.de/jweiss/downloads/Culture%20(2).pdf))



İnsan davranışları, tıpkı buzdağı gibi kültürün ve toplumsalın içine gömülü, kökleri derinlerde, tarihselliği uzun döneme yayılmış ve çok yönlü etkilere açık olduğu için anlaşılması oldukça zordur. Bu nedenle de kültürü ve toplumu anlama çabaları, insan davranışlarının altında yatan nedenleri ve diğerleriyle aralarındaki farklılıkları yaratan unsurları anlama çabaları açısından önemlidir. Kültür, toplumları ve ulusal kültürleri; ulusal kültürler de örgüt kültürlerini etkilemekte ve belirlemektedir. Bunun için de çalışmamızda konu edilen ulusal kültürün örgüt kültürüne etkilerinin anlaşılması için kültürün farklı yönleriyle ortaya konması önem taşımaktadır. Zira uygulamada kullanılan ölçeklerde incelenen boyutlar toplumsal değerlerle ilgilidir (Hofstede'nin ulusal kültürü ölçmek için kullandığı ölçeğin ismi Değerler Ölçeği Modülü'dür); toplumsal değerler de kültürün belirlediği öğelerdir. Hem ulusal kültür hem de örgüt kültürü, kültürün özelliklerini taşıyan alt alanlarıdır. İki ulus ya da örgütü farklılaştıran unsurlar, tamamen kültürel kodlarla belirlenmektedir. Bir toplumun üyelerinin değerleri, inançları, sembolleri, ritüelleri; dünyayı nasıl algılayıp yorumladıkları, neleri onaylayıp neleri reddettikleri; yani kültürleri, onları diğer toplumlardan farklılaştıran şeydir.

Kültürün tanımı, özellikleri ve öğeleri tez ile bağlantıları merkezinde ele alındıktan sonra, önemli bir boyutu ulusal kültür ve unsurlarının incelenmesi oluşturmaktadır. Tez, ulusal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkilerini merkezine aldığı için ulusal kültür ve byutlarına vurgu yapmak, uygulamanın anlaşılması açısından da büyük önem taşımaktadır.

1.2. ULUSAL KÜLTÜR

Ulusal kültür kavramını tanımlanmaya çalışılırken, tıpkı kültür kavramının tanımlanmasında olduğu gibi; gerek kavramın farklı disiplinlere konu olması, gerekse aynı kavramın farklı yönlerini vurgulayan çalışmaların çokluğu kavramı muğlaklaştırmakta, net bir kavramsallaştırma yapılamamaktadır. Yine de ulusal kültür kavramsallaştırmaları incelendiğinde, kavramın iki yönünün her çalışmada ortak olduğu görülecektir: Bunlardan ilki, ulusların nesiller boyunca kültürel kalıpları üretme ve devam ettirme mekanizmalarına sahip oldukları, diğeri ise ulusların bir ülkeden diğerine kültürel kalıpları farklılaştıran toplumsal mekanizmalar oldukları yönündedir.

Kültür toplumsaldır; belli bir toplumun içinde üretilir, değişir, dönüşür ve varlığına devam eder. Bu yönüyle ulusal ve yerel unsurları barındırır. Özellikle küreselleşme sürecinde artan etkileşim ise ulusal kültürler üzerinde, küresel etkilerin artmasının da beraberinde getirmiştir.

Güvenç'e göre, kültür kuşaktan kuşağa geçiyorsa, yani süreklilik gösteriyorsa, her kültürde ortak neden ve sonuçları vardır. Kültür, ailede öğrenilir ve dil vasıtasıyla nesiller arası aktarılarak süreklilik kazanır yani toplumsaldır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürünü oluşturmaktadır. Sosyal bir grubun paylaştığı bu alışkanlıklar ise aile, sınıf, köy veya ulusal düzeyde olabilir. Eğer kültür toplumsal ise, varlığının da topluma bağlı olması gerekmektedir. Bütün kültürler, yaşamlarını sürdürerek varlıklarını devam ettirebilmek için çalışırlar ve bu çabalarında birbirlerine benzerler. "Bu benzerlikler arasında da grup birliği ve dayanışmasını sağlayan duygular ve hizmetler, sosyal denetim mekanizmaları, düşmanlara karşı savunma kuruluşları vb. yer alır." (Güvenç 1996: 102).

Ulusal kültür kavramı, bir toplum ya da ulusun insanlarınca paylaşılan "kolektif bir zihinsel programlama"yı ifade etmektedir. Ulusal kültür, "egemen ulusal dil, ortak

kitle iletişim araçları, ulusal eğitim sistemi, ulusal bir ordu, ulusal bir politik sistem, güçlü bir sembolik ve duygusal cazibesi olan spor olaylarında ulusal temsiliyet, belirli becerileri, ürün ve servisleri olan ulusal bir pazar" ile kendini sergilemektedir" (Hofstede, 1991: 12).

Ulusal kültür kavramı, doğumdan itibaren öğrenilen toplumun karakteristik özelliklerini ifade eder. Ulusal kültürün öğrenilen bu özellikleri ise inançlar, adetler, sosyal örgütler, ritüeller, mitler ve insanların gündelik hayatlarında izledikleri geleneklerdir (Hall, 1977). Ulusal kültür, toplumsal hayatın tüm yönlerini kuşatmaktadır. Toplumsal ve bireysel her davranışımız, içine doğduğumuz ve beraber hayatımızı geçirdiğimiz topluluğun yüzyıllardır oluşturduğu kurallar tarafından belirlenmiştir. Örneğin terbiye ve görgü kuralları bulunduğumuz ülkeye, ulusa, sosyal gruba göre değişerek kişiler arası iletişimimizin sınırlarını çizmektedir.

Ziya Gökalp ünlü hars-medeniyet kavramlaştırmasında ulusal olanın hars yani kültür, evrensel olanın ise medeniyet yani uygarlık olduğunu savunmaktadır. Ona göre hars ulusaldır ve yerel kalmalıdır; medeniyet ise evrenseldir ve yerel bozulmadan ulaşılması gereken bir yerdir. Gökalp'e (1997: 25) göre, "kültür yalnız bir ulusun din, ahlak, hukuk, akıl, estetik, dil, iktisat, felsefe ve fenle ilgili yaşayışlarının uyumlu bir toplamıdır." Uygarlık ise bu kültürlerin toplamıdır. Dolayısıyla da Gökalp'in kültür olarak tanımladığı tam da ulusal kültürdür. Kongar, "bütün insanlığı kapsayan kültürü 'evrensel kültür'; kapitalizmin gelişimiyle ortaya çıkan ulus kavramının ürünü olan kültürü 'ulusal kültür'; ülke ve ulus ölçeğinden daha küçük coğrafya ve topluluklar tarafından üretilen kültürü ise 'yerel kültür' olarak" tanımlamaktadır. Bu üçünü birbirinden ayıran unsurları ise, etnik farklılıklar, tarihsel dönemler ve coğrafi alanlar olarak saymaktadır (Kongar, 1989).

Her ne kadar hemen her ulus, içerisinde farklı kültürleri de barındırsa, çok-kültürlülük de hakim olsa, yaygın olarak paylaşılan birtakım ortak kültürel karakteristikler mevcuttur ve bunlar da ulusal kültürü oluşturmaktadır. Ulusal kültür,

bireysel, grupsal, etnik, dinsel, dilsel vs. farklılıkların ötesinde ve üzerinde paylaşılan duygu, düşünce, inanç, değer, norm ve varsayımlardır. Bir toplumun bütün yapıp-etmelerinin temelindedir. Toplumun kişiliğidir, karakteridir.

Ulusal kültür, bir ülkede hâkim olan norm, davranış, inanç ve geleneklerin toplamıdır. Kültürün alt boyutlarından biri olan ulusal kültür, sadece belli bir ırka, coğrafyaya ya da milliyete bağlı insanlara özgü bir kültür değildir. Belli bir insan topluluğunu diğerlerinden ayıran, tarihsel ve sosyal bir arka plana sahip, ortak reflekslerle hareket edilmesini sağlayan; değer, inanç, düşünce ve tutumları şekillendiren; davranış ve eylemleri belirleyen sosyal bir bütünlüktür. Kartari (2001) iletişimsel farklılıkların esas kaynağının kültür olduğunu, farklılıklarla yaşamak için kültürlerin anlaşılması gerektiğini savunur. Laurent, kültürü insanların problemleri çözme yolu olarak tanımlar ve farklı kültürlerin farklı problem çözme yolları olduğunu ileri sürer (Laurent, 1983). Dolayısıyla da her ulusun kendine özgü problemlerle başa çıkma stratejileri vardır. Hatta her ulusun problem olarak nitelendirdiği durumlar bile farklıdır.

Kültür, tek tek bireylerin değil, aynı grubun parçası olan bireylere özgü bir unsurdur. Kültür bu grubun üyeleri tarafından gözlem, dinleme, konuşma, diğer insanlarla etkileşim ve iletişim içindeyken öğrenilir ve aktarılır. “Paylaşılan kültürel inançlar, değerler, beklentiler, anılar, düşünme ve hareket biçimleri aynı gruba ait bireyler arasındaki farklılıkları siler. Kültürleme süreci ise ortak deneyimler sağlayarak insanları birleştirir. Bir toplumun bireyleri aynı kanun, eğitim, dil, aile-hısımlar-akrabalık düzeni gibi aynı kurumların ve aynı ekolojik çevrenin etkisinde olduklarından, birbirine benzer kişilik özellikleri gösterirler” (Kottak, 2002:52). Van Maanen (1979), ulusal kültürün en iyi beraber çalışan ve sık görüşen insanlar üzerine yapılan çalışmalardan anlaşılacağını savunmaktadır.

1.2.1. Ulusal Kültürün Boyutları

Ulusal kültür konusunda yapılmış en kapsamlı ve en bilinen çalışmalardan biri Geert Hofstede'ye aittir. Hofstede, kültürlerarası çalışmasının ana hatlarını ve sonuçlarını *Culture's Consequences* (1980, 1984, 2001) kitaplarında açıklamıştır. Kültürün alt boyutlarını ve ülkeler arası benzerlik ve farkları incelediği ana kantitatif çalışmasını ve bu çalışmadan çıkan sonuçları ortaya koymuştur. Çalışma, kültürel boyutları inceleyen kantitatif çalışmaların ilkidir. 1967-1973 yılları arasında Hofstede, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 66 ülkeden 116,000 IBM çalışanına değerler ölçeği (Değerler Araştırma Modülü-DAM/Value Survey Module-VSM) uygulanmış, veri toplanmış ve bunlar analiz edilmiştir.

40 ülkenin verilerinin analizi sonucu Hofstede, kültürleri değiştiren dört değer boyutunu tanımlayan teorik bir çerçeve geliştirmiş, ulusal kültürü belirleyen ana unsurları ortaya koymuştur. Her boyut, diğer kültürlerle göre ölçülebilen kültürün bir yönüne karşılık gelir (Hofstede, 2011: 6). Bu boyutlar; güç mesafesi, bireycilik, erillik ve belirsizlikten kaçınmadır. Daha sonra Kanadalı psikolog Michael H. Bond başkanlığında bir grup Hong Konglu araştırmacı ile Hofstede çalışmasına beşinci bir boyut daha eklemiştir; uzun/kısa dönem oryantasyonu adı altında Konfüçyüsçü dinamizm (Bond, 1983; Hofstede ve Bond, 1988; Hofstede, 1991; Hofstede 2001). Bu boyut 23 ülkedeki kültürel farklılaşmayı anlamak için kullanılmıştır. Hofstede bu geniş örneklemeden hareketle, ulusal kültürleri farklılaştıran beş bağımsız boyuta ulaşmıştır. Uzun dönem oryantasyonu, Hofstede'in çalışmasına Çinli araştırmacıların geniş katılımı ile batı dışı toplumlar için boyutların yeniden gözden geçirilmesi sırasında eklenmiştir (Hofstede & Bond, 1984; *The Chinese Culture Connection*, 1987). Ayrıca bu boyutu Hofstede (2001), daha sonraki çalışmalarında kültürlerarası farkları ölçmek için kullanmıştır. Ona göre, toplumlarda bu boyutlar ve onlarla başa çıkma stratejileri değişiklik göstermektedir (Hofstede. 2001). İlerleyen yıllarda Hofstede, modülünü daha da geliştirmiş, 2000'lerde yaptığı çalışmada monumentalizm ve Bulgar akademisyen Michael Minkov'un (2007) Dünya Değerler Ölçeği datalarını da kullanarak hoşgörü boyutlarını da çalışmasına ekleyerek ulusal kültürün alt boyutlarını yedi grupta incelemiştir (Hofstede, 2008; 2010).

Bütün bu boyutlar da ulusal düzeyde kültürel farklılıkların anlaşılması ve adlandırılması için kullanılmıştır.

Şekil 4: Hofstede'de Kültürün Alt Boyutları



Hofstede çalışmasında öncelikle ulusal kültürün alt boyutu olduğu kültürü tanımlamaya çabalamıştır. Hofstede'ye göre kültür, “bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran, aklın kolektif programlanması”dır (Hofstede, 1980; 1997; 2001; 2010). Aklın bu programlanması, Hofstede'e göre hayatın erken dönemlerinde gelişir ve toplumsal etkiler nedeniyle ulusal kültürün bileşenleri içerir. “Aklın kolektif programlanması” farklı uluslarda farklılıklar göstermekte; tutum, değer ve inançları belirlemektedir (Hofstede, 1984: 21).

Hofstede'ye göre, pratikte herbirimiz farklı pek çok grup ya da kategoriye uyarız: “İnsanların çoğunun bağlı oldukları çok sayıda kültürel katmanlar vardır. Bu kültürel katmanlar ulusal, bölgesel, etnik, dinsel, dilsel, cinsiyete, jenerasyona, sosyal sınıfa, endüstri ya da şirket ilişkilerine bağlı olabilir” (1997: 10).

Hofstede'nin uygulamalı çalışmasından elde ettiği sonuçlara göre ulusal kültürü oluşturan yedi alt boyut vardır. Bu boyutlar ve onlarla başa çıkma stratejileri toplumdan topluma değişiklik göstermektedir (Hofstede, 2001).

Hofstede'nin kültüre ait alt boyutları, dünya çapındaki kültürel benzerlik ve farklılıkları tanımlamaya çalışan temel değerleri tanımlama girişimidir. Her ne kadar bu olgular küresel olsa da sonuçlar kesinlikle ulusal ve yerele dair önemli vurgular içermektedir.

1.2.2. Hofstede'nin Ulusal Kültür Özellikleri ve Alt Boyutları

Hofstede, çalışmasının 2008 versiyonunda ulusal kültürün yedi alt boyutunu formüle eder. Bu boyutlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, dişil/eril kültür, uzun dönem oryantasyonu, bireycilik/kolektivizm, hoşgörü/kısıtlama ve anıtsallıktır. Ona göre toplumsal kültürdeki ülkelerarası farklılıklar bu yedi alt boyut üzerinden ortaya konulabilir. Hofstede'nin bu boyutları ulusal kültürü oluşturan değerlere karşılık gelmektedir. Sosyalleşme sürecinde toplumun üyelerinin hangi değerleri benimseyerek ona uygun davranışlar geliştirdiği, ulusal kültürün de içeriğini oluşturmaktadır. Hofstede'nin yedi alt boyutunun özellikleri şöyle açıklanabilir:

1.2.2.1. Güç Mesafesi Boyutu:

Güç mesafesi, Hofstede'nin IBM çalışanlarına uyguladığı ilk çalışmadaki (1980) dört boyuttan biridir. Hofstede “*Güç mesafesi*” terimini, kişiler arası güç dinamiklerini inceleyen sosyal psikolog Mulder'ın (1976, 1977) astlarla üstlerin arasındaki duygusal mesafe araştırmasından türetmiştir. Bu boyutun temelinde yatan fikir, farklı toplumların

insani eşitsizlikle baş etme yollarının da farklı olduğudur. Eşitsizlik; prestij, servet ve güç gibi alanlarda ortaya çıkar ve her toplumun bu alanlara verdiği önem farklıdır. Ailede, okulda ve eğitim sisteminde, işte ve örgütlerde, politik sistemlerde, din ve düşüncelerde güç mesafesi farklılıklar gösterebilmektedir (Hofstede, 2001: 79).

Güç mesafesi, bir kültürün eşitsiz düzeyde güç ve iktidara sahip insanların bu durumla nasıl başa çıktığını yansıtır. Bu boyut, ilgili ülkedeki gücün dağılımı ve toplumun daha az güçlü üyeleri tarafından eşit olmayan güç dağılımının kabul veya beklentisi ile ilgilidir. Anahtar kelime burada insan eşitsizliğidir. Hofstede (2001: 29) güç mesafesini “İnsan eşitsizliği problemine getirilen farklı çözümler” olarak açıklar. Güç mesafesi endeksi (GME) ilişkilerdeki bağımlılık derecesinin ölçümüdür (Hofstede, 2001). Yüksek GME değeri astların yöneticilerine önemli derecede bağlı olduğu bir ulusal kültürü işaret etmektedir. Hofstede’ye (2001: 80) göre, toplumda eşitsizlik; sosyal statü, prestij, servet, güç, fiziksel ve mental karakteristikler gibi pekçok alana sızmış olabilir.

Güç mesafesi, en güçsüzün eşitsizlikten ne beklediği ve eşitsizliği kabulü ile her kültürün başat değerlerini kullanarak otoriteyi nasıl haklılaştırdığını ortaya koyan ulusal kültür endeksidir (Hofstede, 2001: 29). Güç mesafesi boyutunda eşitsizliğin büyüklüğü değil, hâkim toplumsal değerler sistemi önemlidir; bu da o toplumdaki insanların eşitsizliği nasıl algıladığı ve ne kadar meşru görüp kanıksadığı ya da rahatsız olarak bu eşitsizliği azaltmak için neler yaptığının belirleyicisidir.

Güç mesafesi toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Buna göre düşük güç mesafesine sahip toplumlardaki bireyler, eşitsizliği en az düzeyde tutmaya çalışırlar, sınıf farklılıklarını daha az tolere eder; demokratik katılımı tercih eder ve üstlerine (amirlerine) karşı çıkmaktan daha az korku duyarlar. Buna karşılık, yüksek güç mesafesi endeksinin hâkim olduğu kültürlerdeki bireyler ise, gücün eşitsiz dağılımını daha kolay kabullenir, ast-üst arasındaki farklılıkları doğal ve olması gereken bir durum olarak görür; üstlerin özel ayrıcalıklara sahip olma haklarının olduğu inancını taşırlar. Dolayısıyla yüksek güç mesafesi endeksi değeri, astların yöneticilerine önemli derecede bağlı olduğu bir ulusal kültürü de işaret etmektedir. Aslında yüksek güç mesafesinde ast-üst arasındaki güç

eşitsizliği daha fazla olabilir ancak bu kültürlerde gücün eşitsiz dağılımı normal ve olması gereken bir durum olarak kabul edilir.

Güç mesafesi, ilişkilerdeki bağımlılık derecesinin ölçümüne de olanak vermektedir (Hofstede, 2001). Daha az güce sahip kişilerin bu eşitsizliği nasıl algıladıkları otoriteye olan bağımlılıklarının da göstergesi olmaktadır. Gücün dağılımında eşitsizlik arttıkça bağımlılık da artmaktadır. Gücü elinde bulunduranların buna hakkı olduğu düşüncesi toplumda hâkim değer ise, eşitsizlik ve bağımlılık sorun olarak görülmeyecektir dolayısıyla da çözüm arayışına gidilmeyecektir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, bağımlılık daha fazla olacaktır. Örgütlerin içinde de gücün eşitsiz dağılımı beklenen bir durumdur ve fonksiyoneldir. Hatta ast-üst ilişkisini belirleyen de gücün eşitsiz dağılımıdır. (Hofstede, 2001: 79)

Yüksek güç mesafesi olan toplumlarda hâkim görüş güçsüzün güçlüye bağımlı olması iken; düşük güç mesafesinin olduğu toplumlarda bu bağımlılığın güçlü ile güçsüz arasında karşılıklı bir bağımlılık olduğu ve olması gerektiği yönündedir. Güç mesafesi endeksi, otorite-vatandaş ilişkileri ile ilgili bir siyasi sistem için de uygulanabilir (Hofstede, 2001, s.110). Bu boyut siyasi sistemlerin, güç eşitsizliklerini ve yetkililer ile vatandaşlar arasındaki eşitsizlikleri nasıl dengede tuttuğunu anlamamızı da sağlamaktadır.

Yüksek güç mesafesi endeksine sahip kültürler genellikle, merkeziyetçiliğin ön planda olduğu, askeri, otokratik veya oligarşik yönetim anlayışının hâkim olduğu siyasi sistemlerdir. Rasyonel ve kalıcı kurallardan çok gücü elinde bulunduranın aldığı kararlar uygulanır. Onun için de bu kültürlerde yolsuzluk özellikle "derin devlet" le ilgili olarak önemli bir rol oynamaktadır. Güce sahip olanların ekonomik olarak da daha iyi olması gerektiği görüşü hakimdir. Karar alırken astlar gücü elinde bulunduranların ne yapacaklarını söylemesini bekler. (Hofstede, 1997: 37). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, işyerlerinde daha çok irrasyonel ilişkilerle hareket edilir. Ayrıca astlar yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde yöneticilere bağımlıdır ve nasıl davranacakları konusunda emir beklemektedirler. İşler bireysel üretim ve yaratıcılıktan ziyade emir-komuta zinciriyle ilerlemektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda bireyler gücün eşitsiz dağılımını doğal bularak kanıksamış ve kabul etmişlerdir. Eşitsizlik beklenen hatta istenen bir durumdur (Hofstede, 1997: 37). Dolayısıyla da karar alma mekanizmasında söz sahibi olmak için güce ortak olmak ya da haklarını savunarak güç mesafesini azaltmak gibi bir düşünceleri yoktur. İktidara boyun eğme insan hayatında ilk biçimlendirici deneyimlerden biridir. Foucault'ya (1986: XIV) göre iktidar (güç), birinin sahip olduğu bir eşya gibi bir şey değildir; güç, ilişkilerde ve uygulamada var olur ancak bir "şey" değildir (1986: XIV). İktidar algısı, toplumsal olarak öğrenilen ve şekillenen kültürel bir olgudur. Dolayısıyla da insanların gücün dağılımına verecekleri tepki de toplumsal olarak belirlenir.

Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Topluluklar Arasındaki Farklılıklar

Tablo 1 Genel Normlar (Hofstede ve ark., 2010: 72)

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Kişiler arası eşitsizlikler en aza indirilmelidir.	Kişiler arası eşitsizliklerin olması beklenen ve arzu edilen bir durumdur
Daha az güçlü insanlarla güçlü insanlar arasında karşılıklı bağımlılık hâkim olmalıdır.	Gücü az olan insanlar bağımlı olmalıdırlar.
Ebeveynler çocuklarına kendilerine eşit bireyler olarak (<i>as equals</i>) davranırlar.	Ebeveynler çocuklarına itaat etmeyi öğretirler.
Çocuklar ebeveynlerine ya da büyüklerine kendilerine eşit bireyler olarak davranırlar.	Ebeveynlere ve yaşlılara saygı hayat boyu süren temel bir erdem olarak görülür.
Çocuklar ebeveynlerinin yaşlılık güvencesinde rol oynamazlar.	Çocuklar, ebeveynlerin yaşlılık güvencesinin kaynağı olarak görülür.

Tablo 2 İş Yeri (Hofstede ve ark., 2010: 76)

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Örgütlerdeki hiyerarşi, işleri kolaylaştırmak için oluşturulmuş rollerdeki eşitsizlik anlamına gelir.	Örgütlerdeki hiyerarşi, yüksek ve düşük düzeyler arasındaki varoluşsal eşitsizliği yansıtır.
Adem-i merkeziyetçilik (sorumluluğun dağılması, merkezileşmeme) popülerdir.	Merkezileşme popülerdir.
Denetleyici (<i>supervisory</i>) personel sayısı azdır.	Denetleyici personel sayısı fazladır.
Örgütün tepe ve tabanındaki ücret farkı azdır.	Örgütün tepe ve tabanındaki ücret farkı fazladır.
Yöneticiler kendi ve astlarının tecrübelerine güvenirler.	Yöneticiler üstlerine ve formel kurallara güvenirler.
Astlar danışılmayı bekler.	Astlar ne yapacaklarının söylenmesini bekler.
İdeal patron, her şeyin altından kalkabilen becerikli bir demokrattır.	İdeal patron, hayırsever bir otokrat ya da iyi bir “baba”dır.
Ast-üst ilişkileri pragmatiktir.	Ast-üst ilişkileri duygusaldır.
Ayrıcalıklar ve statü sembolleri hoş karşılanmaz ve onaylanmaz.	Ayrıcalıklar ve statü sembolleri normal ve popülerdir.
Mavi yakalı işlerle ofis işleri aynı statüde görülür.	Beyaz yakalı işler mavi yakalılardan daha değerlidir.

Güç mesafesinin düşük ya da yüksek olması toplumsal hiyerarşi sistemini, bireyler arası ilişkileri, yönetim biçimini, bireyler ve kurumlar arası bağımlılık düzeyini, aile içi ilişkileri, sınıfsal yapıyı, ekonomik yapıyı, adalet sistemini, eğitim ve sağlık sistemini, işyeri ilişkilerini ve örgütsel yapıyı belirleyici bir unsurdur. Güç mesafesi endeksinin araştırılması bütün bu alanlardaki kültürler arası farklılaşmayı açıklayabilmemizi sağlar. Düşük güç mesafesine sahip toplumlar daha eşitlikçi, hiyerarşinin ve bağımlılığın az olduğu kültürel yapıyı sergilerken; yüksek güç mesafesine

sahip toplumlar daha toplulukçu, eşitsiz, hiyerarşik yapının hâkim olduğu, bağımlılığın fazla olduğu, otokratik yönetimin benimsendiği bir kültürel yapı sergilemektedir.

Hofstede bir toplumdaki güç mesafesi ve tabakalaşma sistemlerinin kültüre son derece bağımlı olduğunu ileri sürer (1984: 26). Güç mesafesi boyutu, yüksekten düşüğe, gücün bir toplumda ne kadar eşit ya da eşitsiz dağıldığını ve nasıl eşitsiz bir biçimde kabul gördüğünü ölçmek için tasarlanmıştır. Hofstede'in ölçeğinde kullanılan sorular, gücü elinde bulunduranlarla astları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaya çalışır. Bu sorular, yöneticilerin karar verme tarzlarını, iş arkadaşlarının yöneticilere karşı çıkma korkusunu, astların patronlarının hangi tarz karar vermesini tercih ettiklerinin algısını ölçmeye çalışır. Güç mesafesi indeksinin mesleklere göre de büyük farklılık göstermesi çalışma için artı bir bulgu da sağlamaktadır (Hofstede, 1984: 65). Hofstede (1984) güç mesafesinin toplumsal bir norm olduğunu, toplumsal normların bir toplumdaki orta sınıfın çoğunluğu tarafından paylaşılan değerler sistemi olması gerektiğini, yüksek ve düşük güç mesafesini ölçmek için de bu toplumsal norm kuralının kullanıldığını açıklamıştır.

Hofstede ve arkadaşları (2010) 76 ülkenin güç mesafesi endeksi sonuçlarını listelediklerinde, Doğu Avrupa, Latin Amerika, Asya ve Afrika ülkelerinde yüksek; Almanca ve İngilizce konuşan Batı ülkelerinde düşük güç mesafesi olduğu görülmektedir. Türkiye de yüksek güç mesafesinin olduğu ülkeler arasındadır.

1.2.2.2. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu:

Belirsizlikten kaçınma endeksi, bilinmeyen gelecekle ilgili toplumda oluşan stresi ve bununla başa çıkma düzeyini gösterir (Hofstede, 2002: 29). Belirsiz durumlar altında toplumun kendini ne ölçüde tehdit altında hissettiği belirsizlikten kaçınma endeksini belirlemektedir. Bu öngörülemezlik ve belirsizlikle başa çıkabilmek için geliştirilen stratejiler kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Teknoloji, yasalar ve dinler de kültürler için belirsizlikten kaçınmanın ve öngörülemezlikle başa çıkmaya çalışmanın araçları olarak kullanılmaktadır (Hofstede, 1985: 110).

“Belirsizlikten kaçınma, riskten kaçınma ile aynı şey değildir. Belirsizlikten kaçınma endeksi, toplumun belirsizliğe karşı tolerans oranını gösterir” (Hofstede, 2011: 10). Belirsizlikten kaçınma düzeyi, bilinmeyen durumlar karşısında belli bir kültüre sahip bireylerin kendilerini ne ölçüde rahat ve güvende hissettikleri ile ilgilidir. Hofstede’in diğer boyutlarında olduğu gibi burada da belirleyici olan, ortak kültüre sahip kişilerin durumu nasıl algıladıklarıyla, değerlerini nasıl oluşturduklarıyla ilgilidir; varolan durum değil algılanan durum kriterdir.

Belirsizlikten kaçınma endeksinin yüksek olduğu kültürlerdeki insanlar, bu belirsizlikten kaçınmak için yazılı ya da sözlü kurallara daha fazla ihtiyaç duyarlar. Sabit sistemler kurarak, formel kurallar geliştirirler böylece kurallara ve yasalara bağlı kalarak belirsizliği gidereceklerini düşünürler. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde, kişiler kendilerini daha güvende ve rahat hissederler, tolerans daha fazladır, kendilerinden farklı düşünce ve davranışlara daha açık ve esnek yaklaşım sergilerler.

Belirsizlikten kaçınma endeksinin yüksek olduğu kültürlerde belirsizlik tehlike olarak görülürken düşük olduğu kültürlerde belirsizlik normal bir özellik olarak algılanmaktadır. Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren kültürlerde stres düzeyi yüksektir. Yenilikler dirençle karşılanır. Zira her yeniliğin belirsizlik getireceği düşünülerek muhafazakar bir tavır sergilenir. Kurallar çok sayıda ve kesindir; esneklik, hoşgörü ve tolerans azdır. Kurallara uymayan bir durum ile karşılaşıldığında kuralların değil durumun değiştirilmesi gerektiğine inanılır. Katı bir yapılanma mevcuttur. Oysa düşük belirsizlikten kaçınmanın olduğu kültürlerde durum bunun tam tersi özellikler sergiler. Yüksek belirsizlikten kaçınmanın olduğu kültürlerde motivasyonu sağlayan şey güvenlik iken, düşük belirsizlikten kaçınmanın olduğu kültürlerde motivasyonu başarı sağlar (Hofstede, 1997: 125).

Hofstede (2002: 29) ikinci kültürel boyut olarak belirsizlikten kaçınmayı anlatır; bu boyut bilinmeyen bir gelecekle yüzleşen toplumda oluşan stresin düzeyi ile ilgilidir. Bu stres toplumlarda temel bir sorundur: öngörülemezlik ve belirsizlikle başa çıkabilmek için bir kültürdeki insanlar ne yaparlar? Yüksek belirsizlikten kaçınma endeksi (BKE), o

kültürdeki insanların yazılı ya da sözlü kurallara ve öngörüye sahip olmaya ihtiyaç duyduklarının göstergesidir. Hofstede (2001: 145) “belirsizlikten kaçınmanın riskten kaçınma ile karıştırılmaması gerektiği” konusunda uyarıda bulunur. Belirsizlikten kaçınma terimi Cyert ve March (1963)’dan ödünç alınmıştır. Belirsizlik anksiyete hislerini dağıtmakla e tutulabilecekken, risk daha spesifik bir Őeye tekabül etmektedir. Belirsizlikten kaçınma ihtiyacı insanları örgütlerindeki, kurumlarındaki ve ilişkilerindeki yapıyı araştırmaya ve açık olmayan durumlardan kaçınmaya itmektedir.

Belirsizlikten Kaçınmanın Düşük ve Yüksek Olduğu Toplumlar Arasındaki Temel Farklılıklar

Tablo 3 Genel Normlar (Hofstede ve ark., 2010: 203)

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Belirsizlik hayatın normal bir özelliğidir ve her gün olduğu gibi kabul edilir.	Belirsizlik hayatın doğal ve devam eden bir özelliğidir ve mücadele edilmesi gerekir.
Düşük stres ve anksiyete	Yüksek stres ve anksiyete
Agresiflik ve duygular gösterilmemelidir.	Agresiflik ve duygular bazı zamanlarda ve durumlarda açığa çıkabilir.
Belirsiz durumlar ve beklenmedik risklerde sakinlik	Bilinen riskleri kabullenme; belirsiz durumlardan ve beklenmedik risklerden korkmak
Zayıf süperegö gelişimi	Güçlü süperegö gelişimi
Farklı olan merak edilir	Farklı olan tehlikelidir
Aile hayatı rahattır	Aile hayatı stres doludur
Daha az insan mutsuzdur.	Daha fazla insan mutsuzdur.
Sonuçlar kişilerin kendi yeteneklerine bağlıdır	Sonuçlar şartlara ya da şansa bağlıdır.
Adalet başvurusu hızlı cevap	Adalet başvurusu yavaş cevap
Vatandaşların protestoları kabul edilebilir	Vatandaş protestoları bastırılmalıdır
Gönüllü kuruluş ve hareketlere katılım yüksektir.	Gönüllü kuruluş ve hareketlere katılım düşüktür.
Gençlere karşı pozitif tutum	Gençlere karşı negatif tutum
Etnik tolerans ve hoşgörü fazladır	Etnik önyargı fazladır
Gruplar arası şiddetli çatışma riski daha düşük	Gruplar arası şiddetli çatışma riski daha yüksek
İnsan hakları: Hiç kimse inançlarından dolayı zulme uğramamalı	Dini, siyasî ve ideolojik hoşgörüszlük ve aşırı tutuculuk, köktencilik (<i>fundamentalism</i>)

Tablo 4 İşyeri, Örgüt ve Motivasyon (Hofstede ve ark., 2010: 217)

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
İşverenin daha fazla değişmesi, daha kısa çalışma süreleri	İşverenin daha az değişmesi, daha uzun çalışma süresi; iş-yaşam dengesi daha zor
Gerekenden fazla kural olmamalıdır	İşe yaramasalar bile kurallara duygusal olarak da olsa ihtiyaç vardır.
Belirsizlik ve kaos için tolerans	Kesinlik ve resmiyete ihtiyaç vardır
Genele ve ortak akıla inanç	Uzmanlara ve teknik çözümlere inanç
Üst düzey yöneticiler strateji ile ilgilenir	Üst düzey yöneticiler günlük işlerle ilgilidir.
Daha fazla yeni ticari marka vardır	Daha az ticari marka vardır
Kararın sürecine odaklanılır	Kararın içeriğine odaklanılır
Girişimciler nispeten kurallardan bağımsızdır	Girişimciler kurallar tarafından sınırlanmıştır

Belirsizlikten kaçınma, “bir kültürün üyelerinin bilinmeyen durumlar karşısında kendini ne ölçüde rahat hissettiğini” refere eder (Hofstede, 1985: 347). Toplumlar belirsizlik karşısındaki rahatsızlık derecesine göre, kesinlik vaat eden inançları desteklemektedir. Hofstede yüksek belirsizlik kaçınma sergileyen toplumların birçok kural ve davranışları, örgütsel yapının resmileştirilmesi ve prosedürlerin standardizasyonu vurgulayan prosedürleri tercih ettiğini öne sürmektedir. Buna karşılık düşük belirsizlikten kaçınma seviyesine sahip toplumların ise, yüksek toleransa sahip, daha esnek ve kendilerinden farklı olan davranış ve düşüncelere daha fazla hoşgörülü tavır sergiledikleri görülür. Hofstede, gelecekle ilgili belirsizliğin insan yaşamının temel bir gerçekliği olduğunu, bireylerin teknoloji, hukuk ve din yoluyla bununla başa çıkmaya çalıştıklarını belirtir. Hayattaki kaçınılmaz belirsizliklerle başa çıkmak, bireylerin, örgütlerin ve toplumların farklı şekillerde çözümler bulduğu kısmen rasyonel olmayan bir süreçtir (Hofstede, 1984: 118).

Hofstede ve arkadaşlarının (2010) 76 ülkenin belirsizlikten kaçınma endekslerini sıraladıkları listeye göre, Doğu ve Orta Avrupa ülkeleri, Latin ülkeleri, Japonya ve Almanca konuşan ülkeler yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi sergilerken; İngilizce konuşan ülkeler, Kuzey ülkeleri ve Çin ulusal kültürlerinin düşük belirsizlikten kaçınma eğilimi sergiledikleri görülür. Bu boyutta Türkiye, yüksek belirsizlikten kaçınma skoruna sahiptir.

1.2.2.3. Bireycilik/Kolektivizm Boyutu:

Kültürün bu boyutu kimlik problemi ile ilgilenir ve kültürün üyelerinin kendilerini nasıl algıladıklarını ve tanımladıklarını ortaya koymaya çalışır (Hofstede, 2001: 29). Bireysel amaçların öncelikli olduğu, kişilerin birey olarak değer gördüğü, birey kimliğinin grup kimliğinden üstün tutulduğu kültürler bireyci kültürler olarak nitelendirilirler. Kolektivist yani toplulukçu kültürlerde ise, bireyden çok topluluk, ait olunan gruplar önemli ve değerlidir. Kolektivist kültürün görüldüğü toplumlarda bireyler, kendi bireysel amaçları ve başarılarındansa grubun amaç ve başarılarını öncelikli

tutmaktadırlar. (Triandis, 2002: 16) Kolektif kültürlerde davranışları belirleyen grubun koyduğu norm ve kurallar iken, bireyci kültürlerde kişiler kendi kararlarını almayı tercih ederler (Triandis ve Gelfand, 1998).

Bu boyut, toplumlarda insanların birey olarak mı yoksa grupların üyeleri olarak mı hareket etmeyi tercih etmelerinin derecesini göstermektedir. Bireycilik (*individualism*), bireylerin kendilerini, kendi ilgi ve ihtiyaçlarını grubun önünde tutmaları halidir. Hofstede bu boyutu bireyler arası bağların gevşek ya da sıkı olması ile de açıklar (1984). Hofstede'ye göre, bireycilik toplumsal normların temel bileşenidir. Hem insanların mental programlanmasını (ki Hofstede buna kültür der); hem de eğitim, din, siyaset gibi aile dışındaki diğer kurumların da yapı ve fonksiyonlarını etkiler (Hofstede, 1984: 149).

Hofstede'ye göre (1984), bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda, insanlar ait oldukları gruplardan ziyade kendilerine odaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, birey kendi başına tek ve bütündür; gruptan ayrılabilen, grup üyeliğine bağlı olmayan öz-kimlik sahibi bir özellik göstermektedir. Bunun zıttı olarak düşük bireyciliğe sahip toplumlarda, birey ancak bir grup üyeliği içerisinde ancak “bütün” olarak görülür. Burada toplumun temel taşı birey değil, gruptur. Bazı kültürlerde bireycilik bir lütuf, refah kaynağı olarak görülürken; bazılarında yabancılaştırıcı bir unsur olarak eleştirilir (Hofstede, 2001).

Hofstede bireyci kültürleri, bireylerin hem kendilerine hem de yakın ailelerine odaklandıkları gevşek örülü toplumsal doku ile karakterize eder. Bireyler arası bağlar gevşektir. Kolektivizmde ise insanlar doğduklarından itibaren güçlü bir bağın olduğu grupların içersindedir ve hayatları boyunca da sorgulamadan sadakatle grubu korumaya devam ederler (Hofstede ve Hofstede, 2005: 76).

Yüksek bireycilik endeksi değerleri, o kültürde bireyselliğin yüksek oranda tolere edildiği ve hatta teşvik edildiğinin göstergesidir. Böyle kültürlerde rekabet ve hırs teşvik edilir. Bireyin gereksinimleri, çıkarlarına ulaşması ve başarılı olması toplumun çıkarlarından üstün tutulur. Bu durumda bireyci kültürlerde bireylerin grubun çıkarı için

çabalamanın kendi çıkarlarına zarar verebileceği düşüncesi ile, kendi çıkarlarını kendileri korumak için işverenle bireysel düzeyde pazarlık yapma yönünde eğilimi olduğu düşünülmektedir.

Bireycilik/toplulukçuluk Hofstede için temel toplumsal normlardan biridir. Hem insanların mental programlamalarını hem de aileyi şekillendiren toplumsal kurumların (aile, eğitim, din, politika gibi) işlev ve fonksiyonlarını etkilemektedir (Hofstede, 1984: 149). Bireycilik/ toplulukçuluk endeksi, toplumsal kültürün dolayısıyla da ulusal kültürün temelini oluşturan ve toplumun belirleyicisi olan ana boyutlardan biridir. Toplumun belirleyici ana ünitesi olarak grubun mu bireyin mi esas alındığı, toplumsal yapıyı belirleyen en önemli faktörlerden biridir.

Bireyci kültürlerde “ben” düşüncesi önemlidir ve değerlidir. Kolektivist kültürlerde ise “biz” düşüncesi hakimdir; amaç grubun varlığı ve devamıdır. Bireyci kültürlerde aslanan bireydir ve alınan kararlarda da bireysel çıkarlar korunur; yönetilmesi gereken de yine bireydir. Oysa toplulukçu kültürlerde amaç grubun devamı olduğu için grup üyeleri arasında uyumun korunması ve çatışmaların bertaraf edilmesine yönelik kararlar alınır; yönetilmesi gereken birey değil gruptur. Bireyci kültürlerde ast-üst ilişkisini belirleyen bireylerin karşılıklı çıkarlarıdır. İşveren ile işçi arasındaki ilişki rasyonel, yazılı kural ve sözleşmelere dayanır. Oysa kolektivist kültürlerde işveren ile işçi arasında ahlaki bir ilişki vardır ve yazılı kurallar formalitedir, aslanan kişilerarası ilişkilerdir. İşe alma ve terfide de benzer durumlar hakimdir. Bireyci kültürlerde işe alma ve terfi, yetenek ve kurallara bağlıdır; toplulukçu kültürlerde ise ait olunan gruba ve grubun normlarına bağlıdır. Ayrıca bireyci kültürlerde görev ilişkilerden önemli iken kolektivist kültürlerde ilişkiler görevlerden daha üstündür (Hofstede, 1997: 67).

Kolektivist ve Bireyci Toplular Arasındaki Temel Farklar

Tablo 5 Genel Normlar (Hofstede ve ark., 2010: 113)

KOLEKTİVİST	BİREYCI
İnsanlar geniş aile ya da gruplara doğarlar, sadakat karşılığında bu çevre tarafından korunurlar.	Kişiler kendilerine bakmak üzere yetişirler bunun dışında belki çekirdek ailelerine bakarlar.
Çocuklar “biz” kavramları etrafında düşünmeyi öğrenirler.	Çocuklar “ben” kavramları etrafında düşünmeyi öğrenirler.
Yetişkin çocuklar ebeveynleri ile yaşar.	Yetişkin çocuklar ebeveyn evini terk ederler.
Yüksek bağlamda iletişim hakimdir.	Düşük bağlamda iletişim hakimdir.
“Ben” kelimesinin kullanılmasından kaçınılır.	“Ben” kelimesinin kullanımı teşvik edilir.
Birbirine bağlı, bağımlı kişilik.	Bağımsız kişilik
Kolektif ilgiler bireysel ilgilere üstün tutulur.	Bireysel ilgiler kolektif ilgilere üstün tutulur.
Devletin ekonomik sistem üzerinde baskın bir rolü vardır.	Devletin ekonomik sistem üzerinde sınırlı bir rolü vardır.
Özel hayat, grup(lar) tarafından kuşatılmıştır.	Herkes özel hayatını mahremiyet hakkına sahiptir.
Yasalar ve haklar gruplara göre değişir.	Yasalar ve hakların herkes için eşit olması beklenir.
Vatanseverlik idealdir, amaçtır.	Özerklik idealdir, amaçtır.

Tablo 6 İşyeri (Hofstede ve ark., 2010: 140)

KOLEKTİVİST	BİREYCI
Mesleki hareketlilik düşüktür.	Mesleki hareketlilik yüksektir.
Çalışanlar, grubun çıkarlarını gözeten grup üyeleridir.	Çalışanlar, kendi çıkarları ile çakışırsa işverenin çıkarlarını gözetecek “ekonomik kişiler”dir.
İşe alma ve terfi kararlarında grup içi seçim ve hemşehricilik göz önünde bulundurulur.	İşe alma ve terfi kararlarında kurallar ve yeteneklere dayandırılır.
İlişkiler görevlerden üstün tutulur.	Görevler ilişkilerden üstün tutulur.

Bireycilik ve toplulukçuluk Hofstede’in çalışmaları dışında da 1980’lerde önemli bir çalışma alanı olarak incelenmiştir. Çiğdem Kağıtçıbaşı (1994) 1980’leri ‘bireycilik-toplulukçuluk on yılı’ olarak adlandırmış, bu boyutun “izmler” olarak ideolojik kavramlar olduğunu; bireyciliğin çağdaşlığın ön koşulu olarak görülürken, toplulukçuluğun geleneksel ve tutucu bir ideoloji ile bağdaştırıldığını söylemektedir. Twenge (2022), 1970, 1980 ve 1990 yıllarında doğan ‘Ben Nesli’ olarak nitelediği gençlerin giderek daha yalnız, depresif ve bencil özellikler sergilediğini belirterek, 80’li yıllardan sonra bireycilik eğilimindeki artışı yaptığı geniş çaplı araştırmasıyla gözler önüne sermiştir.

Triandis’e göre (2002: 16), kolektivist (toplulukçu) kültürlerde, “kendi bireysel amaçları ve başarılarındansa grubun amaç ve başarıları daha önceliklidir.” Bireyci kültürlerde ise önemli ve değerli olan bireyin kendi amaç ve başarılarıdır; bireyi yönlendiren kendi kararı ve bireysel kurallarıdır. Toplulukçuluk, kişinin içinde yer aldığı üyelerinin karşılıklı dayanışma içinde olduğu grup üzerine yoğunlaşmıştır. Bireycilik ise, kişisel çıkarları, hakları ve ayrıcalıkları desteklemektedir (Kağıtçıbaşı, 2010: 141). Bireycilik modernleşmeyi, toplulukçuluk ise gelenekçiliği vurgulamaktadır (Kağıtçıbaşı 1997).

Bireycilik ve toplulukçuluk boyutuna benzer bir araştırma da Schwartz tarafından yapılmıştır. Farklı ülkelerde var olduğu düşünülen 56 değer belirleyip, 56 ülkeden 40.000 öğretmen ve öğrencinin bu değerlerin önemini derecelendirmelerini istediği çalışmasının

sonucunda Schwartz, iki kalıcı anlama sahip iki boyut buldu: Birincisi, *muhafazakârlığa karşı değişime açık olma*, ikincisi ise, *kendini kayırma-kendini aşma*. İlk boyut Hofstede'nin bireycilik-toplulukçuluk, ikinci boyut ise Hofstede'nin güç mesafesi boyutu ile benzerlikler göstermektedir. (Hogg ve Vaughan, 2007: 664) Schwartz'a göre (1992), kolektivist toplumlarda üyelerin birbirini karşılıklı koruma ve kollaması, aidiyet, ortak geçmişe saygı ve gelenekselcilik vardır. Dolayısıyla da geleneğe bağlı muhafazakârlığın toplulukçu kültürlerde baskın olması da normal karşılanabilir.

Bireycilik/toplulukçuluk kültürel boyutu kimlik problemi ile ilgilenir ve ulusal kültürün grubun birey üzerindeki gücüyle nasıl başa çıktığını araştırır. Hofstede'ye göre, (2001: 29) “bireyciliğe karşı kolektivizm bireylerin ana gruplarla bütünleşmesi ile ilgilidir”. Birey kimliğini kurarken ya grubun çıkarlarını ya da kendi çıkarlarını seçmesi bakımından kültürün bu boyutundan etkilenir. Yüksek bireycilik endeksi (YBE) değerleri, o kültürde bireyselliğin yüksek oranda tolere edildiği ve hatta teşvik edildiğinin göstergesidir. Bireycilik bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu bir toplumda varolur: Herkesten kendine ve sadece yakın ailesine bakması beklenmektedir. Kolektivizm doğumdan itibaren insanların güçlü ve uyumlu bir şekilde gruba entegre olduğu ve insanların sorgusuz sadakati karşılığında onları hayatları boyunca korumaya devam eden bir toplum anlamına gelir (Hofstede, 2001: 225).

Hofstede ve arkadaşlarının verileri (2010) incelendiğinde, gelişmiş ve Batı ülkelerinin bireyci; az gelişmiş ve Doğu ülkelerinin kolektivist özellikler gösterdiği görülmektedir. Hofstede'nin araştırma sonuçları, Türkiye'nin kolektivist toplum özellikleri gösterdiği yönündedir.

1.2.2.4. Erillik/Dişillik Boyutu:

Hofstede'ye göre kültürün dördüncü alt boyutu erillik-dişilliktir. Bu iki boyut biyolojik olmaktan çok sosyal; cinsiyete dayalı rol farklılaşmasından çok, toplumsal cinsiyet rolleri ile ilgilidir. Hofstede (2001: 29) dişillik erillik boyutunu, “erkekler ve kadınlar arasındaki duygusal rol farklılıklarıyla ilişkili” olduğunu anlatır. Hofstede (2001:

297) rolleri Şu Şekilde tanımlar: Maskülenitenin (erillik) hâkim olduğu toplumlarda, cinsiyet rolleri açıkça belirgindir: Erkeklerin sert, iddialı, maddi başarı odaklı; kadınların ise mütevazı, hassas ve daha çok yaşam kalitesi ile ilgili olmaları beklenmektedir. Feminitede (dişillik) ise, erkek ve kadının ikisinden de mütevazı, hassas ve daha çok yaşam kalitesi ile ilgili olmaları beklenmektedir. Ancak elbette bu boyutlar, cinsiyet rollerini tanımlamaktan öte, toplumsal değerlerdeki farklılığı ortaya koymak için kullanılmıştır. Hofstede'nin bu boyutları incelemek için IBM firmasında yapmış olduğu çalışmaları da göstermiştir ki, kadınların değerleri ve toplumsal rolleri toplumdan topluma erkeklere oranla daha az farklılık gösterir. Hemen her ülkede kadın rolleri benzerdir. Dolayısıyla da aslında bu boyutu belirleyen değişen erkek rolleridir. Erkek rolleri bir toplumdan diğerine değişmekte, bu da toplumun genel yapısını ve kültürünü belirlemektedir (Hofstede vd, 1998). Eğer erkekler daha saldırgan, sert, hırslı ve girişimci ise toplumda eril kültür; hoşgörölü, anlayışlı, yardımsever, hayat kalitesini önemseyen ve ılımlıysa dişil kültür o toplumda hâkim demektir (Hofstede, 2011).

Yüksek erillik endeksi değerleri, o ulusal kültürde cinsiyet rolleri arasındaki farklılığın büyük olduğunu gösterir. Erillik skorunun yüksek olduğu kültürler, rekabetçi, iddialı, maddiyatçı, başarı odaklı ve saldırganlık eğiliminin hâkim olduğu kültürler iken; düşük eril skora sahip dişil kültürler alçakgönüllü, bakım sağlayıcı (*nurturing*), hayat kalitesini arttırmaya yönelik ve başarı odaklıdır. Bu kültürler ayrıca, adalet, rekabet ve performansa da vurgu yapar. Erilliğin yüksek olduğu bir toplumda yönetici çatışmaları onlarla savaşarak yok etme yoluna başvururken, dişil kültürde problemlerin çözümü uzlaşma ve müzakere ile olmaktadır. (Hofstede 1984).

Eril kültürlerde çalışmak için yaşanır; yaşam çalışmak içindir, para ve iş önemlidir; kendine güven, hırs, adalet, performans, rekabet ve güç baskın değerlerdir. Dişil kültürlerde ise, çalışmak yaşamak içindir, insan ve samimi ilişkiler önemlidir; alçakgönüllülük, yaşam kalitesi, dayanışma ve eşitlik vurgulanır. Eril kültürlerde çatışmalar tartışma yoluyla çözülürken, dişil kültürlerde görüşme ve uzlaşma ile çözülmektedir (Hofstede 1997: 96).

Dişil ve Eril Toplmlar Arasındaki Temel Farklar

Tablo 7 Genel Normlar (Hofstede ve ark., 2010: 155)

<i>DIŞİL</i>	<i>ERİL</i>
İlişkiler ve yaşam kalitesi önemlidir.	Meydan okuma, kazanç, takdir ve onaylanma, ilerleme, yükselme önemlidir.
Para kazanma ve bakım rollerini ebeveynlerin ikisi de bölüşür.	Standart modelde baba para kazanır, anne bakım yapar.
Kız çocukların da erkek çocukların da ağlamasına izin verilirken, kavga etmelerine izin verilmez.	Kızlar ağlar fakat erkekler ağlamaz, kavga ve mücadele eder ancak kızlar kavga etmez.
Sorumluluk sahibi, kararlı, hırslı, yardımsever, hoşgörülü olmak kadın için de erkek için de geçerli özelliklerdir.	Sorumluluk sahibi, kararlı ve hırslı olmak erkeklere; yardımsever ve hoşgörülü olmak kadınlara has özelliklerdir.
Kadınların özgürlüğü, kadın ve erkeğin işte ve evde eşit paylaşımları olması demektir.	Kadınların özgürlüğü, erkekler tarafından işgal edilen pozisyonlara kabul edilmek anlamına gelir
Her iki cinsiyet için de tek standart vardır; kadınlar da erkekler de öznedir.	Çifte standart vardır; yalnızca erkekler öznedir.
Hoşgörü toplumu (permissive society).	Düzeltilici toplum (corrective society).
Siyasi pozisyonlara seçilen pekçok kadın vardır.	Az sayıda kadın siyasi pozisyonlara seçilebilir.
İlmli din.	Katı din.
Hâkim din iki cinsiyete de eşit roller verir.	Hâkim din erkeklere imtiyazı vurgular.

Tablo 8 İşyeri (Hofstede ve ark., 2010: 170)

<i>Dişil</i>	<i>ERİL</i>
Yönetim sezgisel ve konsensusa dayalıdır.	Yönetim karar alıcı ve agresiftir.
Çatışmalar müzakere ve anlaşma ile çözülür.	Çatışmalar güçlünün kazanmasına izin verilerek çözülür.
Ödüller eşitliğe dayanır.	Ödüller adalete dayanır.
Küçük örgütler tercih edilir.	Büyük örgütlenmeler tercih edilir.
Paradan çok serbest zamanın olmasına önem verilir.	Para serbest zamanın olmasından daha önemlidir.
İki cinsiyet için de kariyer opsiyoneldir.	Kariyer erkekler için zorunluluk, kadınlar için opsiyoneldir.
Profesyonel mesleklerde kadınların yer alma oranları yüksektir.	Profesyonel mesleklerde kadınların yer alma oranları düşüktür.

Erillik bir kültürün daha iddialı, agresif, sert ve maddi başarı odaklı olması ile ilgili bir boyuttur. (Hofstede, 1993) Bu boyut toplumda cinsiyetler arasındaki rollerin bölünmesini ilgilidir ve fiziksel, biyolojik ya da cinsiyet rolleri dağılımından çok toplumsal olana işaret eder. Hofstede erillik boyutunu kültürlerarası çalışmasında kullanırken, baskın sosyalleşme biçiminin erkekleri daha iddialı, kadınları ise daha destekleyici (*nurturing*) olmaya yönlendirmesi algısına dayanır. Bu da iş dünyasının eril amaçları olması dolayısıyla erkekleri teşvik etmesine; hastanelerin ise bakım, destekleme gibi kadınsı amaçları olmasıyla (hemşirelik örneği gibi) kadınları teşvik etmesine neden olmaktadır. (Hofstede, 1984: 176). Hofstede erilliği "başarı, kahramanlık, atılganlık ve maddi başarıyı tercih etme" olarak tanımlar (1985: 348). Yüksek erillik skoru rekabet, iddia, hırs, agresiflik ve maddi başarı odaklılıkla karakterize edilir. Tersine bu endeksin düşük olması dişillik olarak adlandırılır ve yüksek yaşam kalitesi amaçlama, mütevazilik, ılımlılık, destekleyicilik ve elde etmek ile karakterize edilir. Hofstede bu boyutta eril kültür için "başarmak" (*achievement*), dişil kültür içinse "elde etmek" (*attaining*) kelimelerini kullanır. İki kültür arasındaki fark bu kelimelerden de okunabilir.

Dişil eril kültür boyutu, bireycilik boyutundan sonra Hofstede'nin en çok üzerinde çalışılan boyutudur. Bir toplumun değerlerden hangisini benimseyerek davranışlarına aksettirdiği üzerinden incelenir. Bu boyut, toplumsal değerlerin hırsı mı yoksa hayattan keyif alarak kaliteli bir yaşam sürmeyi mi teşvik ettiği ile ilgilidir. Hofstede çalışmasında Türkiye'nin dişil toplumsal değer özelliklerini daha çok sahiplenen bir toplumsal özellik sergilediği sonucuna ulaşmıştır.

1.2.2.5. Uzun Dönem/Kısa Dönem Oryantasyonu Boyutu:

Hofstede tarafından belirlenen ulusal kültür boyutlarından beşincisi uzun/kısa dönem oryantasyonudur. "Uzun dönem oryantasyonu boyutu, insanların çabaları için odaklanacakları zamanı seçmeleriyle ilgilidir: Şimdi ya da gelecek (2001: 29)." Bu boyut ilk olarak Çinli akademisyenlerin 23 ülkedeki öğrenciler üzerinde yaptıkları anket çalışması (Chinese Culture Connection, 1987) sonucu tanımlanmaya başlamıştır (Matthews, 2000: 117). Çalışmayı yöneten Michael Harris Bond, konfüçyanizm tarihi olan ülkelere katılımcıların aynı sonucu vermesi üzerine, bu boyutun adını *konfüçyen iş dinamizmi* olarak etiketlemiştir.

Uzak Doğu ve özellikle Çin toplumsal kültüründe Konfüçyus öğretilerinden yola çıkılarak, çatışmadan mümkün olduğunca kaçınma öğütlenirken; uyum, sabır ve sakinlik erdem olarak övülür (Chiu vd, 1998). Hofstede'ye göre uzun-kısa dönem oryantasyonu, Konfüçyus'un öğretilerine dayanmaktadır. Aşağıdaki dört anahtar Konfüçyus öğretisi Hofstede (2001) tarafından vurgulanmaktadır:

1. Toplumun istikrarı insanlar arasındaki eşitsiz ilişkilere dayanmaktadır
2. Aile bütün sosyal örgütlerin prototipidir.
3. Başkalarına karşı erdemli bir davranış, kendine davranılmasını istemediğin şekilde başkalarına davranmamayı içerir.

4. Erdemle ilgili kişilerin görevi; beceri kazanmaya ve eğitim almaya, sıkı çalışmaya, gerektiğinden fazla harcamamaya ve sabırlı olup sebat etmeye dayanır.

Hofstede bu boyutu, ekonomik büyüme ile güçlü bir korelasyon içinde olması ve daha önceki dört boyutun da ekonomik bir açıklama getirememesi nedeniyle beşinci bir boyut olarak çalışmasına dahil ettiğini belirtir (Hofstede ve Bond, 1988). Konfüçyanizmden haberi olmayan insanların daha rahat anlaması için de boyutun adını uzun/kısa dönem oryantasyonu olarak değiştirir. Bond'un konfüçyen iş dinamizmi boyutu Hofstede'nin uzun dönem oryantasyonu boyutuna denk gelir. Hofstede bu boyutu 1991 yılında yayınladığı *Cultures and Organizations: Software of the Mind* kitabında çalışmasına beşinci bir boyut olarak dahil eder. Azim, sebat, tutumluluk, azla yetinmek, ilişkileri statülere göre sıralama, utanma duygusu uzun dönem oryantasyonu boyutunu tanımlarken; karşıtı kısa dönem oryantasyonuna ait değerler karşılıklı sosyal yükümlülük, geleneğe saygı, karşıdakinin gururunu korumak, kişisel metanet ve istikrardır.

Uzun vadeli oryantasyon, o kültürün gelecek odaklı olduğunu gösterir; geleceğe yönelik ödülleri, özellikle de sabır, azim ve tutumluluğa yönelik erdemleri teşvik eder. Karşı kutbundaki kısa vadeli oryantasyon ise, geçmiş ve şimdiye yayılan ödülleri, özellikle de geleneğe ve atalara saygı, ün, itibarını korumak ve toplumsal yükümlülükleri yerine getirmek gibi erdemleri teşvik eder (Hofstede, 2001; Hofstede ve Bond 1988).

Bu boyut ayrıca sorunları çözme yeteneği ile de ilgilidir. Uzun vadeli bir bakış açısı, problemleri sürecin bir parçası olarak görerek üstesinden gelmek için sebat edecektir (Hofstede, 2001: 351). Kısa dönem oryantasyonunda sonuçlara hızla ulaşma beklentisi varken, uzun dönem oryantasyonunda yavaş sonuçlar için sebat edilir. Kısa dönem oryantasyonunda geleneklere uyum sağlanması hedeflenirken, uzun dönem oryantasyonunda modern bir yapı için geleneklerin uyumlaştırılması mevcuttur (Hofstede, 1997: 173).

Hofstede'ye göre, uzun dönem oryantasyonuna sahip kültürlerde (en iyi örnekleri Çin, Japonya ve Güney Kore) eşitlikten çok hiyerarşiye, bireyselden çok kolektife, sabır ve devamlılığa, etik göreceliğe, utanma duygusuna ve tutumluluğa vurgu yapılır. Diğer uçtaki kısa dönem oryantasyonunda (Finlandiya, Fransa, İngiltere, Almanya, Pakistan, Kanada, ABD gibi) ise, karşılık bekleme, katı etik değerler, sosyal yükümlülüklerini yerine getirmemekten kaynaklanan suçluluk (kendine saygının kaybı), sonuç odaklılık, sabırsızlık, kayıtsızlık, tüketime aşırı meyil, geçmiş veya şimdiye odaklanma ile karakterize edilir (Dumitrescu, 2012).

Hofstede'nin sonuçlarına göre, uzun dönem oryantasyonuna sahip ülkeler Uzak Doğu ülkeleri, onu takip eden Doğu ve Orta Avrupa ülkeleridir. Kuzey ve Güney Avrupa ile Güney Asya ülkeleri orta dereceli bir zaman oryantasyonuna sahiptir. Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya, Latin Amerika, Afrika ve Müslüman ülkeler ise kısa vadeli oryantasyona sahiptir. Türkiye ise bu boyutta ortalama bir skora sahiptir (Hofstede, 2011).

Kısa Dönem Oryantasyonu ve Uzun Dönem Oryantasyonu Arasındaki Temel Farklar

Tablo 9 Genel Normlar (Hofstede ve ark., 2010: 243)

Kısa Dönem Oryantasyonu	Uzun Dönem Oryantasyonu
Çabalar hızlı sonuç vermelidir.	Sebat, yavaş sonuca doğru sürekli çaba daha önemli görülür.
Göz teması kurulur.	Utanc duyusudur.
Kişisel istikrar önemlidir.	Kişisel uyum önemlidir.
Geleneklere saygı gösterilir.	Durumlara saygı gösterilir.
Alçakgönüllülük kadınlar içindir.	Alçakgönüllülük erkekler hem de kadınlar içindir.
Yaşlılık mutsuz bir dönemdir, ancak geç başlar.	Yaşlılık mutlu bir dönemdir ve erken başlar.
Okul öncesi çocuklar başkaları tarafından bakılabilir.	Anneler okul öncesi çocukları için zaman ayırmalıdır.
Anıtsallık; ataları ve geçmişi yüceltme hakimdir	Tevazu; değişen koşullara uyum, esneklik ve alçak gönüllülük hakimdir

Tablo 10 İşyeri (Hofstede ve ark., 2010: 251)

Kısa Dönem Oryantasyonu	Uzun Dönem Oryantasyonu
Ana çalışma değerleri özgürlük, hak, başarı ve kendini düşünmedir.	Ana çalışma değerleri öğrenme, dürüstlük, uyum sağlayıcılık, hesap verebilirlik ve öz disiplindir.
Boş zaman önemlidir.	Boş zaman önemli değildir.
Sonuca odaklanılır.	Pazar konumuna odaklanılır.
Bu yılki kazanç önemlidir.	On yıllık kazanç önemlidir.
Yöneticiler ve işçiler psikolojik olarak iki ayrı kamp olarak görülür.	Patron-yönetici ve işçiler aynı istekleri paylaşır.
Meritokrasi, yeteneğe göre ödül ve mevki verme yaygındır.	Geniş sosyal ve ekonomik farklılıklar istenmez.
Kişisel sadakat, iş ihtiyaçlarına göre değişir.	Yaşam boyu süren kişisel ağlara yatırım, guanxi.
İyi ve kötünün ne olduğuna kılavuzluk eden evrensel kurallar vardır.	İyi ve kötünün ne olduğu koşullara bağlıdır.

Uzun dönem oryantasyonu, insanların gelecek hakkındaki düşüncelerini ölçer. Bu boyut, kültürlerin uzun dönemli ya da kısa dönemli ödüllere değer vermesiyle ilgilidir. Uzun dönem oryantasyonuna sahip bireyler, gelecek odaklı bir mentalite sergilerken, kısa dönemliler kısa vadeli sonuçlara odaklı bir kültürel eğilim sergiler. House ve arkadaşlarının çalışmasına göre, yüksek skora sahip ülkelerde girişimciliğin desteklendiği görülür (2004: 582). Aynı zamanda bu boyut, problem çözme becerisi ile de ilgilidir. (Hofstede, 2001: 351). Uzun dönemli bakış açısı, problemi sürecin bir parçası olarak görür ve çözmek için konu üzerinde sebat eder.

Hofstede ve Bond (1988) çalışmasında uzun dönemli ortantasyona sahip kültürleri sebat, yeni durumlara adaptasyon, yavaş sonuçlanan olaylar karşısında azim ve hayattaki en önemli olayların gelecekte gerçekleşeceği düşüncesine inanç özellikleri ile karakterize

eder. Hofstede bu boyutu, geleceğe yönelik ödüllerin bir erdem olarak teşvik edilmesi, özellikle de azim ve tutumluluğun öne çıkarılması olarak tanımlar (2001: 359).

1.2.2.6. Anıtsallık/Tevazu Boyutu:

Bulgar dilbilimci ve sosyolog Michael Minkov (2007), Dünya Değerler Ölçeği datalarından yola çıkarak üç yeni kültürlerarası değer boyutu ortaya koymuştur: Dışlama (*exclusionism*) versus evrensellik (*universalism*), hoşgörü (*indulgence*) versus kısıtlama (*restraint*), anıtsallık (*monumentalism*) versus tevazu (*flexumility**). Minkov ve arkadaşları (2018) Hofstede'nin uzun dönem oryantasyonu boyutunun Doğu Asya'dan Afrika'ya ve Latin Amerika'ya uzanan bir süreklilikteki farklılıkları vurguladığı için ulusal kültürün en önemli boyutlarından biri olduğunu ancak bu boyutun teorik tutarlılıktan yoksun ve kavramsal olarak sorunlu olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, uzun dönem oryantasyonunun çalışıldığı en yüksek ülke sayısı sadece 38'di (Minkov & Hofstede, 2012). Yaklaşık olarak Dünya'nın Doğu-Batı coğrafi eksenindeki ülkeleri haritalandıran bazı temel kültürel farklılıkları ve bunların etkilerini açıklayan daha büyük bir çalışmaya ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bunun üzerine Minkov ve arkadaşları, istatistiksel olarak benzer olan ancak teorik olarak daha tutarlı gördükleri tevazuya karşı anıtsallık boyutunu önermişlerdir. 54 ülkeden toplanan yaklaşık 53.000 katılımcıdan alınan verileri kullanarak, dünyanın Doğu-Batı coğrafi eksenindeki önemli kültürel farklılıkları ölçen yeni bir ulusal boyut olarak, esnekliğe karşı anıtsallık endeksini ortaya koymuşlardır. Onlara göre bu boyut, kendini geliştirme, istikrar ve tutarlılık ile insanlara yardım etme isteği konusundaki ulusal farklılıklardan çıkarılabilmektedir (Minkov ve ark., 2018).

Hofstede'ye göre Minkov'un dışlama/evrensellik boyutu, bireycilik boyutuyla güçlü bir korelasyon halindedir ve bu boyutların alt metni olarak okunabilir. Bunun için Hofstede ölçeğinin yeni versiyonuna (VSM 08) bu boyutu eklememiş; hoşgörü/kısıtlama

* Flexumility kelimesi; flexibility (esneklik) ve humility (tevazu, alçakgönüllülük, boyun eğme) kelimelerinin kombinasyonu ile türetilmiştir. Ancak Hofstede Değerler Anket Modülü 2018 versiyonuna (VSM 08) bu değeri, kendini geri planda bırakma (self effacement) olarak isim değiştirerek alır.

boyutunu altıncı bir boyut olarak, anıtsallık/tevazu boyutunu da yedinci boyut olarak eklemiştir (Hofstede, Hofstede, Minkov & Vinken, 2008). Ancak 2010’da Hofstede, oğlu Hofstede ve Minkov ile yayınladığı “*Cultures and Organizations: Software of the Mind*” kitabının üçüncü baskısında, anıtsallık boyutunun uzun dönem oryantasyonu boyutu ile çakıştığı için uzun dönem oryantasyonuna dahil edildiğini belirterek boyutları daha sonra altıya indirmiştir.

Anıtsallık boyutu oluşturulurken, Kanadalı psikolog Steven Heine’in kültürlerin karakteristiklerini tanımladığı iki boyut; “kendini yüceltme” (*self-enhancement*) vs “kendini geri planda bırakma” (*self effacement*) çalışmalarından ilham alınmıştır. “Kendini yüceltme”; kararlılık, tutarlılık, değişen koşullardan etkilenmeyen, değişmez değer ve inançlar ile karakterize edilir (Heine, 2003). Diğer uçta ise esnek-mütevazı kültürler vardır. Alçakgönüllülük, esneklik ve değişen koşullara uyum ile karakterize edilir (Hofstede; Hofstede; Minkov, 2010). Minkov, anıtsallık boyutunu “kendini yüceltme”, tevazu boyutunu ise “kendini geri planda bırakma” ile denk tutmuştur (Dumitrescu, 2012). Minkov’a göre anıtsallık, gurur ve değişmezliği ifade eden kültürel bir sendromdur. Bu boyut değişmeyen kimlik, güçlü ve kalıcı değerler, sarsılmayan inançlar, kişisel ikilikten ve tutarsızlıktan kaçınma ile tanımlanabilir. Tevazu ise, aynı sendromun tam karşıtına denk gelir; alçakgönüllülük, esneklik, değişen koşullara adapte olabilmek, çoklu kimliklerden ve ikilikten rahatsız olmama bu kültürel boyutun özelliklerindedir (Minkov, 2011: 129).

Anıtsallık kendiyle gurur duyma, ulusuyla gurur duyma, aileyi gururlandırma, dine önem verme ile karakterize edilir. Boyutun tevazu ve esneklik tarafı ise, kendini sabit görmeme, değişebilen bir benlik algısı ve esnek bir hakikat görüşünü ifade eder. Minkov anıtsallık/tevazu boyutu ile Hofstede’in dişil/eril kültür boyutu arasında benzerlikler bulur (Littrel, 2012). Ayrıca Schwartz’ın (1992) Evrensellik/Yardımseverlik/Uyum/Gelenek versus Güç/Başarı boyutlarına da benzemektedir.

Minkov anıtsal kùltürlerin mottosunu "her zaman aynı ol: Kendin hakkında iyi hisset ve başkalarının da senin hakkında iyi hissetmesini sağla" olarak tanımlamaktadır. Buna karşın esnek kùltürler, uyarlanabilirliği ve kişinin kendisi hakkında mütevazı bir görüşü vurgular. Bu tür bir kùltür, yardımın önemini azaltır. Bunun yerine, kendine güveni ve bağımsızlığı teşvik eder (Minkov ve ark., 2018).

Anıtsallık boyutuna dair özellikler de Minkov tarafından şu maddelerde toplanmıştır:

Anıtsallık Boyutunun Yüksek ve Düşük Olduğu Toplumlar Arasındaki Temel Farklar

Tablo 2 Anıtsallık ve Tevazu Sahibi Toplumlar Arasındaki Temel Farklılıklar (Minkov, 2011: 130)

Yüksek Anıtsallık	Yüksek Tevazu
Gurur izin verilen ve teşvik edilen bir değerdir.	Gurur ve özellikle gururun dışa yansıtılması hoş görülmez.
Her zaman aynı insan olmak önemlidir; kişisel ikiliklerden kaçınılır.	Kişisel ikiliklere ve rol farklılaşmalarına izin verilir.
Duygular ve ifade biçimleri değişmemelidir.	Kişi hissettiğinden farklı davranabilir.
Dindarlığın ve geleneğin önemi fazladır.	Dindarlığın ve geleneğin önemi azdır.
Dini dogmatizm eğilimi.	Dini dogmaların göreceli yokluğu.
Dinler insanlara kendilerinin sonsuz, kalıcı ve eşsiz birer kişi ve ruh olduklarını öğretirler.	Dinler ve felsefeler sonsuz, kalıcı ve eşsiz kişilik ve ruh kavramlarının tartışılabilir olduğunu ileri sürer.
Herkesin sadece bir tek dini vardır.	Kişi birden fazla dini takip edebilir.
Görüşlerini sert şekilde ifade etmek ve karşıt görüşten birinin yüzüne karşı savunmak kabul edilir bir davranıştır.	Görüşler ısrarla savunulmaktan kaçınılımalı, orta yol tercih edilmelidir.
Karşıtların uzlaştırılması zordur.	Çelişkili bile görünse, farklılıklar uzlaştırılabilir.
Güncel olaylarda karşıt görüşlerin farklı kutuplarda olması fazladır.	Güncel olaylarda karşıt uç görüşler daha azdır.
Agresif müzakere stili hakimdir.	Toplu (kolektif) müzakere stili hakimdir.
Matematik ve bilim gibi modern konularda düşük eğitim başarısı ve okuma oranı düşüklüğü.	Yüksek eğitim başarısı.
Kadınlar erkekleri gölgede bırakmamalı ve onların gururlarını kırmamalı.	Başarılı bir kadın ondan daha az başarılı kocasını ya da diğer erkekleri mutlaka aşağılamak durumunda değildir.
Kadınların işgücüne katılım oranları düşüktür.	Kadınların işgücüne katılım oranları yüksektir.
Kadınlara daha düşük ücret verilir.	Kadınlara daha az ücret ödeme geçerli değildir.
Yavaş ekonomik gelişme.	Yoksul ülkelerde hızlı ekonomik gelişme.
Düşük intihar oranları.	Yüksek intihar oranları.

Minkov anıtsallık/tevazu boyutundaki kültürel farklılıkların nedenini üç başlık altında toplamıştır; eğitimdeki farklılık, milli servetin rolü ve geçim tarzları. Heine'in teorisine göre kendini yüceltme ve kişisel değişmezlik (Minkov bu boyuta anıtsallık demiştir), düşük eğitim performansının göstergesidir. Anıtsallık uygulama sonuçları da

göstermektedirler. Doğu Asya toplumları yüksek tevazu gösteren toplumlar olarak görülürken, Güney Amerika toplumları yüksek anıtsallık özellikleri göstermektedir. Türkiye ise yüksek anıtsallık skoruna sahip kolektivist bir toplum olarak görülmektedir. Türkiye’den bu çalışmaya 546 erkek, 549 kadın, %26’sı yüksek öğrenim görmemiş, %74’ü yüksek öğrenim görmüş toplam 1.095 kişi katılmıştır (Minkov ve ark., 2018).

Minkov ve arkadaşlarının (2018) 54 ülkede uyguladıkları anket çalışmalarının sonuçları da aşağıdaki tablodaki gibidir:

Tablo 12 54 Ülke için Tevazuya Karşı Anıtsallığa İlişkin Puanlar (Minkov ve ark., 2018)

Ülke	Puanı	Ülke	Puanı
1. Japonya	234	28. Polonya	9
2. Hong Kong	199	29. İspanya	2
3. Tayvan	175	30. İsrail	2
4. Güney Kore	174	31. Vietnam	-1
5. Çin	134	32. Malezya	-1
6. Singapur	89	33. Avusturya	-2
7. Tayland	87	34. Filipinler	-4
8. Hollanda	87	35. Macaristan	-9
9. Finlandiya	71	36. İsviçre	-21
10. Belçika	63	37. Portekiz	-24
11. Kazakistan	62	38. İtalya	-36
12. Fransa	57	39. Türkiye	-52
13. Birleşik Krallık	56	40. Myanmar	-55
14. Danimarka	51	41. Romanya	-64
15. Rusya	48	42. Endonezya	-78
16. Almanya	46	43. Arjantin	-80
17. Avustralya	41	44. Brezilya	-83
18. Yeni Zelanda	37	45. Porto Riko	-90
19. Norveç	36	46. Meksika	-104
20. Kanada	31	47. Mısır	-111
21. İsveç	21	48. Güney Afrika	-126
22. Ukrayna	19	49. Şili	-153
23. İrlanda	17	50. Kenya	-158
24. Yunanistan	17	51. Nijerya	-173
25. Hindistan	17	52. Kolombiya	-182
26. Çek Cumhuriyeti	17	53. Peru	-187
27. Amerika Birleşik Devletleri	11	54. Venezuela	-207

Yukardaki tabloya göre, Türkiye bu boyutta -52 puan ile tevazu boyutunda negatif bir skor sergileyerek yüksek anıtsallık kültürel özellikleri gösteren bir ülke görünümündedir. Bu sonuç da Türkiye’de geleneklerin ve dindarlığın önemli olduğu, değişim ve esnekliğin diğer ülkelere göre daha az tercih edilen değerler olarak kabul gördüğü şeklinde yorumlanmaktadır. Minkov ve Hofstede’nin anıtsallık boyutu açıklamaları ışığında Türk kültürünün, kendini yüceltmenin değer kazandığı, kararlılık, tutarlılık, değişen koşullardan etkilenmeyen, değişmez değer ve inançlar ile karakterize edilmesi beklenir.

Hofstede, Minkov’un anıtsallık boyutunu uzun dönem oryantasyonu ve hoşgörü boyutları içerisinde bu özelliklerin araştırıldığı gerekçesiyle daha sonraki çalışmalarından çıkarmış, ancak Minkov’un çalışmalarının etkisiyle oluşturduğu hoşgörü ve kısıtlama boyutunu çalışmalarında kullanmaya devam etmiştir.

1.2.2.7. Hoşgörü/Kısıtlama Boyutu:

Hofstede’in ölçeğinin 2008 versiyonuna eklediği altıncı boyut hoşgörü boyutuna karşı kısıtlama boyutudur. Hofstede bu boyutu Minkov’un çalışmasından esinlenerek oluşturmuştur. Minkov ise bu boyutu, Dünya Değerler Ölçeği’nde (Inglehart, 1997) Inglehart’ın “iyi olma versus hayatta kalma” boyutundan yola çıkarak ortaya koymuştur. Minkov kendi kavramsallaştırmasında özellikle üç madde üzerinde durmuştur; mutluluk, kendi hayatını kontrol etme, boş zamanın önemi. Bu da onu iki boyutlu bir ayrıma götürmüştür: Bir tarafta istediği gibi olan, özgürce eylemde bulunan, para harcayan, boş zamanları kendi tasarrufunda olan, arkadaşlarıyla veya yalnız eğlenceli aktiviteler yapan grup vardır ki bütün bunlar mutluluk ile ilişkilidir. Diğer tarafta tam tersi kutupta, bireylerin eylemlerinin pek çok sosyal norm ile kısıtlandığı, manipüle edildiği; boş zaman aktiviteleri, keyifli vakit geçirme ve para harcamanın kötü bir şey olduğu düşünülerek hor görüldüğü bir kesim vardır. Minkov bu boyuta “hoşgörü versus kısıtlama” adını vermiştir (Hofstede ve Minkov, 2011).

Boyut Hofstede'in önceki beş boyutu ile ortaya koyduğundan yeni bir yöne dikkat çeker; literatürde "mutluluk araştırması" olarak geçer. Hoşgörü boyutu, hayatın tadını çıkarmak ve eğlenmek gibi temel doğal insani isteklere ve hazlara müsamahakar davranma ve özgür bırakma eğilimindeki toplumları tanımlar. Kısıtlama kutbu ise, istek ve arzuların katı toplumsal normlarla baskı altında tutulduğu, toplumsal kontrol ve yasakların yüksek olduğu bir boyuta karşılık gelir (Hofstede, 2011: 14). Hofstede'in çalışmasının önceki versiyonlarında bu boyut belirsizlikten kaçınma boyutu altında incelenmektedir.

Hoşgörü boyutu özellikle boş zamanla ilgili istek, arzu ve duyguların serbestliği ile ilgilidir; arkadaşlarla eğlenceli vakit geçirme, alışveriş, tüketim, cinsellik konularında özgürlük bu boyutu tanımlar. Oysa kısıtlama boyutu, isteklerin baskı altında tutulduğu, insanların daha az özgür hissettiği ve hayattan daha az tat aldığı toplumları refere eder (Littrell vd, 2012: 315).

Yaşam tatmininde ulusal farklılıklar, ülkelerin zenginlik derecesi ile açıklanabilir gibi görünse de Dünya Değerler Araştırması mutluluk ile ülkelerin refah seviyesi arasındaki korelasyonun oldukça düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Mutluluk düzeyi en yüksek ülkelerin genellikle yoksul ya da zengin sayılmayacak ülkeler olduğu araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Batı Afrika (Nijerya, Gana) ve Kuzey Latin Amerika ülkeleri (Meksika, El Salvador, Kolombiya, Venezuela) mutluluk skoru yüksek ülkelerdir (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010: 278). Hofstede'ye göre "bu boyut fakir Filipinlilerin zengin Hong Kong'lulardan nasıl daha mutlu oldukları paradoksunun çözümüdür" (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010: 286).

"Hoşgörü Güney ve Kuzey Amerika, Batı Avrupa, Sahra altı Afrika'nın bazı bölgelerinde hakimdir. Doğu Avrupa, Asya ve Müslüman dünyasında ise kısıtlama boyutu hakimdir. Akdeniz Avrupası ise ortalama bir skora sahiptir" (Hofstede, 2011: 15).

Hoşgörü versus kısıtlama boyutunun toplumsal kökenlerini açıklamak konusunda Minkov'un açıklaması (2007, 2009), hoşgörülü toplumların günümüze kadar uzanan,

binlerce yıllık Avrasya yoğun tarım geçmişı olmadığı şeklindedir. Avrasyadaki yoğun tarım faaliyeti pek çok felaketi de beraberinde getirdi: bedensel yorucu ağır işler, dönemsel gıda bolluk ve kıtlığı, açlık dönemleri, baskıcı devletler, sömürü, yıkıcı salgın hastalıklar ve hiç bitmeyen toprak savaşları... Yoğun tarım faaliyetindeki kültürlerin bu kadar zor bir yaşamı varken, Budizm gibi mutluluk peşinde koşan felsefe doğurmamış olması çok da sebepsiz değildir. Hatta mutluluğa sadece ahirette ulaşılabilceğini öğütleyen üç dinin de –Yahudilik, Hristiyanlık, İslamiyet- bu topraklarda doğmuş olması şaşırtıcı değildir. Ayrıca yoğun tarım faaliyeti; kısıtlayıcı bir disiplini, planlamayı, gelecek için biriktirmeyi, boş zaman ve eğlenceye kayıtsızlığı, sıkı sosyal yönetimi gerektirir. Dolayısıyla da bu toplumların yüksek kısıtlayıcı özellik göstermeleri de beklenen bir durumdur (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010: 296).

Hoşgörülü ve Kısıtlayıcı Toplamlar Arasındaki Temel Farklılıklar

Tablo 13 Genel Normlar (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010:291)

HOŞGÖRÜLÜ	KISITLAYICI
Çok mutlu insanların oranı daha yüksektir.	Çok mutlu insanların oranı daha düşüktür.
Kişisel yaşam kontrolü algısı.	Çaresizlik algısı: Başıma gelenler benim kendi yaptığım şeyler değil.
Boş zamana çok önem verilir.	Boş zamana daha az önem verilir.
Arkadaşlarının olması çok önemlidir.	Arkadaşlarının olması daha az önemlidir.
Tasarruf çok önemli değildir.	Tasarruf önemlidir.
Serbest toplum (<i>loose society</i>).	Baskıcı toplum (<i>tight society</i>).
Daha az ahlaki disiplin.	Ahlaki disiplin.
Pozitif tutum.	Kinizm
Daha dışa dönük kişilikler.	Daha nevroitik kişilikler.
Yüksek iyimserlik.	Yüksek kötümserlik.
Yabancı müzik ve filmler yüksek oranda onaylanır.	Yabancı müzik ve filmler düşük oranda onaylanır.
Daha fazla tatmin edici bir aile hayatı.	Daha az tatmin edici aile hayatı.
Ev işleri partnerler arasında paylaşılmalıdır.	Ev işlerinin eşitsiz bölüşümü sorun yaratmaz.
Serbest cinsiyet rolleri.	Katı cinsiyet rolleri.
Gelişmiş ülkelerde daha serbest cinsellik normları.	Gelişmiş ülkelerde daha katı cinsellik normları.
İfade özgürlüğü önemli görülür.	İfade özgürlüğü öncelikli endişeleri değildir.
Ulusal düzenin sağlanması öncelikli önemde değildir.	Ulusal düzenin sağlanması yüksek önemdedir.
Polis sayısı düşüktür.	Polis sayısı yüksektir.

Hoşgörü boyutu, "hayatın tadını çıkarma eğilimi" ile ilgiliyse şüphesiz eğlence ve hayattan zevk almayı sağlamaları anlamında arkadaşlar ve arkadaşlıklar hoşgörülü toplumlarda daha yüksek bir öneme sahip olacaktır (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010: 290). Daha hoşgörülü toplumlarda, katılımcıların aile hayatından daha memnun oldukları,

ev işlerinin eşitsiz paylaşımının da sorun olmadığını belirttikleri görülmüştür. Ayrıca daha fazla aktif spor yaptıklarını (en az haftada bir) belirtmişlerdir. Aile, arkadaş ve iş arkadaşlarıyla daha sık mailleştikleri, daha az balık tükettikleri, daha fazla meşrubat ve bira tükettikleri görülmüştür. Hoşgörü düzeyi yüksek toplumların daha obez oldukları, bunun altında yatan nedenin ise, yiyecek kontrolünün az olması ve zararlı ya da fast food yiyeceklerin tüketilmesinde herhangi bir kısıtlayıcılığın olmaması gösterilmiştir. Özellikle kısıtlayıcı toplumların, cinsiyet farklılıklarının yüksek olduğu toplumlar olduğu görülür. Hoşgörü boyutu, "grup içi kolektivizm vardır" cevabı ile negatif, "olmalıdır" cevabı ile de pozitif korelasyon içerisindedir. Kısıtlayıcı toplumlarda ise, grup içi kolektivizmin yüksek olduğu, ancak katılımcıların bundan daha az memnun olduğu görülür. Hoşgörü düzeyi yüksek toplumlar, performansın olması gerektiğini ama bunun hırs içeren bir tavırla yapılmaması gerektiğini savunmaktadır (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010: 290-293).

Rus işletme profesörü Sergey Myasoedov, kültürel çatışmaya örnek olarak Rusya ve Amerika farkını verir. Buna göre Amerikalılar Rusya'da açılan McDonalds'a aldıkları çalışanlara verdikleri eğitimde müşteriye gülümsemeleri gerektiğini de öğretmişlerdi. Ancak gözünün içine bakıp dişleri görünür biçimde gülümseyen kasiyerlere Rusların tepkisi oldukça kötü olmuş, "Senin neyin var? Neden sırtıp duruyorsun?" gibi tepkilerle karşılaşmışlardı. Hoşgörü oranı yüksek bir ülke olan Amerika'daki müşteri ilişkileri, kısıtlama oranı yüksek Rusya'da elbette farklı karşılaşmıştı. Bu farklılık politik liderlerin kamu imajlarında da görünmektedir. Poker suratlı bir politik adayın Amerika'da hiç şansı yok demektir. Amerikan politik figürlerinden siyasi hayatları kötü gitse de sevinç içinde iyimser bir tutum sergilemeleri beklenir. Oysa Rusya'da sert bir yüz ifadesi ciddiyetin göstergesidir. Hofstede'ye göre fotoğraflara gülümseme geleneği bile hoşgörü boyutunu yüksekliğinin göstergelerinden biridir; Doğu Avrupalıların bu alışkanlıklarının olmadığını örnek verir (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010:294).

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.3.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Özellikleri

“Modern toplumun en önemli özelliklerinden birini toplumsal ilişkilerin örgütler aracılığıyla yürütülmesi oluşturur. İnsanlar, doğumlarından ölümlerine kadar geçen yaşam süreçlerini değişik örgütler altında geçirirler. Örgütler, kişilerin sosyalleşmelerinde, toplumun değer ve kültürel pratikleri öğrenmelerinde önemli rol oynarlar” (Zencirkıran, 2021: 3). Toplumlar için kültür ne denli önemliyse, örgütler için de kültür o denli önemli ve karakteristiktir. Örgüt kültürü bir nevi örgütün parmak izi niteliğindedir. Örgütün bütün özelliklerini bünyesinde taşır. Örgütte nasıl davranılacağını, neyin önemli neyin önemsiz olduğunu, nasıl giyinilip ne yeneceğini, neyin amaç olup neyin dışlanacağını, nelerin değişeceğini nelerin kalıcı olacağını, kimlerin örgüte alınıp kimlerin dışarda tutulacağını, değerleri, inançları, simgeleri, ritüelleri, yönetim biçimini, iş yapma tarzını, iletişimi, ilişkileri, hiyerarşiyi, dili, zaman kullanımını, simgesel yapıları, motivasyon unsurlarını, mitleri, vs. kısaca örgütün bütünü, varlığını yansıtan ruhudur.

Çalışma yaşamı için örgüt, “işletmenin varlığını sürdürebilmesi için yerine getirilmesi gereken ve alt bölümlere ayrılmış eylemleri içeren yapıyı belirtmektedir” (Ergeneli, 2006: 19). Örgüt kültürü ise bu yapının niteliğini ve o işletmeye özgü olan özellikleri temsil eder. İnsanlar bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek örgütsel yapıları oluşturur. Ancak o amacı gerçekleştirmenin farklı yolları vardır; seçilen bu yollar da örgüt kültürünü belirler. Kimin hangi işi nasıl yapacağı ve iş bölümünün niteliği, ast üst ilişkileri, hiyerarşik ve yönetsel yapı, yönetim tarzları, işle ilgili çalışanların karar alma sürecine dahil olma düzeyleri, yönetici ve diğer çalışanlarla ilişkilerin nasıl olacağı vs. gibi konular örgütsel amaç etrafında şekillenen örgüt için oldukça önemlidir. Bütün bunları belirleyen ise o kuruma ait inançlar, değerler, normlar ve öğrenilmiş davranışlar; yani örgüt kültürüdür. Ve örgütlerin bu konularda amaçlarına ulaşmada en işlevsel

buldukları unsurları seçerek oluşturdukları dinamik yapı, o örgütün kendine has ruhunu yansıtan örgüt kültürünü oluşturur.

Örgüt kültürü, örgütlerde uyum ve ahengin sağlanması, verimliliğin artması, çalışanların anlaşılması, yönetilmesi ve istenilen davranışa yönlendirilmesi için de bir anahtardır. Verimli ve huzurlu bir çalışma ortamının anahtarı aslında örgütteki inanç, değer ve normlara yani örgüt kültürüne bağlıdır. Kültür, insani faktörün hem anlaşılması hem de yönetilmesinde önemli bir unsurdur.

Örgüt kültürü, bir kurumun üyelerinin, örgütlerindeki davranış kalıplarını edinmelerini ve anlamlandırmalarını sağlayan, paylaşılan inanç ve değerler kalıbıdır (Davis, 1984). Fiziki düzenlemelerden üyelerinin davranışlarına kadar pek çok alanda kendini gösteren, örgüt tarihi boyunca gelişen olaylarla başa çıkmaya olanak veren tecrübeler, inançlar, değerler ve öğrenilmişliklerdir (Brown, 1998). Shine, kültürü en genelde “paylaşılan temel varsayımlar” olarak tanımlar. Dolayısıyla da örgüt kültürü, bir işletmenin üyeleri tarafından paylaşılan temel varsayımlar olarak ele alınabilir (Schein, 1985).

Pettigrew'e (1979) göre, ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi; Peters ve Waterman'a (1982) göre, paylaşılan değerler bütünü; Depshande ve Webster'a (1989) göre, örgüt üyelerine davranış standartları sağlayan bir sistem; Hampden-Turner ve Trompenaars'a (2000) göre ise “üyelerinin dünyasında örgütün yapmış olduğu faaliyetlerin yansımasıdır, örgütün kişiliğidir” (Aktaran Erkmen, 2010: 236-237).

Çalışmada ölçüğü kullanılan Hofstede, kültürü aklın kolektif programlanması olarak tanımlarken; örgüt kültürünü de benzer biçimde ‘bir insan grubunun üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin ortak programlanması’ cümlesini kullanmıştır (Hofstede, 1984). Hofstede'ye göre, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, örgüt kültürünün tam merkezini oluşturmaktadır (Sun, 2008: 138). Çalışmada, örgüt kültürü ölçüğü kullanılan Denison'a (1997) göre, örgüt kültürü bir kurumda geçmişte çıkan bir sorunu bertaraf etmede işe yaramış, örgütün üyelerinin gelecekte de aynı sorun için işe

yarayacağına inandıkları, örgütün yaşamını sürdürmesini sağlayan öğrenilmiş stratejilerdir.

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında iletişimin düzeyini, niteliğini ve süresini de belirler. İletişimin formel mi informal mi olacağına belirlenmesinde önemli rol oynar. Örgüt üyelerinin tavır ve hareketlerini belirler. Üyelerin birbirlerine karşı nasıl davranmaları gerektiği hususunda yardımcı olacak sözlü ve yazılı ifadeleri içinde barındıran bir özelliğe sahiptir (Gürsel, 2015: 48).

Özkalp ve Kırel (2013: 161-162), örgüt kültürü tanımlarından hareketle örgüt kültürünü oluşturan on temel karakteristiği sıralamıştır. Bu karakteristiklerin toplamı ve çalışanların bunları ne derece anladıkları ve uyguladıkları da örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Bu on karakteristik şunlardır:

1. “Bireysel katılım veya teşebbüs: Bireylerin örgüt içerisindeki sorumluluğunun derecesi, bağımsızlığı,
2. Risk toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
3. Yön: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
4. Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli çalışmaya teşvik edilmesi,
5. Yönetim desteği: Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardım,
6. Kontrol: Çalışanların davranışlarını kontrol eden kurallar,
7. Benlik: Çalışanların kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla bütünleştirmeleri, özdeşim kurmaları,
8. Ödül Sistemi: Ödüllerin adil dağıtımı,
9. Çatışma toleransı: Çalışanların eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen destek,
10. İletişim kalıpları: Üst ve astlarla iletişimin düzeni ve sınırlılıkları.”

Kültür yaşayan, değişen, gelişen, geçmişten miras alınan, geleceğe aktarılan hem bütünsel, hem bireysel; devingen ve sürekli canlı bir karakterdedir. Dolayısıyla da bir işletme sadece yapısına, yazılı kurallarına, fiziki şartlarına, yönetim biçimlerine, teknoloji kullanımına, misyon ve vizyonuna bakılarak anlaşılabilir. Yazılı kuralların ve görülen davranış kalıplarının ötesinde; yazılı olmayan, mitler-inançlar-hikayeler ve efsanelerle belirlenen, zamana ve duruma bağlı değişen, bir yanı sıra da değişmeyip sabit kalan, çevreden etkilenen, aynı zamanda çevreyi de etkileyen, hem çalışanlardan bağımsız, hem de çalışanların davranış-duygu-düşünce ve inançlarıyla şekillenen, hem geçmişten miras alınan, hem de geleceğe aktarılan, hem öğrenilen hem de değiştirilen, hem ‘o örgüte has’ bir çok bileşeni ihtiva eden bir nevi parmak izi gibi benzersiz, örgütün kimliğini ve ruhunu belirleyen özelliklerin tümü örgüt kültürünü oluşturur. Ve bu özellikler ancak bir bütün halinde incelenirse örgüt tam olarak anlaşılabilir.

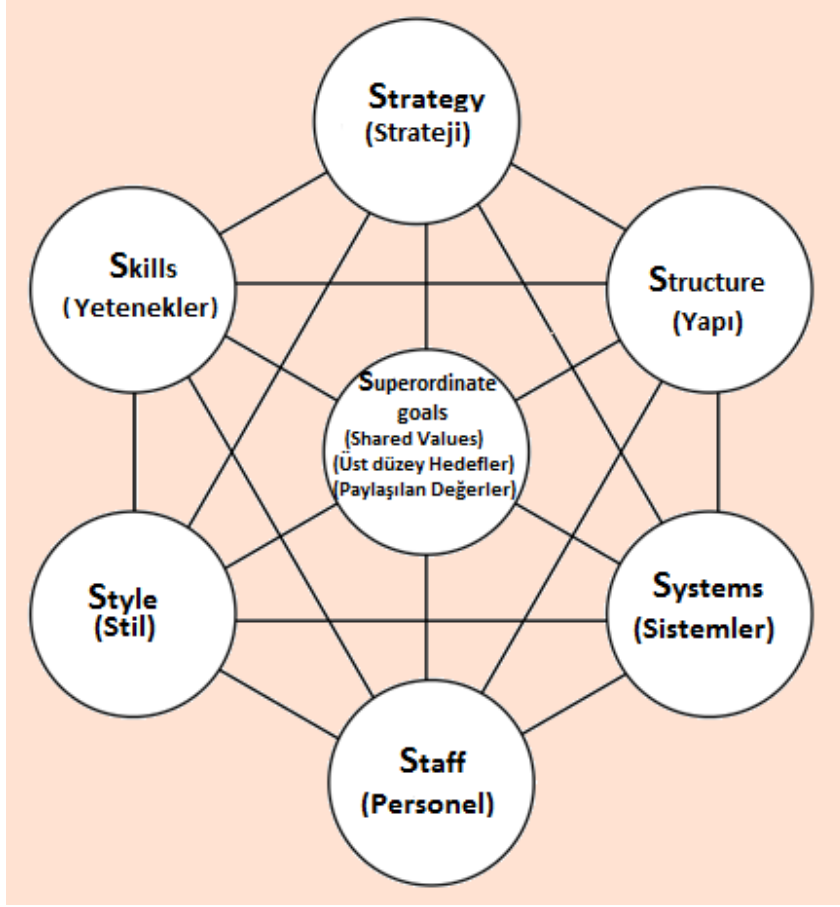
1.3.2. Örgüt Kültürü Çalışmalarının Gelişimi

Örgüt kültürü çalışmalarının ilk izlerini 1960’ların başlarında Blau ve Scott’ın çalışmalarında bulmak mümkün. Onlara göre, tüm örgütler resmi ve gayri-resmi boyutlardan oluşmaktadır ve gayri-resmi karakteri iyi anlaşılmadan örgütlerin işleyişini bilmek ve anlamak mümkün değildir (Blau ve Scott, 1962).

Örgüt kültürü, literatürde ilk defa Amerikalı araştırmacılar Robert H. Waterman, ve Tom Peters’in çalışmalarına (1980) Japon araştırmacılar Richard Pascale ve Tony Athos’u da ekleyerek 1978 yılında geliştirdiği *McKinsey’s 7S¹ Framework* modeli çerçevesinde ele alınmıştır. McKinsey & Company şirketinde yapılan araştırmalar sonucunda bir örgütü belirleyen 7 unsurun (strateji, yetenekler, stil, personel, sistemler, yapı: Üst düzey hedefler ve paylaşılan değerler) öneminden bahsedilen “*Structure is not Organization*” isimli makale yayınlanarak örgütün sadece yapısal özelliklerden ibaret olmadığı, kültürel bir varlık olduğu vurgusu yapılmıştır.

¹ 7S: “Strategy, Skills, Style, Staff, Systems, Structure: Super Ordinate Goals –Shared Values”

Şekil 6 McKinsey'in 7S Modeli



Hofstede ve arkadaşlarına (1990) göre, *örgüt kültürü* kavramının yönetim ve organizasyon literatürüne girmesi, Blake ve Mouton'ın (1964) "örgüt iklimi" kavramından ödünç alarak örgüt kültürü kavramını kullanan Pettigrew'in 1979 yılında yayınladığı "*Örgüt Kültürleri Üzerine*" başlıklı makalesi ile olmuştur. Pettigrew makalesinde örgüt kültürlerinin, insanların düşünme, akıl yürütme ve karar verme biçimlerini açıklayan bilişsel sistemlerden oluştuğunu ileri sürmüştür. Pettigrew ayrıca, en derin düzeyde kültürün, bir firmanın işini yürütme biçimlerini tanımlayan karmaşık değerler, varsayımlar ve inançlar setinden oluştuğunu savunarak farklı kültür düzeylerine de dikkat çekmiştir (Pettigrew, 1979).

II. Dünya Savaşı sonrasında, kültür konusunda yapılan çalışmaların artış gösterdiği görülmektedir. Savaş sonrası verimlilikle ilgili çalışmalar hız kazanmış, verimliliğin sadece fabrikaların fiziksel-yapısal özellikleri ve teknolojileri ile sağlanamayacağı fark edilmiş, insan faktörü ile ilgili çalışmalara ağırlık verilmiş, sosyal sorunların çözümü için yeni arayışlar gündeme gelmiştir (Erdem, 1996). İş yerinin insanileştirilmesi ve insan faktörünün yönetilmesi fikri, kültürel çalışmaları beraberinde getirmiştir. Uluslararası şirketlerin artması, ticaret ve işletmeciliğin globalleşmesi de muhatap olunan farklı kültürlerin çalışma şartlarının ve kültürlerinin anlaşılması gerekliliğini yaratmıştır.

Örgüt kültürü çalışmalarının 1970'lerden itibaren ortaya çıkışı tesadüfi değildir. Bu dönemde kimlik ve kültür konularına ilgi toplumsal, siyasal ve akademik alanda yaygınlaşmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında Mayıs 1968'de Fransa'da eğitim reformunun yukarıdan bir dayatmayla geçmesine yönelik hareketin, bir süre sonra bütün iktidar dayatmalarına yönelik genişlemesinin önemli rolü bulunmaktadır. Bu bağlamda kültürel alanın farklı boyutlarına yönelik ilgi 1970'li yıllarda giderek artmıştır.

Örgüt kültürü çalışmalarının çoğalmasında payı olan bir diğer önemli unsur da özellikle Batıda yaşanan ekonomik krizlere, Amerikan şirketlerindeki performans düşüşlerine karşılık Uzak Doğu'da özellikle Japonya'da yaşanan ekonomik gelişmeler ve başarılı örgüt-yönetim uygulamalarının altında yatan nedenlerin merak edilmesi ve araştırılmasıdır (Schein, 1990). İkinci Dünya Savaşından ağır bir yenilgi ile çıkan Japonya'nın sonraki süreçte gösterdiği başarı, 1980'lerin başında Japon ekonomik performansını destekleyen kültürel faktörlerin anlaşılmasına ilgiyi artırmıştır. Bu ilgi, pek çok araştırma ve yayının yapılmasını sağladı: *The Art of Japanese Management: Applications for American Business* (Japon Yönetimi Sanatı- Pascale ve Athos, 1981), *Corporate Culture* (Kurumsal Kültür-Deal ve Kennedy, 1982), *In Search of Excellence* (Mükemmellik Arayışı- Peters ve Waterman, 1982). Japon şirketlerinin başarıları incelendiğinde, bu başarının altında yatan nedenin Japon kültürü olduğunun fark edilmesi kültürle ilgili çalışmalara ivme kazandırmıştır. Japon firmalarının Japonya dışında

kurduğu fabrikalarının da birkaç Japon yönetici dışında tüm personeli kurdukları ülkeden istihdam etmiş olmalarına rağmen, Japon başarısının hala devam etmiş olması da bir firma kültürünün olduğunu, farklı çevre ve kültürlerde de bu örgüt kültürünün devam ettiği ve korunabildiğini göstermiştir. Örgüt kültürü çalışmaları büyük oranda başarılı örgütlerin incelenmesi, bu örgütleri başarıya ulaştıran nedenlerin analiz edilmesi ve bu özelliklerin başka örgütlere de uyarlanabilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca incelenen başarılı firmaların kültürlerinin birbirinden farklı olması da örgüt kültürünün firmaya has bir boyut olduğunun göstergesidir (Üçok, 1989). Ayrıca örgüt kültürü çalışmaları, örgütlerdeki sorun ve çatışmaların nedenlerinin fark edilmesi ve bertaraf edilmesinde de anahtar bir rol oynar.

İlk dönem örgüt kültürüne yönelik ilgi, neredeyse aynı anda iki ayrı kaynaktan ortaya çıkmıştır; teorisyen akademisyenler ve uygulamacı işletmeciler. Örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemek ve örgütsel bağlılığı sağlamak için paylaşılan değerlerin ve inanç sistemlerinin önemini vurgulayan, örgütsel başarı hikayeleri olan işletme yazarları ile bunun tersine örgütleri anlamaya ve kavramsallaştırmaya çalışan bir grup akademisyen araştırmacı. Akademisyenler kültürün örgütlerdeki yerini anlamaya çalışırken; pratisyenler önceden tahmin ederek kontrol ve yönlendirme çabasıydı (Wallace, Hunt, Richards, 1999). Çalışmada ölçeği kullanılan Hofstede'nin çalışmaları da 1980 yılında başlamıştır. Hofstede, örgüt kültürünün hem teorisine yönelik hem de pratik boyutlarını dikkate alan çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda Hofstede'nin çalışmaları örgüt kültürü konusunda alanda en çok atıf yapılan çalışmalardandır.

1.3.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları ve Önemi

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan bütün çalışmalar, kültürün insanların davranış ve düşünce biçimlerini etkileyip biçimlendirdiği üzerinde durmaktadır. Örgüt kültürü, insanların örgütte ne yapıp yapmayacaklarına karar verme yollarını etkiler. Kültür, örgütün başarısının en büyük anahtarıdır; zira başarılı bir örgüt kültürü, başarılı bir örgüt anlamına gelmektedir. İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yönelik olarak

kurulmuş örgütlerin, toplumda sosyal sistemler olarak var olması, toplumsal kültürle ilişkisini kaçınılmaz kılmaktadır (Köse ve Ünal, 2000). Bu anlamda da örgüt kültürü, örgütler için önemli fonksiyonlar yerine getirmektedir.

Martins ve Terblanche (2003) örgüt kültürünün fonksiyonları hakkında iki perspektif sunarlar: Birisi örgüt kültürünün direkt işlevleri, diğeri ise örgüt kültürünün örgütteki farklı süreçler üzerindeki etkisi. Martins (2000) de benzer şekilde örgütsel kültürün fonksiyonlarının iki amaçla kendini gösterdiğini belirtir: Birincisi, personel arasında kimlik hissi ve örgüte bağlılık yaratmak; ikincisi örgütteki üyelerin (özellikle de yeni üyelerin) kabul edilebilir davranış kalıplarının sınırlarını belirlemek. Robbins ve Judge (2021), örgüt kültürünün fonksiyonlarını aktarırken; ilk olarak örgütle çevresi arasındaki ayrımı yarattığını, ikinci olarak örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırdığını, üçüncü olarak kültürün kişisel çıkarların ötesinde daha büyük bir olguya bağlılığı kolaylaştırdığını, dördüncü olarak sosyal sistemin istikrarını sağladığını, beşinci olarak çalışanların söylemeleri ve yapmaları gereken şeyler için uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıstırıcı görevi gördükleri ve son olarak da çalışanların tutum ve davranışlarına yol gösteren ve onları şekillendiren bir kontrol mekanizması olduğunu belirtirler.

Literatürdeki örgüt kültürü kavramsallaştırmalarından yola çıkarak, örgüt kültürünün fonksiyonlarını ve önemini şu başlıklar altında toplayabiliriz:

Örgütün amacını belirler: Örgütün varoluş nedeni bir amacı gerçekleştirmektir. Tanımı gereği örgüt, aynı amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşur. Örgüt kültürü de bu amaç doğrultusunda şirketin gelecek projeksiyonunu ve yönünü etkileyerek, örgütün misyon ve vizyonunu belirler. Örgüt kültürü, örgütün stratejik hedeflerinin belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde de önemli rol oynar. Gelecekle ilgili projeksiyonu ve bu yönde atılacak adımları belirler. Liderin özelliklerinden yönetim şemasına, ücret politikasından çalışan seçimine, mesai saatlerinden marka kimliğine hemen her şey örgütün amacı etrafında şekillenir ve bunun belirleyicisi de örgüt kültürüdür.

Örgütün değerlerini ve buna uygun davranışları belirler: Örgütler, bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan ve onlar arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü de bu insanlardaki davranış ve düşünce biçimlerini etkileme, değiştirme, sonlandırma ve başlatma gücünü barındırmaktadır. “Örgütler davranış ve değişimi yönlendirmek için farklı kaynaklar ve süreçler kullanırlar. Örgüt kültürü, davranışları etkilemek için stratejik yön, amaçlar, görevler, teknoloji, yapı, iletişim, karar verme, iş birliği ve kişiler arası ilişkiler gibi makul yönetsel araçları kullanarak dolaylı bir rol oynamaktadır” (Martins ve Terblanche, 2003). Örgüt kültürü, örgütün değerlerinin toplamıdır. Dolayısıyla orada neyin iyi neyin kötü olduğunu belirleyerek, değerler üzerinden örgütün kimliğini oluşturur.

Örgütün kimliğini ve ruhunu belirler: Kültür, belirli bir grubun değerlerini, normlarını, inançlarını, geleneklerini, başarılarını, ortaya koyduğu ürünleri, kısaca bütün yapıp etmelerini içerir. Örgüt kültürü bir şirket içinde yapılan her şeyin bütünü tanımlar. Bir örgütte işlerin nasıl yürütüldüğünü tanımlayan zihniyet ve buna uygun davranışlar bütünüdür. Kısaca örgütün ruhu, “orada işlerin nasıl yapıldığı”nı (Williams, Dobson ve Walters, 1994) belirler. Bu ruh da şüphesiz örgüt kültürüdür. Çalışanlar için orada çalışmanın nasıl bir şey olduğunun çerçevesini çizer. Örgütü hem diğer örgütlerden hem de çevreden ayıran sınırları belirler. Örgütün kültürü, onu diğerlerinden ayıran, eşsiz kılan parmak izi niteliğindedir. Örgüte kimlik ve kişilik kazandırır (Keser ve Zencirkıran, 2021). Kişiler kendi kimliklerini ait oldukları gruplar ve o grupların değerleri üzerinden kurarlar. Bu gruplardan biri de şüphesiz bağlı oldukları örgütlerdir. Bu da kişilerin benlik algılarının ve toplumda kendilerini kim olarak tanımladıklarının belirleyicilerinden biridir. Örgüt kültürü, üyelerine kendilerini toplumsal alanda tanımlayacakları etiketler sağlar.

Yönetsel süreci biçimlendirir: Örgüt kültürü liderleri, liderlik tiplerini ve yönetim şemasını belirler. Ast üst ilişkileri, örgütteki hiyerarşik yapı, işlerin dağılımı ve organizasyonu da örgüt kültürü çatısı altında belirlenir. Örgüt kültürü yönetsel düzenin nasıl olacağını da belirler. Hiyerarşik bir yönetim mi, demokratik bir ortam mı olacağını belirleyicisidir. Yönetim biçimlerinin ve karar alma süreçlerinin belirlenmesinde oldukça

etkilidir. Schein (1992) liderleri, içine yerleştikleri kültürlerin bilincine varmalarının çok önemli olduğu, aksi takdirde kendilerinin kültürleri yönetmeleri gerekirken, kültürlerin onları yöneteceği konusunda uyarır.

Örgüt kültürü, yönetim kontrolünün bir aracı da olabilir. Yöneticiler, çalışanların davranışlarını kontrol etmek ve yönlendirmek için seçilmiş ritüeller, ayinler, hikayeler, semboller ve ortak değerleri kullanabilir. Bu tür bir kontrol hem daha ucuzdur hem de örgüte ve örgüt hedeflerine bağlılığı artırır. Bundan dolayı, Buchanan ve Huczynski (1997) günümüzde yönetimin, bürokratik kontrolden insancıl kontrole geçtiğini savunur. Günümüz toplumunda örgütler, tatmin edici çalışma görevleri vererek veya kontrolün içerden olduğu keyifli ekip çalışmaları oluşturarak çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamamın yollarını aramaktadırlar.

İletişimin niteliğini belirler: Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında iletişim ve karşılıklı anlayışın temelini oluşturacak ortak bir paylaşım sistemi sunmaktadır. Örgütsel iletişimin ve iletişimin niteliğinin belirleyicilerinden biri de örgüt kültürüdür. Gerek örgüt içi gerekse çevre ile iletişimin yönünü ve biçimini örgüt kültürü belirler.

Çevre ile ilişkileri düzenler: Örgüt kültürü, örgütün başarıya ulaşmasında gerek örgüt içi sağladığı ortam gerek çevre ile ilişkilerinde belirleyici olması nedeniyle etkilidir. Örneğin rekabet unsuruna bakıldığında; rakip iki örgüt arasındaki çekişme, rekabetçi bir örgüt kültürü oluşturarak, iki şirketin de gelişimi açısından bir avantaj haline gelebilir (Brown, 1998).

Örgütsel performansı belirler: Örgütsel gelişimin sağlanması, ancak örgütsel kültürle etkili bir biçimde birleştirilmesi ile mümkün olacaktır. Etkili ve güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu, verimini ve örgüte bağlılığını artırarak örgütün performansı ve üretimi üzerinde belirleyici olacaktır. Örneğin, örgüt içi rekabetin yoğun olduğu bir örgütsel yapılanmada, çalışanların performansları artabilir ancak rekabet çok yoğun olursa da performans düşebilir. Furnham ve Gunter'e (1993) göre, işlevlerini

tatminkar bir şekilde yerine getirmeyen bir örgüt kültürü, örgütün etkililiğini önemli ölçüde düşürebilir. Etkili bir örgüt haline gelebilmek için kültürün önemi ihmal edilmemelidir; çünkü kültür, örgütün nasıl yürüdüğüne etki eder (Schneider ve Barsoux, 1997). Campbell ve Stonehouse'a (1999) göre kültür; çalışan motivasyonu, çalışanların moralleri, 'iyi niyet', verimlilik ve etkinlik, iş kalitesi, yenilikçilik, yaratıcılık ve çalışanların çalışma ortamındaki tutumu üzerinde de etkiye sahiptir.

Örgütsel hedeflere örgüt kültürü yardımı ile ulaşılabilir. Çünkü sadece örgüt kültürünün tam ve memnun edici algısı, bireyleri örgütlerine daha fazla bağlı ve ait hissetmelerini sağlayabilir. Hellriegel'e (2001) göre örgüt kültürü; örgütsel performansı, kişisel memnuniyeti ve problem çözme becerilerini artırma potansiyeline sahiptir. Örgütler, güçlü bir kültür oluşturarak çalışanlar için tutarlılık ve yön sağlayabilir, kararlara ve eylemlere rehberlik edebilir, işgücünü besleyebilir, motivasyon sağlayarak performansı arttırabilir. Ayrıca çalışanlara potansiyellerine ulaşmalarında, örgütsel bağlılıklarını arttırarak iş tatmini sağlamalarında yardımcı olabilir.

Örgüt kültürü, çalışanların örgüte aidiyetinin de belirleyicisidir. Bu da örgütsel bağlanmanın ve örgütsel motivasyonun önemli anahtarlarından biridir. Beklentilere cevap verebilen bir örgüt kültürü, üyeleri için rahat bir çalışma ortamı ve motivasyon sağlayacaktır. Benzer şekilde, üyelerinin benlik kurgularına ters düşen bir örgüt kültürü de iş yerinde sıkıntılar çıkmasına, çalışanlarda motivasyon düşmesine ve hatta işten ayrılmalara yol açacaktır. Dolayısıyla örgüt kültürü örgütsel istikrarın ve örgütsel refahın da belirleyicisidir.

Sorunların çözümünü sağlar: Schein (2010), örgüt kültürünün örgütsel sorunları çözmekte önemli bir rol oynadığını ileri sürmektedir. Ona göre, örgüt kültürü gerek dış çevreye uyumla ilgili sorunları, gerekse örgütün iç dinamiklerinden kaynaklanan bütünleşme sorunlarını çözenin anahtarıdır. Misyon ve stratejilerin belirlenmesi, çevre ile iletişim, amaçlar üzerinde uzlaşma, araç ve yöntemlerin belirlenmesi, başarı değerlendirme ölçülerinde anlaşma, kontrol sistemleri, çatışmalara karşı strateji oluşturma dış çevre ile ilgili sorunlardır. Grubun sınırlarını belirleme, üye alımı ile ilgili kurallar, ortak dil ve kavram birliği oluşturma, grup içi iletişimi sağlama, yetki paylaşımı,

gücün dağılımı, terfi sisteminin kriterleri, bireyler arası ilişkiler, sevgi ve tatmin, ödül ve ceza sistemi, endişe ve korku yaratan durumları bertaraf etme, açıklanamazları açıklama konuları ise Schein'a göre örgütün iç bütünleşme sorunları arasındadır. Bütün bu konularda belirleyici kurallar koyarak ortak bir anlam bütünlüğü sağlayarak sorunların çözülmesini sağlayan da örgüt kültürüdür.

Bütün bu özellikler, kültürün örgütler için önemini ve yerine getirdiği işlevleri göstermesi bakımından önemlidir. Çalışmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları olan misyon, katılım, tutarlılık ve adaptasyon boyutları açısından bakıldığında da örgüt kültürünün bu alt başlıkları belirlemede önemli bir belirleyici olduğu fark edilmektedir.

1.3.4. Denison'ın Örgüt Kültürü Modeli ve Alt Boyutları

1.3.4.1. Denison Örgüt Kültürü Modeli (DOCS)

Denison Örgüt Kültürü Anketi (*The Denison Organizational Culture Survey-DOCS*), örgüt kültürünü değerlendirmek için dünya çapında en sık kullanılan araçlardan biridir (Denison ve diğerleri, 2012). Kültürel özellikleri ve endeksleri çeşitli performans ölçümleriyle ilişkilendiren DOCS, örgüt kültürünü niceliksel olarak anlamak ve değerlendirmek için akademik çalışmalarda kullanılırken; performans hedeflerinin gerisinde kalan pek çok şirket için kendilerini değerlendirmek ve örgütsel başarıyı arttırmak için yıllardır başvurulan kaynaklardan biri olmuştur. Denison örgüt kültürü ve etkililiği üzerine 1985 yılından itibaren yaptığı çalışmalar sonucu ölçeğini oluşturmuş ve 1995 yılında bu ölçeği ilk olarak 764 şirkette uygulamış, (Denison ve Mishra, 1995) günümüzde ise ölçek dünya genelinde 5000 üzerinde şirkette kullanılmıştır.

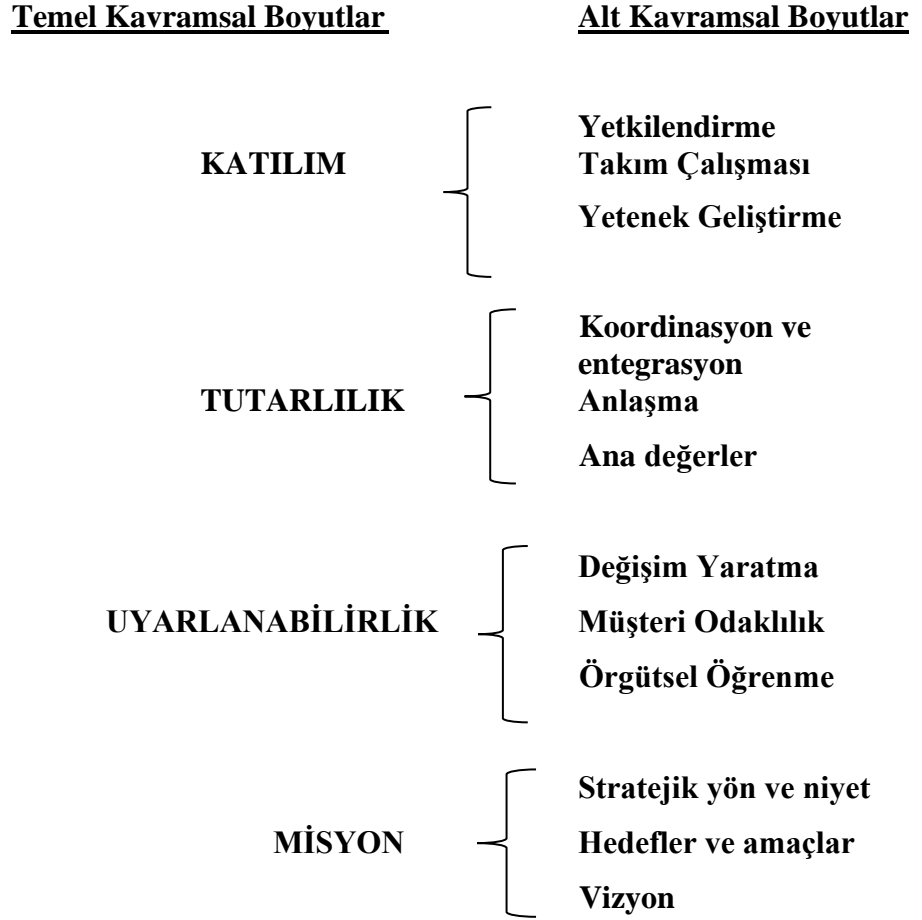
Daniel Denison'ın araştırması, kurumsal kültür ile kârlılık, büyüme, kalite, yenilikçilik, müşteri ve çalışan memnuniyeti gibi nihai performans ölçütleri arasındaki bağlantıya odaklanmaktadır. Denison, her çalışanın örgütü, iş arkadaşları, müşterileri, rakipleri ve sektörü hakkında derinden inançlara sahip olduğunu ve modelin merkezinde

bu inanç ve varsayımların yer aldığını aktarır. Ona göre örgütteki inanç ve varsayımlar ve bunlarla ilişkili davranışlar, bir örgütün kültürünü belirler. Örgüt kültürünün inanç ve varsayımlara karşılık gelen daha derin seviyeleri, tipik olarak her kuruluş için oldukça benzersizdir ve bu nedenle ölçülmesi oldukça zor (Denison ve diğerleri, 2012) ancak bir o kadar da değerlidir.

Denison'ın modeli, örgüt kültürü ile etkililiği arasındaki ilişkiyi, kültürel karakteristiklerin performansı arttırdığı düşüncesinden hareketle incelemektedir. Ölçek, örgütsel performansı belirleyen güçlü ve zayıf yönleri değerlendirmek için tasarlanmıştır. Bunu yaparken de örgüt ve çalışanlarının, temel inanç ve varsayımları ile örgütü bir arada tutan temel değerler ve davranışsal normları merkeze alır. Denison'ın çalışması, bir kültürdeki temel inanç ve varsayımları, bunların sonucu ortaya çıkan davranışlar üzerinden ölçmeyi amaçlar (Denison ve Mishra, 1995).

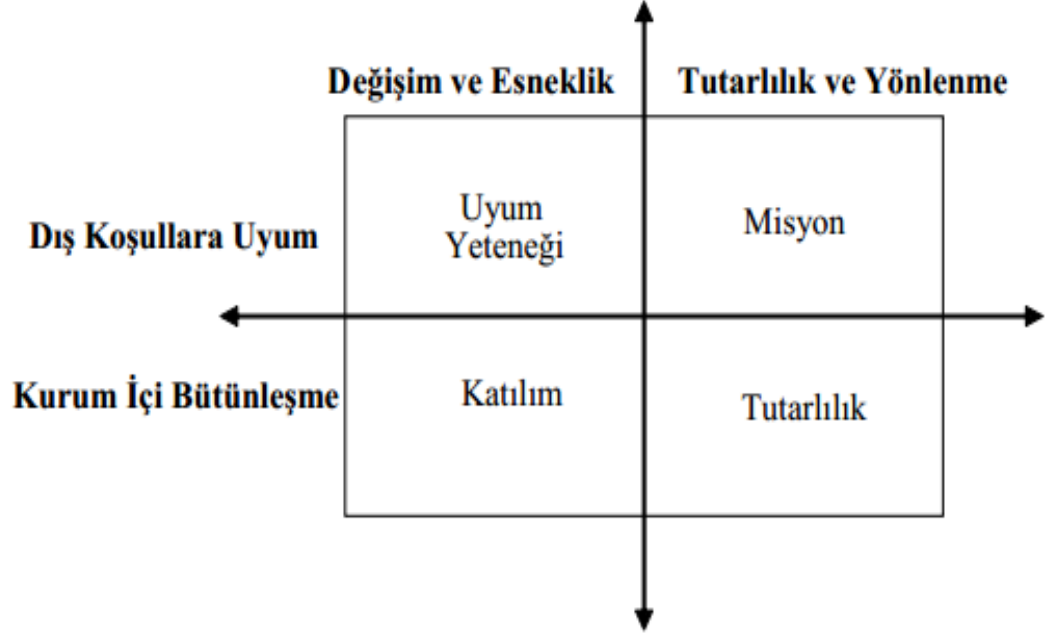
Denison Örgüt Kültürü Modeli, oldukça karmaşık olan dört kültürel özellik ve onların alt boyutu olan on iki kültürel endeksten oluşur. Her kuruluşta bulunan bu on iki kültürel endeks şu nicel boyutlardan oluşur: 'Yetkilendirme', 'Takım Çalışması', 'Yetenek Geliştirme' alt boyutlarından oluşan Katılım boyutu; 'Koordinasyon ve Entegrasyon', 'Anlaşma', 'Ana Değerler' alt boyutlarından oluşan Tutarlılık boyutu; 'Değişim Yaratma', 'Müşteri Odaklılık' ve 'Örgütsel Öğrenme' alt boyutlarından oluşan Uyarlanabilirlik boyutu; 'Stratejik Yön ve Niyet', 'Amaçlar ve Hedefler' ve 'Vizyon' alt boyutlarından oluşan Misyon boyutu (Denison ve diğerleri, 2012).

Şekil 7 Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin Temel ve Alt Kavram Boyutları (Yahyagil, 2004: 64)



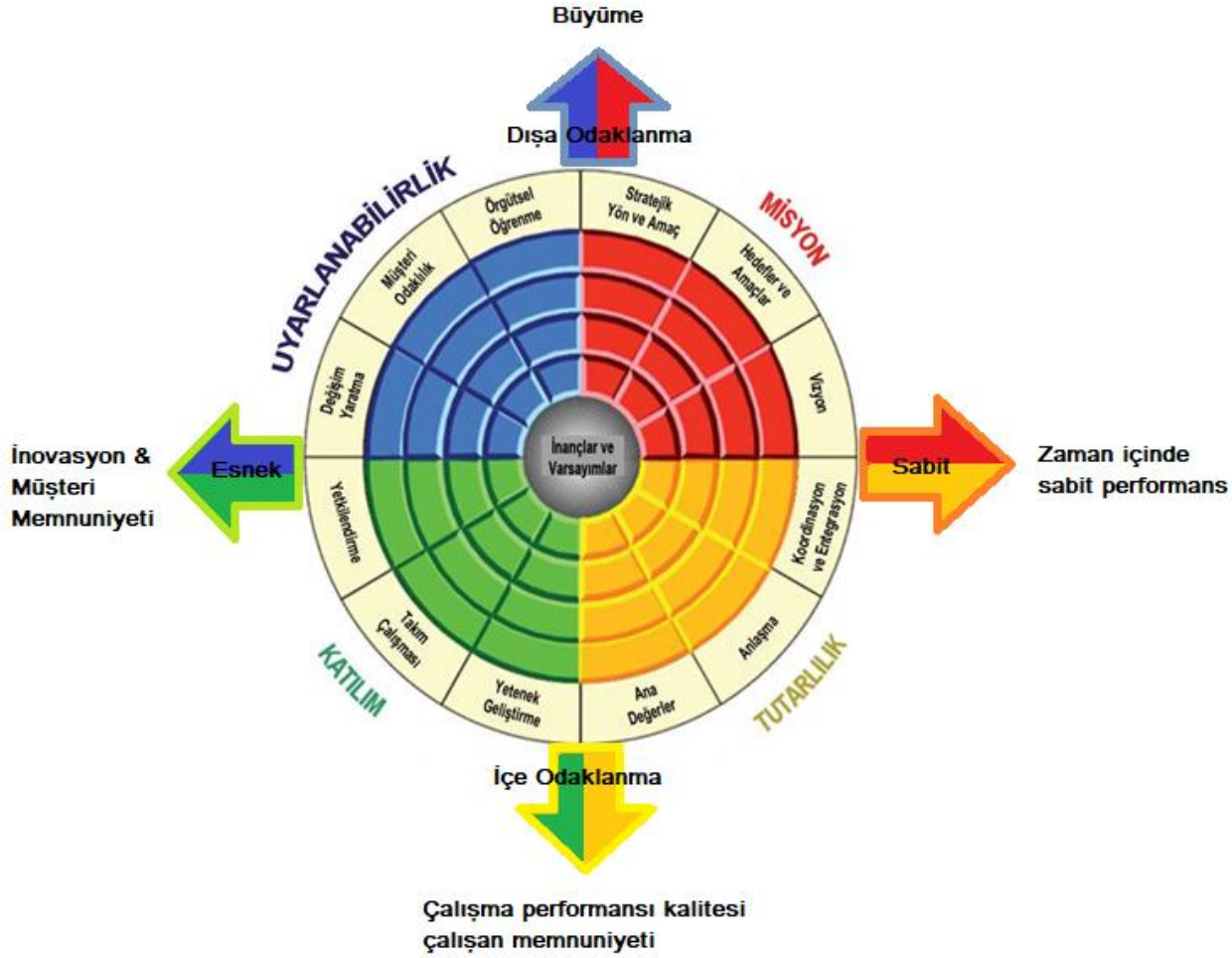
“Denison’ın örgüt kültürü modelinde iki ana eksen bulunmaktadır (Bknz. Şekil 8): Birinci eksen örgütlerin dış koşullara adaptasyonuna, ikinci eksen ise kurum içi bütünleşmeye odaklanmaktadır. Birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler vb.) uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir” (Yahyagil 2004: 63).

Şekil 8 Denison'un Örgüt Kültürü Kavramı Teorik Modeli (Yahyağil, 2004: 63)



Örgüt kültürü modeli ve ölçme aracında bulunan iki ana eksen de ikiye ayrılarak dört kavramsal boyutu oluşturmaktadır. Bunlar: katılım, tutarlılık, uyulanabilirlik ve misyondur. Bu dört özellik daha sonra Denison ve Neale (1996) tarafından kendi içerisinde üçer alt boyuta ayrılmıştır. Böylece ölçek dört boyut ve bu dört boyutun üçer alt boyutu ile toplam on iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: Yetkilendirme, takım çalışması, yetenek geliştirme, ana değerler, anlaşma, koordinasyon ve entegrasyon, değişim yaratma, müşteriye odaklanma, örgütsel öğrenme, stratejik yön ve niyet, hedefler ve amaçlar ve vizyon.

Şekil 9 Denison'ın Örgüt Kültürü Modeli (Denison vd, 2012: 8).



Yukarıdaki şekil, Denison Kültür Modeli'nin dört kültürel özelliğini ve onların alt boyutları olan on iki indeksinin yanı sıra modeldeki her bir boyutla ilişkili performans özelliğini de göstermektedir. Ayrıca, yanda çıkan oklar, her bir özelliğin dahili veya harici odağıyla nasıl ilişkili olduğunu ve ayrıca özelliğin sabit veya esnek olup olmadığını gösterir (Denison vd, 2012: 8). Esneklik söz konusu olduğunda şu söylenebilir: Uyumluluk ve Katılım özelliklerinde güçlü olan kuruluşlar, çevrelerine yanıt olarak hızla değişebilir. İnovasyon ve müşteri memnuniyetinde başarılı olma eğilimindedirler. Sabitlik kısmında ise şöyle diyebiliriz: Misyon ve Tutarlılık özelliklerinde güçlü olan kuruluşlar, öngörülebilir olma ve misyonlarına odaklanma eğilimindedir. Nereye

gittiklerini bilirler ve oraya ulaşmak için gereken araçlara ve sistemlere sahiptirler. Verimli ve karlı performansla sonuçlanan örgütsel uyum yaratırlar. Harici odak: Uyarlanabilirlik ve Misyon bir kuruluşta güçlü özellikler olduğunda, piyasaya yönelik bir gözleri vardır ve gördüklerine göre uyum sağlayabilir ve değişebilirler. Sonuç, pazarın mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılarken büyüme yeteneğidir. Dahili Odak: Katılım ve Tutarlılık bir kuruluşta güçlü özellikler olduğunda, kuruluşun iç sistemlerinin, süreçlerinin ve insanların uyumuna odaklanırlar. Dahili Odaktaki yüksek puanlar, genellikle verimli çalışma performansını, daha yüksek kalite seviyelerini ve artan çalışan memnuniyetini öngörür (Denison, 2019).

Denison ve Mishra'ya (1995: 204) göre, katılım ve uyarlanabilirlik özellikleri; esneklik, açıklık ve uyumluluk göstergeleridir ve bunlar büyümenin belirleyicileridir. Tutarlılık ve misyon ise, entegrasyon, yön ve vizyon göstergeleridir ve kârlılığın belirleyicileridir. Onlara göre etkililik için kuruluşların bu dört özelliği de uzlaştırması gerekmektedir. Dört özellik birlikte iki karşıtlığı kabul etmeye hizmet eder: İçsel bütünleşme ile dış uyum arasındaki karşıtlık ve esneklik ile sabitlik, değişim ile istikrar arasındaki karşıtlık. Misyon ve uyarlanabilirlik, dış uyumun dinamiklerini ele alırken, dahil olma ve tutarlılık iç bütünleşme dinamiklerine odaklanır. Ayrıca katılım ve uyum sağlama yeteneği, bir örgütün değişme kapasitesi ile ilgili özellikleri tanımlar (Ahmed, 1998).

Denison ve Spreitzer (1991), bir örgütün çok çeşitli çevresel koşullara yanıt verme kapasitesinin, örgütün hayatta kalması ve başarısı için çok önemli olduğunu belirtmiştir. Nitekim Denison'un (1990) sonuçları, yüksek performans gösteren kuruluşların bu tür talepleri etkin bir şekilde yöneten, yani aynı anda hem iç bütünleşmeyi hem de dış uyumu sağlayabilen kuruluşlar olduğunu ortaya koymuştur. Performansı yüksek olan örgütler ayrıca, iç odaklanmaya karşı dış odaklanma, esnekliğe karşı istikrar ve yukarıdan aşağıya kontrole karşı aşağıdan yukarıya katılımı içeren gerilimlerin ve değiş tokuşların yönetimini sağlayabilmişlerdir.

Tüm bu özelliklerden yola çıkarak, iki ana eksene bağlı dört boyut ve dört boyuta bağlı üçer alt boyuttan oluşan on iki boyut ve her alt boyutu araştıran beş soru ile Denison'ın ölçeği, altmış maddeden oluşan bir soru formu niteliğindedir (Denison, 2013). Denison örgüt kültürü ölçeği, “Kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, karşıyım, kesinlikle karşıyım” şeklinde cevaplardan oluşan 5’li Likert tipi bir soru formudur. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik testleri daha önce Denison ve Mishra (1995) ve Cho (2000) tarafından yapılmış ve tatminkar sonuçlar elde edilmiştir.

Modelin Türkçe’ye uyarlanarak, ölçeğin geçerlilik güvenilirlik çalışması 2004 yılında Yahyagil tarafından yapılmış ve 5’li likert tipi soru formunun geçerli ve güvenilir bir araç olduğu kanıtlanmıştır. Yahyagil’in çalışmasında “güvenilirlik katsayısı 0.89 olarak bulunmuş; ölçeğin örgüt kültürünün kavramsal boyutları ile gerçek yaşam arasında tutarlılık taşıdığı ve içerik, yapı ve sınırlı ölçüde, eş-zamanlı geçerlik testleri açısından istatistiksel anlamda sağlıklı bir sonuca işaret ettiği vurgulanmıştır.” (Yahyagil 2004) Ölçeğin çalışmamızda kullanımı için Denison’dan izin alınmış buna karşılık ölçeğin Türkçe ve İngilizce karşılaştırmalı soruları, alt boyutları, reverse soruları ve açıklamalarından oluşan bir kılavuz, mail yoluyla Denison tarafından gönderilmiştir.

1.3.4.2. Modelin Kavramsal Alt Boyutları

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği’nin merkezinde örgüt ve üyelerinin, temel inanç ve varsayımları ile örgütü bir arada tutan temel değerler ve davranış normları yer alır. Buradan yola çıkılarak oluşturulan dört kültürel özellik ve üçer alt boyutlarıyla toplam on iki alt-temel kavramsal boyutunun içeriği şu şekilde açıklanabilir:

1.3.4.2.1. Katılım

Katılım, bireylerin kuruluş içindeki kişisel katılımlarıyla ilgilidir ve kuruluşun iç dinamiklerine ve esnekliğe odaklanmayı yansıtır (Denison vd., 2012). Denison katılım boyutunda şu sorunun cevabını arar; “Çalışanlarımız uyumlu, ilgili ve yetenekli mi?” (Denison, 2019). Bu boyutta örgütteki insanların organize olup olmadıkları ile örgütsel

bağlılık geliştirip geliştirmedikleri sorgulanır. Zira katılımın yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların organize olması, örgütü sahiplenmesi, bağlılık ve sorumluluk hissi de yüksek olmaktadır. Katılımın getirdiği sahiplik ve sorumluluk duygusundan, kuruluşa daha büyük bir bağlılık ve belirsizlik koşulları altında faaliyet göstermek için artan bir kapasite doğar. (Ahmed, 1998). Aksine bu histen uzaklaşıldıkça örgüte bağlılık da azalmakta, otonomi kapasitesi artmaktadır.

Örgütlerde her düzeyde çalışanların, işlerini etkileyecek kararlarda az da olsa sözünün geçtiğinin ve yaptıkları işin doğrudan şirketin hedeflerini gerçekleştirmeye bağlı olduğunun düşünülmesi de çalışanların katılımını arttırmaktadır (Denison, 2001). Bu da katılımın yüksek olduğu örgütlerde açık, bürokratik ve formel kontrol sistemindense; informal, gönüllülüğe dayalı ve kapalı kontrol sistemlerinin varlığına yol açar. Örgütlerde katılım ve sürece dahil olmanın yüksek oluşu, örgüt çalışanlarının örgüt yararına karar alma ve bunları yaşama geçirme kapasitesini arttırmaktadır. Örgüte bağlılık ve aidiyet, örgütün faydasına inisiyatif kullanabilme ve sorumluluk hissini hakim olması, kuşkusuz örgütlerin verimlilik ve performansını arttırmaktadır. Dolayısıyla katılım kültürel özelliğinde yüksek puan alan kuruluşlar aynı zamanda yüksek çalışan memnuniyetine (performans ölçütü) sahip olma eğilimindedir (Denison ve diğerleri, 2012) ve başarılı örgütler olarak kabul edilirler.

Etkili örgütler çalışanlarını güçlendirir, organizasyonlarını ekipler etrafında kurar ve her seviyede insan kapasitesini geliştirir. Yöneticiler, müdürler ve çalışanlar işlerine bağlıdırlar ve örgütün bir parçası olduklarını hissederler. Örgütün her düzeydeki insan, işlerini etkileyecek kararlarda en azından bir miktar girdiye sahip olduklarını ve çalışmalarının örgütün hedefleriyle doğrudan bağlantılı olduğunu hisseder (Denison vd, 2003).

1.3.4.2.1.1. Katılım özelliğinin alt boyutları

Yetkilendirme: Bireyler sorumlu oldukları işi yönetme yetkisine, inisiyatifine ve yeteneğine sahiptir. Bu, örgüte karşı bir sahiplik ve sorumluluk duygusu yaratır (Denison vd., 2012). Çalışanların yaptıkları işe ilişkin olarak yetkilendirilmeleri, sorumluluk duygularını artırarak, işleriyle bütünleşmelerini, çalıştıkları örgüte bağlılık duymalarını (Yahyagil, 2004) ve örgütsel değerleri içselleştirmelerini sağlamaktadır.

Takım Çalışması: Tüm çalışanların karşılıklı olarak sorumlu hissettikleri ortak hedefler doğrultusunda iş birliği içinde çalışmasıdır (Denison vd., 2012). Örgütlerin performansı ve devamı büyük ölçüde takım çalışmasına bağlıdır. Zira örgütler belli bir işi gerçekleştirmek için bir araya gelen insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde örgütlerin en önemli amaçlarından biri, çalışanlarını belli gruplar halinde bir araya getirerek, ekip çalışmasının gerçekleştirilmesi; grup sinerjisi oluşturularak takım ruhunun yerleştirilmesi ve şirketin amaçları doğrultusunda bu grupların iş birliği halinde çalışmalarının sağlanarak verimliliklerinin artırılmasıdır.

Ekip olarak çalışma eğilimi teşvik edildiğinde, bu kişiler arasında beyin fırtınası yapılmasına, yaratıcı fikirlerin ortaya konmasına ve işe dair hedeflerin ortaya konması ve gerçekleşmesinde çalışanların birbirlerini desteklemelerine olanak verilmektedir. Bu da çalışanların kendi işleri ile ilgili karar alma sürecine katılmalarını sağlamakta, örgüte bağlılığı, şirket performansı ve etkililiğini ve çalışan verimliliğini arttırmaktadır (Denison, 1990). Başarılı örgütlerde yaratıcı fikirlerin yakalanması ve çalışanların iş hedeflerine ulaşmada birbirlerini desteklemesi için takım çalışması teşvik edilir.

Yetenek geliştirme: Örgütler, rekabet gücünü korumak ve devam eden iş ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli olarak çalışanların becerilerinin geliştirilmesine yatırım yapar (Denison vd., 2012). Örgütler değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmek, rekabette kalabilmek ve değişen iş ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sürekli çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmenin yollarını ararlar. Çalışanların

örgütsel amaçları gerçekleştirirken, onlara verilecek eğitim, yönetici destekleri, koçluk, yeni rol ve sorumlulukların verilmesi gibi desteklerle bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, olası yeni uygulamalara daha hazırlıklı olmaları (Yahyagil, 2004), değişime ayak uydurabilmeleri ve üretken olmalarını sağlamaktadır. Yetenek geliştirme; eğitim, koçluk ve çalışanlara yeni roller ve sorumluluklar verme dahil olmak üzere çeşitli şekillerde uygulanır (Denison 2001).

1.3.4.2.2. Tutarlılık

Tutarlılık, paylaşılan değerlere, verimli sistemlere ve süreçlere atıfta bulunur ve dahili ve istikrarlı bir odağı yansıtır (Denison vd., 2012). Bu boyutta “yürürlükte olan değerlere, sistemlere ve süreçlere sahip miyiz?” sorusuna cevap bulmaya çalışılmaktadır. Örgütsel sistemin insanları/koşulları etkileme ya da değiştirme yeteneği yaratıp yaratmadığı araştırılır (Denison, 2019). Tutarlılık, entegrasyon, koordinasyon ve kontrol için merkezi bir kaynak sağlamak; örgütlere konsensusa dayalı bir iç yönetim sistemi geliştirmek için yardım etmektedir.

Bu özelliğin altında yatan düşünce, açık kurallara ve düzenlemelere dayanan dışardan kontrol sistemlerinden çok, içselleştirilmiş değerlere dayanan örtülü bir kontrol sisteminin koordinasyon ve entegrasyonu başarmada daha etkili bir araç olduğudur. Örtülü bir kontrol sisteminin en önemli faydası, belirsiz ve iyi tanımlanmamış durumlarda örgüt üyeleri tarafından tasarlanabilen normatif bir kurallar sistemi olmasındandır (Denison, 2001). Tutarlılığın yüksek olduğu örgütlerde, işe kendini adanmış çalışanlar çoğunluktadır, işi yapmanın ayırt edici yöntemi vardır, terfi yolları açıktır ve ‘yapılacaklar’ ile ‘yapılmayacaklar’ bellidir.

Tutarlılığın hem olumlu hem de olumsuz örgütsel sonuçları vardır. Tutarlılığın olumlu etkisi, bütünleşme ve koordinasyon sağlamasıdır. Olumsuz yönü ise oldukça tutarlı kültürlerin genellikle değişime ve uyum sağlamaya en dirençli kültürler olmasıdır.

Tutarlılık kavramı, bir örgütün içindeki alt kültürlerin varlığını açıklamamıza izin verir. Entegrasyon kaynakları, ne zaman ve nasıl anlaşmaya varılacağına -veya karşı çıkılacağına- ilişkin bir dizi kuraldan, yüksek düzeyde uyumlu üniter bir kültüre kadar uzanır. Bununla birlikte her durumda sistemin tutarlılık derecesi, örgütün kültürünün göze çarpan bir özelliğidir (Ahmed, 1998).

1.3.4.2.2.1. Tutarlılık özelliğinin alt boyutları

Koordinasyon ve entegrasyon: Örgütler tek tek bireylerden olduğu kadar belirli görevleri üstlenen birim ve bölümlerden de müteşekkildirler. Örgütlerin farklı fonksiyonları ve birimleri, ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışabilirler. Örgütsel sınırlar işin yapılmasını engellemez (Denison vd., 2012). Örgütlerin ana ve alt bölümleri arasındaki iş-birliği ve bütünleşme, genel amaçlara ulaşabilmek için alınacak tüm kararlar, iş-görme ilke ve yöntemlerini belirleyerek örgütlerde uyumu sağlar (Yahyagil, 2004). Her örgütün yerine getirmeyi amaçladığı bir amacı ve ana hedefi vardır ve farklı alt birimler bu amacı gerçekleştirebilmek için birbiri ile koordinasyon ve bütünlük içinde çalışmalıdır.

Anlaşma: Anlaşma, örgüt çalışanlarının işletmenin amaçları ve bunlara ulaşma yöntemleri üzerinde net bir düşünce ve eylem birliği içinde olmalarıdır (Yahyagil, 2004). Örgüt üyeleri kritik konularda anlaşmaya varabilir. Bu hem altta yatan anlaşma düzeyini hem de farklılıklar ortaya çıktığında uzlaşma yeteneğini içerir (Denison vd., 2012). Örgütler kritik durumlarla karşılaştıklarında anlaşmaya varabilecek nitelikte olmalıdırlar. Anlaşma, yüksek düzeyde bir kabul de olabilir; farklı fikirlerin uzlaşması da olabilir. Önemli olan örgütlerin karar alma sürecinde son kerte konsensusa varılmasıdır.

Ana değerler: Örgüt üyeleri, kendilerine kimlik duygusu kazandıran ve net bir beklenti dizisi yaratan birtakım değerleri paylaşır (Denison vd., 2012). “Her örgütün özellikle kuruluş aşamasında, kurucular tarafından belirlenen ve üst yönetimlerce

sürdürülen o örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici nitelikteki temel, vazgeçilemez nitelikteki ana değer yargılarını kapsar” (Yahyagil, 2004: 60).

1.3.4.2.3. Uyarlanabilirlik

Bu alt boyutta “Piyasayı dinleyebiliyor muyuz?” (Denison, 2013; 2019) sorusundan yola çıkılmaktadır. Uyarlanabilirlik, dış çevrenin taleplerini eyleme dönüştürmek olarak ele alınabilir. Çalışanların müşterinin ne istediğini anlama, yeni beceriler öğrenme ve talebe yanıt olarak değişme yeteneğini ifade eder. Uyarlanabilirliğin odağı dışsal ve esnektir. Uyarlanabilirlik, dış koşullara karşılık, iç değişim kapasitesini ifade eder. Performansı ve verimliliği yüksek örgütlerin çevrenin, piyasanın ve müşterilerin nabzını tutabildikleri, pazarın ihtiyaçlarını algılayabildikleri ve bunlara yanıt verebildikleri görülmektedir. Davranışların ve süreçlerin yeniden yapılanması ve yeniden kurumsallaşması örgütlerin uyarlanabilirliğini ve adaptasyonunu sağlamaktadır. Adaptasyon dış çevre, müşteriler ve pazar gibi dışardan gelen sinyallerine yanıt olarak bir iç değişim, hızlı bir şekilde uyum sağlama kapasitesi ve organizasyon yeteneğini ifade eder. Etketif bir örgüt, yeni koşullara uyarlanabilir olabilmek için, kapasitesini artırıcı normlar ve inançlar geliştirmeli ve çevresindeki işaretleri yorumlayabilerek bunları içsel bilişsel, davranışsal ve yapısal değişimlere çevirebilmelidir (Denison, 2001; Denison vd., 2012).

Piyasanın nabzını tutamayan ya da buna kayıtsız kalan örgütler, dar görüşlü bürokrasiler geliştirerek dış çevreye ve zamanın gereklerine uyum sağlayamamaktadır. Adaptasyona değer veren örgütler ise pazarın hassasiyetlerini bilen ve buna dönük yeni fikirler denemeye açık, müşteri memnuniyetini ön planda tutan ve iddialı hedefler savunan özellikler sergilemektedirler (Denison, 2001). Dolayısıyla da uyarlanabilirlik yüksek oldukça şirket performansı ve verimliliğinin de arttığı görülmektedir.

Etketif kuruluşlar, çevrelerinden gelen sinyalleri alıp yorumlama ve bunları bilişsel, davranışsal ve yapısal değişikliklere dönüştürme kapasitelerini destekleyen normlar ve inançlar geliştirmeli; bu yönde bir örgüt kültürü inşa etmelidir. Tutarlılık dış çevreden

koptuğunda, firmalar genellikle tecrit edilmiş bürokrasilere dönüşecek ve uyum sağlamaları pek mümkün olmayacaktır (Ahmed, 1998).

1.3.4.2.3.1. Uyarlanabilirlik özelliğinin alt boyutları

Değişim Yaratma: Günümüzde örgütler sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullara uyum sağlayabilmek ve farklılaşan ihtiyaçlar karşısında olası risklere hazırlıklı olabilmek için sürekli değişirler (Yahyagil, 2004). Bunun için de mevcut trendlere hızla tepki verebilmek, gelecekteki değişiklikleri önceden görüp ona göre davranmak yani iş çevresini doğru okuyabilmek önemlidir. Örgüt, değişen ihtiyaçları karşılamak için uyarlanabilir yollar yaratabilir. İş ortamını okuyabilir, mevcut trendlere hızlı tepki verebilir ve gelecekteki değişiklikleri tahmin edebilir (Denison vd., 2012).

Müşteri Odaklılık: Örgüt müşterilerini anlamaya çalışarak onların bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını öngörerek ona göre davranır. Bu alt boyut bir örgütün, müşteri memnuniyeti kaygısı tarafından yönlendirilme derecesini yansıtır (Denison vd., 2012).

Örgütsel Öğrenme: Örgütler çevreden gelen sinyalleri alır, tercüme eder, yorumlar ve yenilikleri desteklemek, bilgi kazanmak ve yeteneklerini geliştirmek için fırsata dönüştürür. Hızla değişen iş koşulları, teknolojik gelişmeler ve rekabet, örgütlerin sürekli bir öğrenme süreci içerisinde bulunmasını mecbur kılmıştır.

1.3.4.2.4. Misyon

Kuruluş için anlamlı uzun vadeli bir yön belirlemek bu boyut için önemlidir. Bu boyutta "Nereye gittiğimizi biliyor muyuz?" (Denison, 2013; 2019) sorusunun cevabı aranır. Yüksek performanslı örgütlerde, çalışanlara o işi neden yaptıklarını ve yaptıkları işin her gün örgütün temel hedefine nasıl katkıda bulunduğunu söyleyen misyonları vardır. Misyon, örgüt için sosyal rol ve dış hedefleri tanımlayarak amaç ve anlam sağlar.

Misyon duygusu örgütte arzu edilen gelecekteki durumun öngörülerek bugünkü davranışları şekillendirme imkanı verir. Bir şirketin misyonu, örgütün çalışmasının neden önemli olduğu sorusuna bir dizi ekonomik olmayan cevaplar sunar. Misyon duygusu ayrıca örgüt ve üyeleri için uygun eylem rotaları belirler, işletme amaçlarının nasıl gerçekleştirileceği hakkında bilgi verir.

Misyon, örgütün işleyişi üzerinde iki ana etki sağlıyor gibi görünmektedir. İlk olarak, bir misyon amaç ve anlam sağlar ve kuruluşun çalışmasının önemli olmasının ekonomik olmayan birçok nedeni vardır. İkincisi, bir misyon duygusu, örgüt ve üyeleri için uygun eylem planını tanımlar. Bu faktörlerin her ikisi de kuruluşun temel değerlerini yansıtır ve güçlendirir (Ahmed, 1998). Yüksek performans gösteren kuruluşların, çalışanlarına yaptıkları işi neden yaptıklarını ve her gün yaptıkları işin örgütün bütününe nasıl katkıda bulunduğunu anlatan bir misyonu vardır.

1.3.4.2.4.1. Misyon özelliğinin alt boyutları

Stratejik yön ve niyet: Uzun zamana yayılan stratejileri ifade eder- vizyonu operasyonel hale getirmek için belirlenen yüksek önceliklerdir. Bir örgütün amacı kendi sektöründe marka olmak ve sektöre “damgasını vurmak”tır. Açık stratejik niyetler, örgütlerin amacını taşır ve herkesin bu amaca nasıl katkıda bulunabileceğini açığa çıkarır (Denison, 2013; Denison vd., 2012). Örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilmesi için stratejik yön ve amaçlarının çok açık bir şekilde çizilmiş olması gerekmektedir.

Hedefler ve amaçlar: Bunlar, her çalışanın günlük faaliyetlerinin vizyon ve stratejiyle nasıl bağlantılı olduğunu görmesine yardımcı olan, belirlenmiş kısa vadeli, özel hedeflerdir. Misyon, vizyon ve strateji gibi bir dizi amaç ve hedefler, çalışanlar için açık ve kesin yol göstericiler olmaktadır. Hedef ve amaçların doğru tanımlanması ve uzun vadeye dönük olması; misyon, vizyon ve stratejilerin de belirlenmesine yol açmaktadır. Hedef ve amaçlar ne olarak belirlendiyse örgüt yapısı ve kültürü de o yönde ilerleyecektir (Denison, 2001).

Vizyon: Kişinin o örgütte olmasının nihai nedeni ve amacı veya örgütün nihayetinde başarmaya çalıştığı şeydir. Örgüt üyelerinin paylaştığı ortak bir arzu edilen gelecek fikri vardır. Vizyon, rehberlik ve yönlendirme sağlarken, temel değerleri somutlaştırır (Denison, 2001). Sınırları net olarak çizilmiş vizyonlar, örgüt üyeleri için sinerji yaratarak çalışanların işe bağlanmalarını sağlayarak örgütün temel amaçları doğrultusunda çaba sarfetmelerine yol açmaktadır.

Her örgütün yukarıda belirtilen boyutlarda gösterdiği skorlar, taşıdığı değerler o örgütlerin başarı, performans ve etkililik göstergeleridir. Her bir boyutun skorunun yüksek olması örgütsel başarıyı arttırır. On iki kültürel özellik ve kültürel indeks, yüksek performans gösteren herhangi bir kuruluş için gereklidir. Denison'ın Örgüt Kültürü Ölçeği, bu on iki boyut üzerinden örgütlerdeki inanç ve varsayımları ve onların neden olduğu davranışları açıklamaya çalışır; yani aslında örgüt kültürünü açıklamaya çalışır. Dolayısıyla da değerleri merkeze alan ulusal kültür ölçeği ile temel varsayım ve inançları merkeze alan örgüt kültürü ölçeğini birlikte kullanmak, benzer özellikler üzerinden kültürün ölçülmesi ve karşılaştırılması için alan açacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

HOFSTEDE’NİN VERİLERİ IŞIĞINDA TÜRKİYE VE ALMANYA ULUSAL KÜLTÜRLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. HOFSTEDE’NİN TÜRKİYE VE ALMANYA ULUSAL KÜLTÜR BOYUTLARI İLE İLGİLİ BULGULARI VE YORUMLARI

Çalışmanın nicel araştırma bölümüne geçmeden önce, Hofstede’nin kendi yaptığı çalışmalarda Türkiye ve Almanya ulusal kültürleri ile ilgili sonuçları ve yorumları bu bölümde incelenmeye çalışılacaktır. Hofstede, diğer ülkelerle gibi Türkiye ve Almanya’da da IBM şirketlerinde Değerler Ölçeği Modülü’nü (VSM) uygulamış, çıkan sonuçları diğer kültürlerle karşılaştırarak açıklamıştır. Bu bölümde Hofstede’nin anket çalışmaları sonuçlarından yola çıkarak her bir boyut için iki ülkenin skorları ve karşılık geldiği kültürel konum aktarılacaktır.

2.1.1. *Güç mesafesi:*

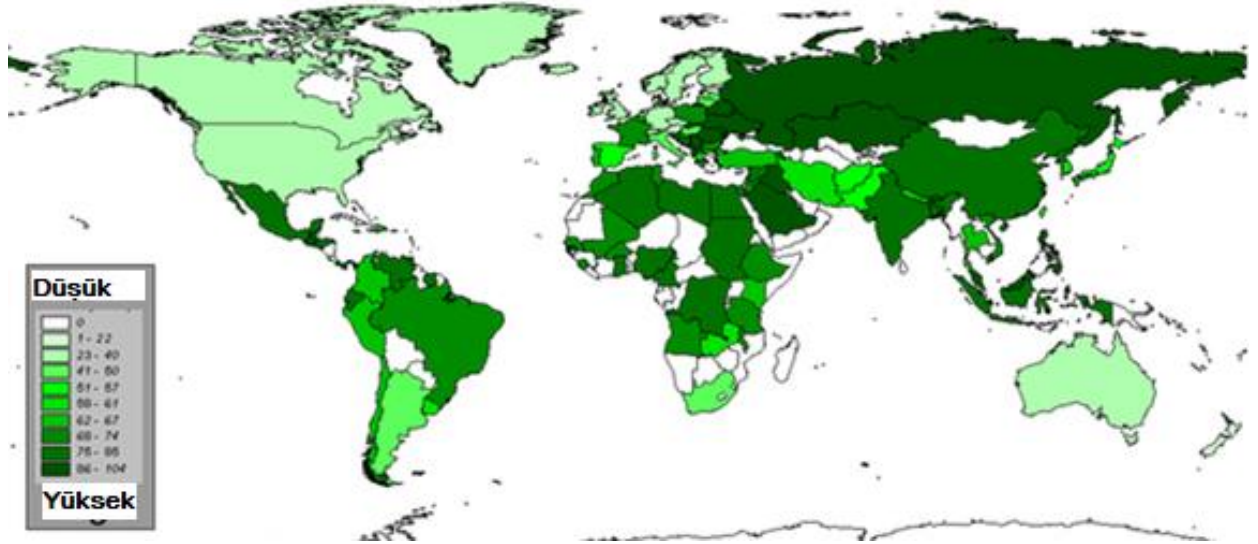
Hofstede’nin ulusal kültür boyutlarından güç mesafesi, toplumlardaki bütün bireylerin eşit olmadığı gerçeğini temel alarak, kültürün ve dolayısıyla toplumun bu eşitsizliklere karşı tutumunu ifade eder. Güç Mesafesi, bir ülkedeki kurumların ve örgütlerin daha az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını ne ölçüde kabul ettiği ve beklediğiyle tanımlanmaktadır (Hofstede, 2023a). Her kültür, eşitsizlik karşısında farklı tutum ve davranışlar sergiler. Hofstede güç mesafesi boyutu ile farklı kültürlerin eşitsizlik karşısındaki tutumlarını yaptığı nicel çalışmalardan elde ettiği ülke skorları üzerinden karşılaştırmayı amaçlamaktadır.

Hofstede'nin 76 ülke için listelediği Güç Mesafesi Endeksi sonuçlarına göre güç mesafesi Doğu Avrupa, Latin Amerika, Asya ve Afrika ülkeleri için daha yüksek; Almanca ve İngilizce konuşulan Batı ülkeleri için daha düşük olma eğilimindedir (Hofstede ve ark., 2010). Türkiye ise Hofstede'nin sonuçlarına göre, güç mesafesi boyutunda 66 puanla yüksek bir skora sahiptir. Bu da Hofstede tarafından Türkiye'nin yüksek güç mesafesi özelliği gösteren bir ülke olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Hofstede'nin Almanya sonuçlarına bakıldığında ise Almanya'nın 35 skorla düşük güç mesafesine sahip kültürel özellikler sergileyen tarafta olduğu görülmektedir. Hofstede'nin (2005) farklı ülke sonuçlarına bakılarak bu boyutta diğer ülkeler arasındaki kültürel konumu incelendiğinde (bkz. tablo 14) Türkiye'nin; Avustralya, Kanada, İsveç, Norveç, Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya gibi düşük güç mesafesine sahip ülkeler yerine; Malezya, Rusya, Çin, Endonezya, Meksika, Hindistan, Irak, Kuveyt, Suudi Arabistan gibi yüksek güç mesafesi skoruna sahip olduğu için bu ülke kültürlerine güç mesafesi bakımından daha yakın özellikler sergilediği görülmektedir.

Tablo 14 Güç Mesafesi Skorlarının Ülkelere Göre Dağılımı ve Türkiye'nin Bu Dağılımdaki Yeri (Hofstede ve Hofstede, 2005)

Ülke Skoru	Güç Mesafesi	Ülke	Güç Mesafesi Skoru
Malezya	104	Zambiya	64
Panama	95	Tayland	64
Guatemala	95	Portekiz	63
Filipinler	94	Şili	63
Venezuela	81	Uruguay	61
Meksika	81	Yunanistan	60
Çin	80	Güney Kore	60
Mısır	80	Tayvan	58
Irak	80	İran	58
Kuveyt	80	Çek Cumhuriyeti	57
Lübnan	80	İspanya	57
Libya	80	Pakistan	55
Suudi Arabistan	80	Japonya	54
Birleşik Arap Emirlikleri	80	İtalya	50
Ekvador	78	Güney Afrika	49
Endonezya	78	Arjantin	49
Hindistan	77	Macaristan	46
Gana	77	Jamaika	45
Nijerya	77	Amerika Birleşik Devletleri	40
Sierra Leone	77	Hollanda	38
Singapur	74	Avustralya	36
Brezilya	69	Almanya	35
Polonya	68	Birleşik Krallık	35
Hong Kong	68	Kosta Rika	35
Fransa	68	İsviçre	34
Kolombiya	67	Finlandiya	33
Türkiye	66	Norveç	31
El Salvador	66	İsveç	31
Belçika	65	İrlanda	28
Peru	64	Yeni Zelanda	22
Etiyopya	64	Danimarka	18
Kenya	64	İsrail	13
Tanzanya	64	Avusturya	11

Şekil 10 Güç Mesafesi Dünya Haritası (Hofstede, <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>)



Yukardaki haritada 0 ile 100 arası değerler üzerinden ülkelerin güç mesafesi skorları dağılımları gösterilmektedir. Buna göre, en koyu renk en yüksek güç mesafesinin olduğu ülkelere karşılık gelirken, renk açıldıkça güç mesafesi skorlarının da düştüğü belirtilmiştir. Böylece ülkelerin güç mesafesi dağılımları ve farklılaşmaları haritadan izlenebilmektedir.

Hofstede'nin verilerine göre, Türkiye diğer ülkelere kıyasla bu boyutta 66 puanla yüksek skora sahiptir ve yüksek güç mesafesi özellikleri sergilemektedir. Hofstede'nin güç mesafesi boyutunda Türkiye ile ilgili değerlendirmeleri şöyledir: "Türk tarzını karakterize eden unsurlar; bağımlı, hiyerarşik, genellikle erişilmez üstler ve ideal yöneticinin bir baba figürü olduğu şeklindedir. Güç merkezileştirilir ve yöneticiler patronlarına ve kurallarına güvenir. Çalışanlar kendilerine ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini bekler. Kontrol beklenen bir durumdur. Yöneticilere karşı tutum resmidir. İletişim dolaylıdır ve bilgi akışı seçicidir. Aynı yapı, babanın aile reisi olup diğer aile üyelerinin ona itaat ettiği Türk aile biriminde de görülebilir." (Hofstede, 2023a).

Hofstede Almanya'daki düşük güç mesafesi sonucu için ise şu yorumu yapar: “Merkezi olmaktan oldukça uzak olan ve güçlü bir orta sınıf tarafından desteklenen Almanya'nın, 35 skor ile, kültürel olarak düşük güç mesafesine sahip ülkeler arasında yer alıyor olması şaşırtıcı bir sonuç değildir. Ortaklaşa karar verme hakları nispeten kapsamlıdır ve birlikte alınan kararların yönetim tarafından dikkate alınması gereklidir. Doğrudan ve katılımcı bir iletişim ve toplantı tarzı yaygındır. Kontrolden hoşlanılmaz. Liderlik, uzmanlığa göre belirlenmeye zorlanır ve buna dayandığında ancak lider tam olarak kabul görülür.” (Hofstede, 2023b).

Hofstede'nin güç mesafesi boyutunda, yüksek ve düşük skor alan kültürlerle ilgili genel açıklamaları dışında, Türkiye ve Almanya özelinde yaptığı yorumlar yukarıdaki gibidir. Ulusal kültür boyutlarını oldukça ayrıntılı bir şekilde verdiği için, Hofstede'nin kitaplarında tek tek ülke özelinde açıklamaları bulunmamaktadır. İki ülkenin aldığı skorlar göz önünde bulundurulduğunda ise çıkan sonuçların, Hofstede'nin düşük ve yüksek güç mesafesi açıklamalarına uygun olduğu görünmektedir.

2.1.2. Bireycilik

Hofstede'nin bu boyutta ele aldığı temel mesele, bir toplumun üyeleri arasındaki karşılıklı bağımlılık derecesidir. Bu boyut, insanların benlik imajlarını “ben” olarak mı, “biz” olarak mı tanımlandığı ile ilgilidir. “Bireyci toplumlarda insanların yalnızca kendilerine ve doğrudan çekirdek ailelerine bakmaları beklenirken, kolektivist toplumlarda insanlar sadakat karşılığında kendileriyle ilgilenen 'gruplara' aittirler.” (Hofstede, 2023a).

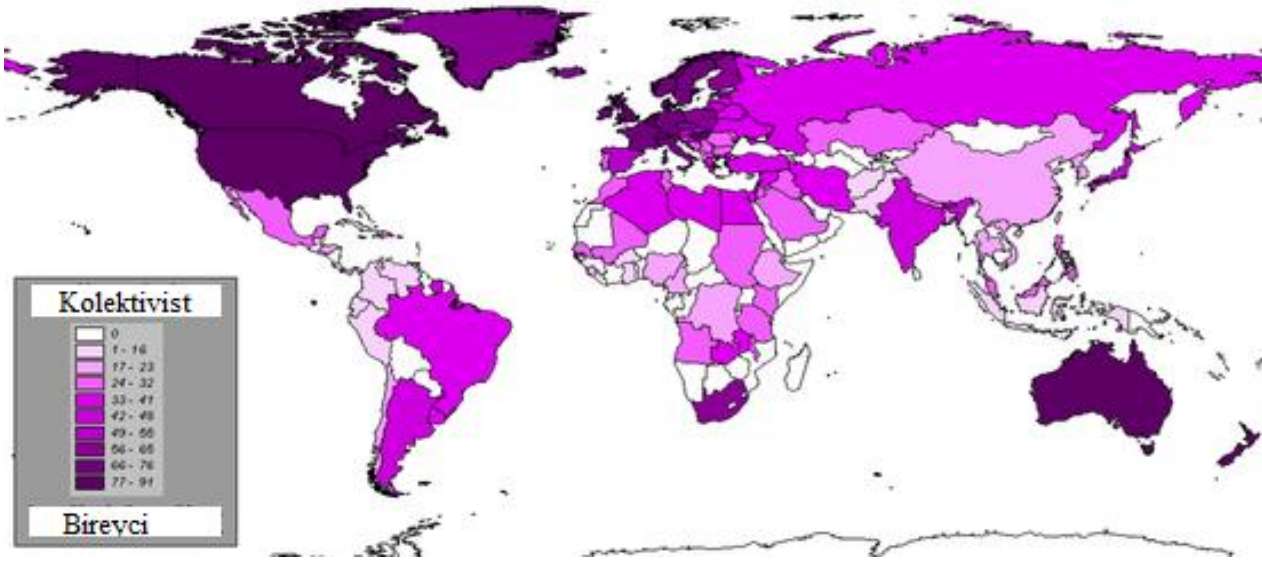
Hofstede'nin yapmış olduğu anket sonuçlarına göre Türkiye, bireycilik boyutunda 37 puanla kolektif toplumsal kültür özellikleri gösteren ülkeler arasında yer alır. Almanya ise 67 puanla bireyci toplumlar arasında yer alır. Bireycilik skorlarının ülkelere göre dağılımı ile Almanya ve Türkiye'nin diğer kültürler arasındaki yeri aşağıdaki tabloda da görülebilir. Hofstede'nin çalışma sonuçlarına (2005) göre, Amerika Birleşik Devletleri 91 puanla en yüksek bireyci kültüre sahipken, Guatemala 6 puanla en yüksek kolektif kültür özellikleri gösterir.

Tablo 15 Bireycilik Skorlarının Ükelere Göre Dağılımı ve Türkiye'nin Bu Dağılımdaki Yeri (Hofstede ve Hofstede, 2005)

Ülke Skoru	Bireycilik	Ülke Skoru	Bireycilik
Amerika Birleşik Devletleri	91	Birleşik Arap Emirlikleri	38
Avustralya	90	Brezilya	38
Birleşik Krallık	89	Türkiye	37
Hollanda	80	Uruguay	36
Yeni Zelanda	79	Yunanistan	35
İtalya	76	Filipinler	32
Belçika	75	Meksika	30
Danimarka	74	Etiyopya	27
Fransa	71	Kenya	27
İsveç	71	Tanzanya	27
İrlanda	70	Zambiya	27
Norveç	69	Portekiz	27
İsviçre	68	Malezya	26
Almanya	67	Hong Kong	25
Güney Afrika	65	Şili	23
Finlandiya	63	Çin	20
Polonya	60	Singapur	20
Çek Cumhuriyeti	58	Gana	20
Macaristan	55	Nijerya	20
Avusturya	55	Sierra Leone	20
İsrail	54	Tayland	20
İspanya	51	El Salvador	19
Hindistan	48	Güney Kore	18
Japonya	46	Tayvan	17
Arjantin	46	Peru	16
İran	41	Kosta Rika	15
Jamaika	39	Pakistan	14
Mısır	38	Endonezya	14
Irak	38	Kolombiya	13
Kuveyt	38	Venezuela	12
Lübnan	38	Panama	11
Libya	38	Ekvador	8
Suudi Arabistan	38	Guatemala	6

Aşağıdaki haritada ise 0 ile 100 arası değerler üzerinden ülkelerin kolektivizm-bireycilik skorları dağılımları gösterilmektedir. Buna göre, en koyu renk en yüksek bireyciliğin olduğu ülkelere karşılık gelirken, renk açıldıkça bireycilik skorlarının da düştüğü ve kolektivist kültürlerin açık renkle gösterildiği görülebilir. Böylece ülkelerin bireycilik-kolektivizm dağılımları ve kültürel farklılaşmaları aşağıdaki kültür haritası üzerinden izlenebilmektedir.

Şekil 11 Kolektivizm-Bireycilik Dünya Haritası (Hofstede, 2023c).



Hofstede'nin sonuçlarına göre Türkiye, 37 puanla kolektif kültürel özellikler sergileyen bir toplumdur. Hofstede, Türkiye'nin bu boyut açısından ulusal kültürel özellikleri için şu yorumda bulunur: "Biz" in önemli olduğu, insanların sadakat karşılığında birbirlerine bakan gruplara (aileler, klanlar veya kuruluşlar) ait oldukları anlamına gelir. İletişim dolaylıdır. Grubun uyumu korunmalı, açık çatışmalardan kaçınılmalıdır. İlişki ahlaki bir temele sahiptir ve bu her zaman görevin yerine getirilmesinden daha önceliklidir. Güven ilişkisinin kurulabilmesi için zaman gereklidir. Nepotizm (ilişkiler ağı, hemşehricilik, kayırmacılık) oldukça sık görülür. Geri bildirim her zaman, iş ortamında bile, dolaylıdır" (Hofstede, 2023a).

Hofstede'ye göre, "Alman toplumu 67 skorla tam anlamıyla bireyci bir toplumdur. Yakın akrabalar yerine ebeveyn-çocuk ilişkisine odaklanan çekirdek aileler yaygındır. Kendini gerçekleştirme idealine güçlü bir inanç vardır. Sadakat, insanlar için kişisel tercihlere ve ayrıca görev ve sorumluluk duygusuna dayanır. İşyerleri söz konusu olduğunda ise sadakat, işveren ve çalışan arasındaki sözleşme ile tanımlanır. İletişim, "acıtsa bile dürüst olmak" idealini izleyen dünyadaki en doğrudan iletişimlerden biridir ve bu sayede karşı tarafa hatalardan ders alması için adil bir şans verilir" (Hofstede, 2023b).

Her ne kadar Hofstede'nin iki ülke özelinde yaptığı bu yorumlar, bireycilik/kolektivizm boyutunda aktardığı genel özellikler üzerinden gibi görünse de bu iki ülkenin skorlarına en yakın ülkeler için bile aynı yorumların yapılmamış olduğu ve iki ülkeyi bu boyutta en çok yansıtan baskın kültürel özelliklerin aktarıldığı görülmektedir.

2.1.3. Belirsizlikten Kaçınma:

Hofstede'ye göre (Hofstede, 2023a), belirsizlikten kaçınma boyutu "bir toplumun, geleceğin asla bilinemeyeceği gerçeğiyle baş etme biçimiyle ilgilidir: Geleceği kontrol etmeye mi çalışmalıyız yoksa olmasına izin mi vermeliyiz? Bu belirsizlik beraberinde kaygıyı da getirir ve farklı kültürler, bu kaygıyla farklı şekillerde başa çıkmayı öğrenmiştir. Bir kültürün üyelerinin belirsiz ya da bilinmeyen durumlar karşısında ne ölçüde tehdit altında hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için inançlar ve kurumlar yaratma derecesi, belirsizlikten kaçınma puanına yansımaktadır." Bu boyutta yüksek skor alan toplumlarda gelecek ile ilgili belirsizlik büyük oranda kaygı yaratır ve bu kültürün üyeleri kendilerini gelecekle ilgili rahat ve güvende hissetmezler.

Hofstede'nin çalışmaları, Türkiye'nin bu boyutta 85 puan alarak oldukça yüksek belirsizlikten kaçınma skoru sergilediğini göstermektedir. Almanya ise bu boyutta 65 puanla, görece ortalama bir skora sahiptir. İki ülkenin bu boyutta diğer ülkeler arasındaki konumu aşağıdaki tablodan da görülebilmektedir.

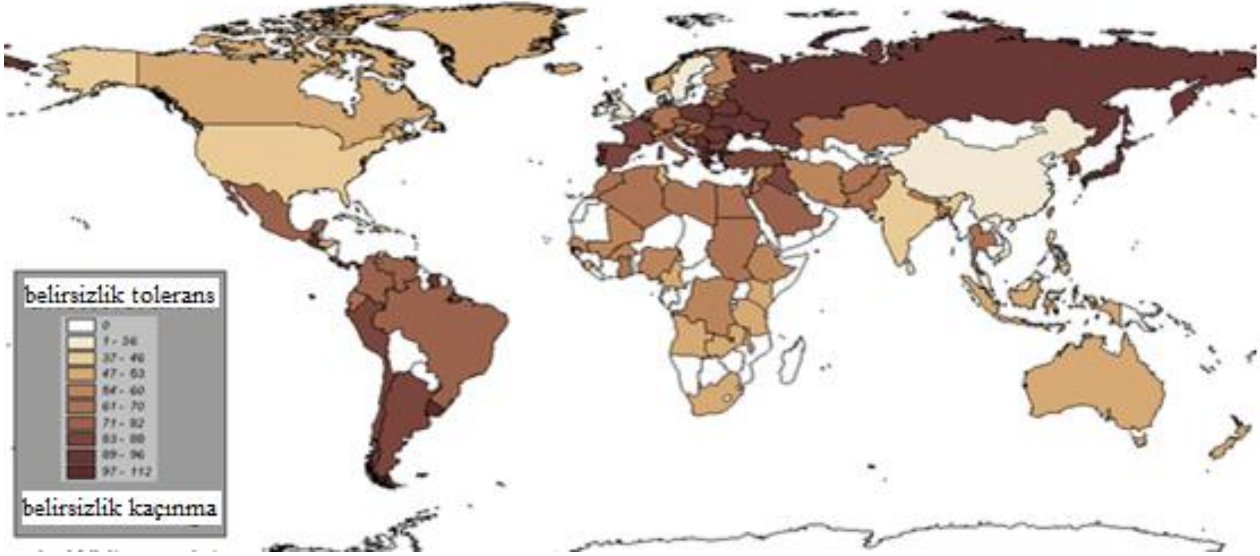
Tablo 16 Belirsizlikten Kaçınma Skorlarının Ükelere Göre Dağılımı ve Türkiye'nin Bu Dağılımdaki Yeri (Hofstede ve Hofstede, 2005)

Ülke	Belirsizlikten Kaçınma	Ülke	Belirsizlikten Kaçınma
Yunanistan	112	Irak	68
Portekiz	104	Kuveyt	68
Guatemala	101	Lübnan	68
Uruguay	100	Libya	68
Belçika	94	Tayland	64
El Salvador	94	İran	59
Polonya	93	Finlandiya	59
Japonya	92	İsviçre	58
Peru	87	Gana	54
Arjantin	86	Nijerya	54
Panama	86	Sierra Leone	54
Fransa	86	Hollanda	53
İspanya	86	Etiyopya	52
Şili	86	Kenya	52
Kosta Rika	86	Tanzanya	52
Türkiye	85	Zambiya	52
Güney Kore	85	Avustralya	51
Macaristan	82	Norveç	50
Meksika	82	Güney Afrika	49
İsrail	81	Yeni Zelanda	49
Kolombiya	80	Endonezya	48
Venezuela	76	Amerika Birleşik Devletleri	46
Brezilya	76	Filipinler	44
İtalya	75	Çin	40
Çek Cumhuriyeti	74	Hindistan	40
Avusturya	70	Malezya	36
Pakistan	70	İrlanda	35
Tayvan	69	Birleşik Krallık	35
Mısır	68	Hong Kong	29
Suudi Arabistan	68	İsveç	29
Birleşik Arap Emirlikleri	68	Danimarka	23
Ekvador	67	Jamaika	13
Almanya	65	Singapur	8

Aşağıdaki haritada ise 0 ile 100 arası değerler üzerinden ülkelerin belirsizlikten kaçınma skorları dağılımları gösterilmektedir. Buna göre, en koyu renk belirsizlikten kaçınmanın en yüksek olduğu ülkelere karşılık gelirken, renk açıldıkça belirsizliğe

toleransın da arttığı görülebilir. Böylece ülkelerin belirsizliğe toleranslarının dağılımları ve kültürel farklılaşmaları haritadan izlenebilmektedir.

Şekil 12 Belirsizlikten Kaçınma Dünya Haritası (Hofstede, 2023c).



Hofstede (2023a), belirsizlikten kaçınma boyutunu Türkiye açısından şöyle yorumlar: “85 puanla Türkiye, belirsizlikten kaçınma oranı yüksek bir kültürel yapı sergilemektedir. Bu nedenle Türkiye toplumunda yasalara, kanun ve kurallara olan ihtiyaç oldukça fazladır. Belirsizliğin yarattığı endişe ve anksiyeteyi en aza indirmek için insanlar pek çok ritüelden yararlanırlar. Yabancılar için, "Allah" a atıfta bulunulan birçok referans din ile ilgili görünebilir, ancak Türk toplumu söz konusu olduğunda bu ifadelerin genellikle gerilimi hafifletmek için belirli durumlarda kullanılan geleneksel sosyal kalıplar olduğu görülür.”

Hofstede, kendi çalışmasının sonuçlarından yola çıkarak Alman kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunu ise şöyle yorumlamaktadır: “Almanya 65 puan ile belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında yer almaktadır. Bu skor düşük belirsizlikten kaçınma skoruna da yakın olduğu için, hafif bir tercih olduğu söylenebilir. Kant, Hegel

ve Fichte'nin felsefi mirasına uygun olarak; düşünmede, sunumda, planlamada tümevarımdan ziyade tümdengelimci yaklaşımlar için güçlü bir tercih vardır: İlerleme için sistematik genel bir bakışın verilmesi gerektiğine inanılır. Bu durum hukuk sistemine de yansımıştır. Ayrıntılar da belirli bir konunun veya projenin iyi düşünülmüş olduğundan emin olmak için eşit derecede önemlidir. Almanya düşük güç mesafesi skoru ile birlikte, uzmanlığa güçlü bir güven ile, yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimini telafi etmeyi tercih etmektedir.” (Hofstede, 2023b).

Belirsizlikten kaçınma boyutunda Hofstede'nin Türk ve Alman toplumları ile ilgili tespitleri, bu boyut için yapılan genel tespitlerin ötesinde, iki ülkenin kültürüne dair ince ayrıntı ve yorumları barındırmaktadır. Özellikle Türk toplumunda yazılı kurallara olan ihtiyacı belirtmesi, Türk toplumunun geleceğiyle ilgili atacağı adımlara ışık tutması açısından önemlidir.

2.1.4. Erillik

Erillik boyutundaki yüksek puan, “toplumun rekabete, başarıya ve kazanca dayalı olarak yönlendirileceğinin göstergesidir. Başarının ‘kazanan / alanında en iyi olan’ olarak tanımlandığı görülür. Başarının okulda başlayan ve örgütsel yaşam boyunca devam eden bir değer sistemi olduğu toplumlar eril toplumlardır. Erillik boyutundaki “düşük puan (dişil/feminen), toplumdaki baskın değerlerin başkalarını ve yaşam kalitesini önemsemek olduğu anlamına gelir. Feminen özelliklerin baskın olduğu bir toplum, yaşam kalitesinin başarı işareti olduğu ve kalabalık arasından sıyrılmanın onaylanmadığı bir toplumdur. Buradaki temel ayırım, insanları motive eden şeyin, en iyisi olmayı istemek (eril) mi yoksa yaptığınız şeyi sevmek (dişil) mi olduğudur.” (Hofstede, 2023a).

Hofstede'nin nicel araştırma verileri sonuçlarına göre Türkiye, bu boyutta 45 puanla feminen (dişil) toplumsal kültür özellikleri gösteren ülkeler arasında yer alır. Buna göre Türk kültürü başarı, güven ve hırs odaklı, bireysel, girişimci, sert bir kültür olmaktan

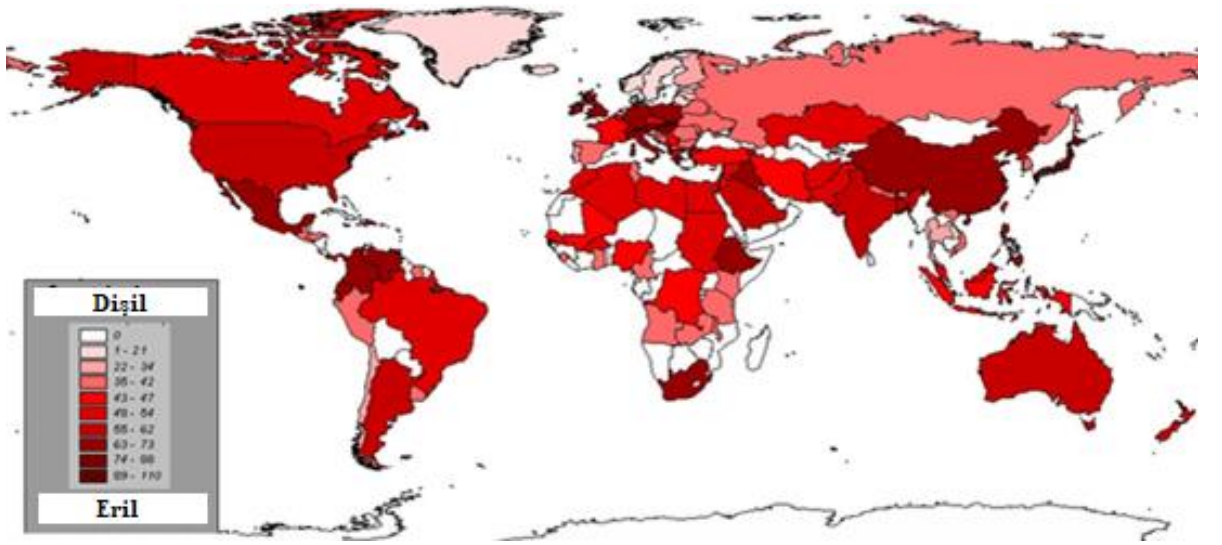
ziyade; toplumun diğer üyelerine anlayışlı, alçak gönüllü, bakım odaklı ve hayat kalitesine önem veren özelliklere sahiptir. Para kazanmak, başarı sağlamak yerine, insan ilişkileri ve duygular önemlidir; mütevazilik toplum tarafından onaylanır. Oysa eril toplumlarda iddialı, sert, çatışmacı ve maddi başarı odaklı kültür hakimdir. Eril kültürler için 'başarmak', dişil kültürler içinse 'elde etmek' önemlidir (Hofstede, 2010).

Tablo 17 Erillik Skorlarının Ülkelere Göre Dağılımı ve Türkiye'nin Bu Dağılımdaki Yeri (Hofstede ve Hofstede, 2005)

Ülke	Erillik	Ülke	Erillik
Japonya	95	Malezya	50
Macaristan	88	Pakistan	50
Avusturya	79	Brezilya	49
Venezuela	73	Singapur	48
İtalya	70	İsrail	47
İsviçre	70	Gana	46
Meksika	69	Endonezya	46
İrlanda	68	Nijerya	46
Jamaika	68	Sierra Leone	46
Çin	66	Tayvan	45
Almanya	66	Türkiye	45
Birleşik Krallık	66	Panama	44
Kolombiya	64	Fransa	43
Filipinler	64	İran	43
Polonya	64	Peru	42
Ekvador	63	İspanya	42
Güney Afrika	63	Etiyopya	41
Amerika Birleşik Devletleri	62	Kenya	41
Avustralya	61	Tanzanya	41
Yeni Zelanda	58	Zambiya	41
Çek Cumhuriyeti	57	El Salvador	40
Yunanistan	57	Güney Kore	39
Hong Kong	57	Uruguay	38
Arjantin	56	Guatemala	37
Hindistan	56	Tayland	34
Belçika	54	Portekiz	31
Mısır	52	Şili	28
Irak	52	Finlandiya	26
Kuveyt	52	Kosta Rika	21
Lübnan	52	Danimarka	16
Libya	52	Hollanda	14
Suudi Arabistan	52	Norveç	8
Birleşik Arap Emirlikleri	52	İsveç	5

Aşağıdaki haritada ise 0 ile 100 arası değerler üzerinden ülkelerin erillik- dişillik skorları dağılımları gösterilmektedir. Buna göre, en koyu renk eril kültürlerin en yüksek olduğu ülkelere karşılık gelirken, renk açıldıkça eril ulusal kültürün azaldığı, dişil kültürel özelliklerin arttığı görülür. Böylece ülkelerin erillik-dişillik dağılımları ve kültürel farklılaşmaları haritadan izlenebilmektedir.

Şekil 13 Erillik-Dişillik Dünya Haritası (Hofstede, 2023c).



Hofstede'nin araştırma sonuçları ışığında Türkiye erillik boyutu ile ilgili yorumları şöyledir: "Türkiye 45 puanla skalanın dişil kültürler kısmında yer almaktadır. Bu, başkalarıyla birlikte kendini değerlendirme, fikir birliği, uzlaşma, yarışta geride kalmayı da kabullenme gibi kültürün daha yumuşak yönlerinin değer kazandığı ve teşvik edildiği kültürün olduğu anlamına gelir. Özel hayatta ve iş yaşamında çatışmalardan kaçınılır ve sonunda fikir birliği önemlidir. Boş zaman, Türkiye toplumu için önemlidir; tüm aile, grup ve arkadaşların hayattan zevk almak için bir araya geldiği zamandır. Statü gösterilir, ancak bu daha çok yüksek güç mesafesi puanından ileri gelir." (Hofstede, 2023a).

Hofstede'nin sonuçlarına göre, "66 puanla Almanya eril bir toplum olarak kabul edilir. Okul sistemi çocukları on yaşında farklı okul türlerine ayırdığı için performans çok değerlidir ve erken yaşlardan itibaren oldukça gereklidir. İnsanlar daha çok "çalışmak için yaşarlar" ve yaptıkları işlerden özsaygı ve özgüven kazanırlar. Yöneticilerin kararlı ve iddialı olmaları beklenir. Statü genellikle gösterilir; özellikle arabalar, saatler ve teknik cihazlar statü göstergesi olarak görülür." (Hofstede, 2023b).

Hofstede'nin iki ülkeyi de bu boyut açısından baskın olan değerleri bağlamında, genel eril/dişil ulusal kültür boyutu kavramsallaştırmaları üzerinden yorumladığı görülmektedir.

2.1.5. Uzun Dönem Oryantasyonu:

Uzun dönemli uyum sağlama olarak da düşünülebilecek bu boyut, "bugünün ve geleceğin zorluklarıyla uğraşırken, toplumların kendi geçmişiyle bazı bağlantıları nasıl sürdürmesi gerektiğini açıklar. Toplumlar bu iki varoluşsal hedefi farklı bir şekilde önceliklendirir. Örneğin bu boyutta düşük puan alan normatif toplumlar, toplumsal değişime şüphe ile bakarken, zamanı onurlandıran gelenek ve normları korumayı tercih etmektedir. Öte yandan bu boyutta yüksek puan alan toplumlar, daha pragmatik bir yaklaşım benimsemektedir: Geleceğe hazırlanmanın bir yolu olarak modern eğitimdeki tasarruf ve çabalar teşvik edilmektedir." (Hofstede, 2023a).

Hofstede'ye (2011) göre, Türkiye 46 puan ile uzun dönem oryantasyonu boyutunda ülkeler skalasının ortasında yer alır. Geçmişi onurlandıran, geleneklere bağlı ve değişime şüphe ile bakan kısa dönem oryantasyonu ile; gelecek odaklı plan ve projelere önem veren uzun dönem oryantasyonu özellikleri arasındadır. Ne biridir ne öteki; hem biridir hem de diğeri. Almanya ise 83 gibi yüksek skorla uzun dönem oryantasyonuna sahip ülkeler arasındadır. Buradan da Almanya'nın kültürel olarak geleceği planlayan, uzun döneme yayılan planlar yapan, pragmatik bir ülke olduğundan

bahsedilebilir. Aşağıdaki tablo ve haritada Türkiye ve Almanya'nın Hofstede'nin ölçeğini uyguladığı ülkeler arasındaki konumları daha iyi görülecektir.

Tablo 18 Uzun Dönem Oryantasyonu Skorlarının Ükelere Göre Dağılımı ve Türkiye'nin Bu Dağılımdaki Yeri (Hofstede, 2023d).

Ülke	Uzun Dönem
Çin	118
Hong Kong	96
Tayvan	87
Almanya	83
Rusya	81
Japonya	80
Güney Kore	75
Singapur	72
Hollanda	67
Brezilya	65
Fransa	63
Endonezya	62
Hindistan	61
Tayland	56
Mısır	50
Türkiye	46
Brezilya	44
Vietnam	42
Suudi Arabistan	27
Amerika Birleşik Devletleri	26
Meksika	24
Lübnan	22
Libya	15
Nijerya	13
Irak	12
Kuveyt	12

Uzun dönem oryantasyonu boyutu Hofstede'nin doğuya ait gördüğü değerler ile ilgilidir. Hofstede'nin sonuçlarına göre, uzun dönem oryantasyonuna sahip ülkeler Uzak Doğu ülkeleri, Doğu ve Orta Avrupa ülkeleridir. Kuzey ve Güney Avrupa ile Güney Asya ülkeleri orta dereceli bir zaman oryantasyonuna sahiptir. Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya, Latin Amerika, Afrika ve Müslüman ülkeler ise kısa vadeli oryantasyona sahiptir (Hofstede, 2011). Bu durumda Türk kültürü, zaman oryantasyonu konusunda ne doğulu ne de Müslüman ülkeler gibidir; Kuzey ve Güney Avrupa ile Güney Asya ülkelerine benzer tutum sergilemektedir.

Hofstede, Türkiye'nin 46 puan ile skalanın ortasında yer aldığını dolayısıyla baskın bir kültürel tercih çıkarımı yapılamadığını belirtmekte, Türkiye özelinde bu boyut açısından başka bir yorumda bulunmamaktadır. Oysa Hofstede'ye göre "83 gibi oldukça yüksek puan skoru, Almanya'nın pragmatik bir ülke olduğunu göstermektedir. Pragmatik yönelimli toplumlarda insanlar gerçeğin duruma, bağlama ve zamana çok bağlı olduğuna inanırlar. Gelenekleri değişen koşullara kolayca adapte etme yeteneği, tasarruf ve yatırım için güçlü bir eğilim, tutumluluk ve sonuçlara ulaşmada azim gösterirler." (Hofstede, 2023b).

2.1.6. Hoşgörü:

Hofstede bu boyutu şu cümlelerle açıklar: "Şimdi ve geçmişte insanlığın karşı karşıya olduğu zorluklardan biri, küçük çocukların sosyalleşme derecesidir. Sosyalleşme olmadan "insan" olmayız. Bu boyut, insanların yetiştirilme tarzına bağlı olarak, arzularını ve dürtülerini ne ölçüde kontrol etmeye çalıştığını göstermektedir. Nispeten zayıf kontrol "hoşgörü" ve nispeten güçlü kontrol ise "kısıtlama" olarak adlandırılır. Bu nedenle kültürler, hoşgörülü veya kısıtlayıcı olarak tanımlanabilir." (Hofstede, 2023d).

Hofstede'ye (2011) göre 49 puan ile orta seviye skora sahip Türkiye için, bu boyuta karşılık gelen net bir özellik belirlenmemektedir. Buna göre Türk kültürü, içerisinde hem kişilerin istediği gibi yaşayabileceği bir özgürlük alanı barındırmakta, hem de toplumsal normlarla üyelerinin davranışlarını kısıtlamaktadır. Şu durumda Türk toplumu için ne tamamen hoşgörülü ne de kısıtlayıcı olduğu söylenebilir. Almanya ise 40

puanlık skorla kısıtlayıcı ülkeler arasında yer almaktadır. Aşağıdaki tablo ve haritadan, iki ülkenin bu boyutta diğer ülkeler arasındaki yeri daha iyi görülecektir:

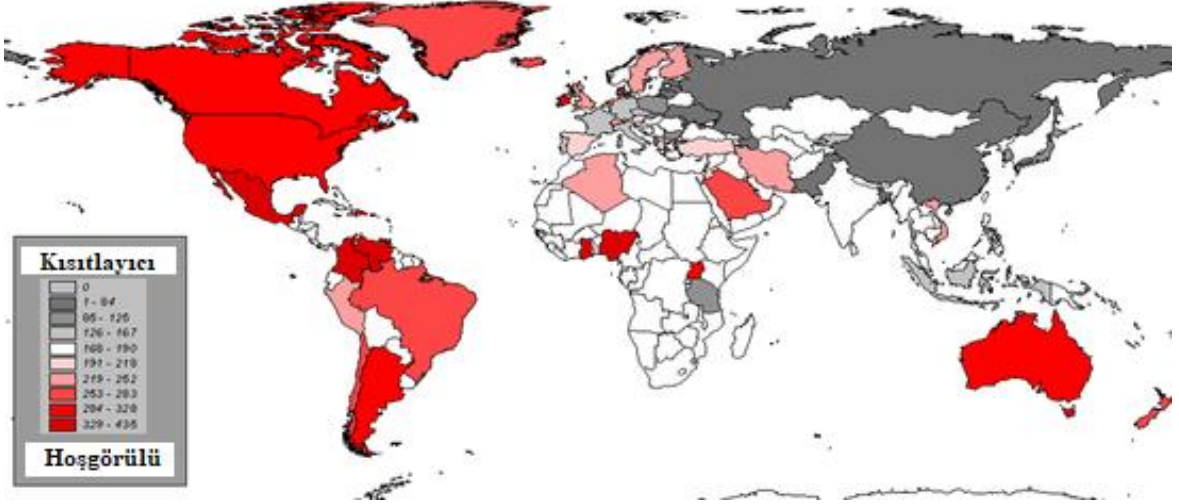
Tablo 19 Hoşgörü Skorlarının Ükelere Göre Dağılımı ve Türkiye'nin Bu Dağılımdaki Yeri (Hofstede, 2023d).

Ülke	Hoşgör	Ülke	Hoşgörü
Venezuela	100	Fransa	48
Meksika	97	Singapur	46
El Salvador	89	Etiyopya	46
Nijerya	84	Tayland	45
Kolombiya	83	İspanya	44
İsviçre	78	Filipinler	42
Yeni Zelanda	75	Japonya	42
Avustralya	71	Almanya	40
Birleşik Krallık	69	Endonezya	38
Amerika Birleşik Devletleri	68	Tanzanya	38
İsveç	66	Portekiz	33
İrlanda	65	İtalya	30
Güney Afrika	63	Polonya	29
Avusturya	63	Güney Kore	29
Malezya	57	Çek Cumhuriyeti	29
Belçika	57	Çin	24
Finlandiya	57	Irak	23
Norveç	55	Kuveyt	23
Uruguay	53	Birleşik Arap Emirlikleri	22
Yunanistan	50	Hong Kong	17
Türkiye	49	Suudi Arabistan	14
Tayvan	49	Lübnan	10

Aşağıdaki haritada ise 0 ile 100 arası değerler üzerinden ülkelerin hoşgörü-kısıtlama skorları dağılımları gösterilmektedir. Buna göre, haritadaki kırmızı bölgeler

hoşgörülü, gri bölgeler ise kısıtlayıcı ülkelere karşılık gelmektedir. Böylece ülkelerin hoşgörü-kısıtlama dağılımları ve kültürel farklılaşmaları haritadan izlenebilmektedir.

Şekil 14 Hoşgörü-Kısıtlama Dünya Haritası (Hofstede, 2023c).



Hofstede'ye göre "49 puan ile orta seviye skora sahip Türkiye için, bu boyuta karşılık gelen kesin bir özellik belirlenmemektedir." Ancak "40 puan gibi düşük bir skor gösteriyor ki, Almanya kültürü kısıtlayıcı bir kültürdür. Bu boyutta skoru düşük toplumların kinizm (cynicism) ve karamsarlığa eğilimi vardır. Ayrıca, hoşgörülü toplumların aksine, kısıtlayıcı toplumlar boş zamana fazla vurgu yapmaz ve arzularının tatmin edilmesini kontrol etmezler. Bu yönelime sahip insanlar, eylemlerinin sosyal normlar tarafından kısıtlandığı algısına sahiptir ve kendilerini şımartmanın bir şekilde yanlış olduğunu düşünürler." (Hofstede, 2023b)

Hofstede'nin verilerinden elde edilen skorlar incelendiğinde, ulusal kültür boyutları açısından iki ülkenin bu boyutların hangi tarafında oldukları şu şekilde özetlenebilir:

Güç mesafesi; Türkiye yüksek güç mesafesine sahip bir kültürel yapı sergilerken (GM skoru 66), Almanya'da düşük güç mesafesi görülür (GM skoru 35).

Bireycilik; 37 puanla Türkiye, kolektivist bir topluluktur. Almanya ise, 67 puanla tam anlamıyla bireyci toplum özellikleri gösterir.

Erillik; Türkiye 45 puanla skalanın dişil tarafındayken, Almanya 66 puanla eril toplum özellikleri gösterir.

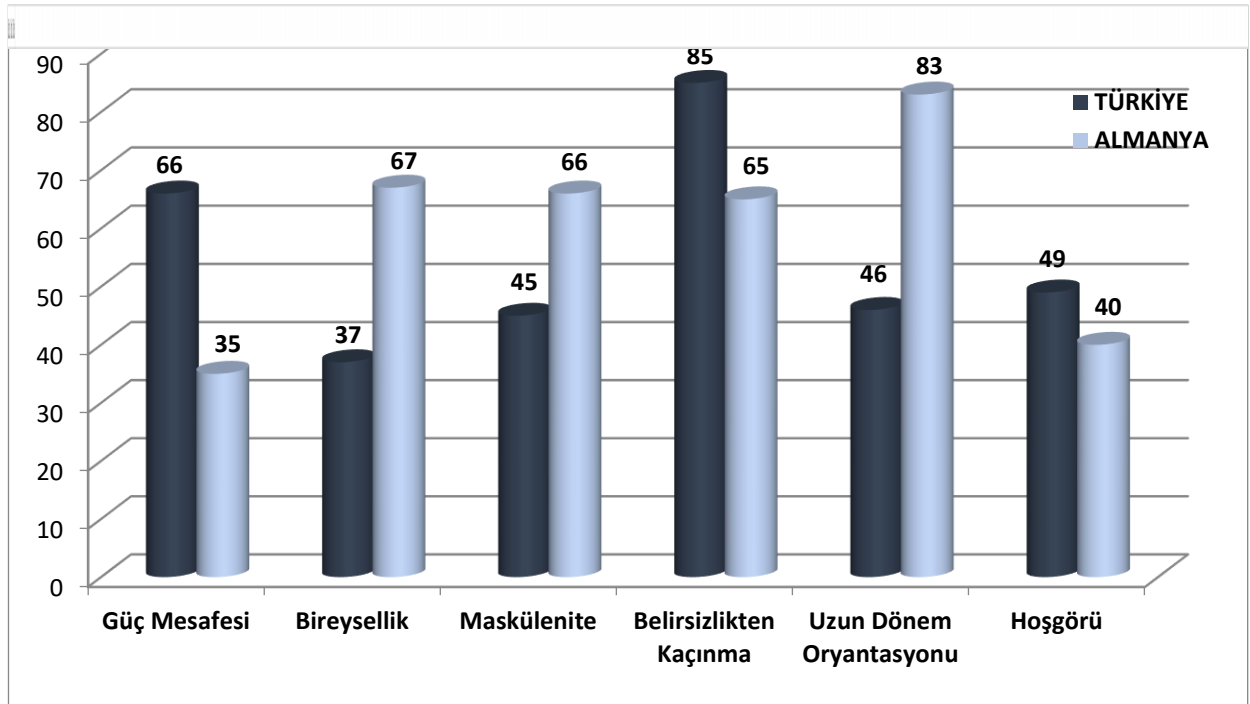
Belirsizlikten kaçınma; Türkiye 85 puanla yüksek belirsizlikten kaçınma özellikleri gösterirken; Almanya da 65 puanla belirsizlikten kaçınan ülkeler arasındadır.

Uzun Dönem Oryantasyonu; Türkiye 46 puanla ortalama bir skor sergilemekte; 83 puanla dördüncü en yüksek skoru bu boyutta gösteren Almanya'nın ise yüksek düzeyde uzun dönem oryantasyonuna sahip bir kültüre sahip olduğu görülmektedir.

Hoşgörü; Türkiye'ye ortalama bir puanda (49) olduğu için, bu boyutta net bir özellik atfedilemez. Almanya ise 40 puan ile hoşgörünün az, kısıtlanmanın fazla olduğu bir toplum yapısı sergilemektedir.

İki ülkenin skorları aşağıdaki tabloda da bir arada verilmiştir:

Tablo 20 Türkiye ve Almanya Ulusal Kültür Boyutları Skorlarının Karşılaştırılması (Hofstede, 2023a, 2023b).



Her toplum, tarihsel süreç içerisinde farklı eşitsizlik düzeyleri ve hiyerarşik toplumsal yapılar, zamanla ilgili farklı bakış açıları, bireyi ya da grubu öne çıkaran değerlemeler, belirsizlik ve riskler karşısında farklı tutumlar, toplumsal ve bireysel farklılıklara karşı çeşitli düzeylerde tolerans geliştirir. Tüm bu kültürel özelliklere karşı toplumun tavrını belirleyen; kültürün nasıl evrildiği, o kültürde hangi değerlerin önemli görülerek yükseldiği, kabul edilerek benimsendiği ya da reddedildiği ve buna neden olan toplumun yaşadığı iç içe geçen karmaşık olaylar serisi ile ilgilidir. Kültür konusunu incelerken bahsedildiği gibi, kültürü belirleyen sadece yöneticiler, yasa koyucular, tarihsel süreçte yaşananlar, ekonomik düzen, yönetsel yapı ya da kurumlar değildir; ancak bunların hepsi ve hatta fazlasıdır. Dolayısıyla da ulusal kültürlerin özelliklerini, alt boyutlarda hangi uçta olacağını (örneğin bireyci mi kolektivist mi, yoksa uzun dönem yönelimli mi kısa dönem yönelimli mi olacağını) belirleyen iç içe geçmiş pek çok faktör vardır. Hofstede ülkelerin ulusal kültür skorlarını karşılaştırarak, her boyut için tanımladığı belirli özellikler üzerinden ülkelerin kültürel haritalarını çıkarmaya çalışır ve farklı boyutlarda ülkelerin aldığı skorlar üzerinden elde edilen kombinasyonlarla her bir ülke kültürünün başat değerlerinin diğerlerine göre nasıl farklılaştığını göstermeye çalışır. Karşılaştırmaları bireysel farklılıklardan çok ülke kültürünün genel eğiliminin diğer ülkelere göre konumudur.

Hofstede ülkeleri değerlendirmeden önce, kavramsal olarak her bir boyutu iki farklı kutbunu da göz önüne alarak oldukça detaylı bir şekilde ortaya koymuştur. Her bir ülke için yaptığı açıklamalar da yine alt boyutların genel özellikleri üzerinden değerlendirmelerdir. Ancak ülkelerin kültürel boyutlarda hangi kültürel özellikleri sergilediğinin altında yatan tarihsel, sosyal, ekonomik, kültürel, coğrafi, örgütsel vs. nedenleri tek tek açıklamaktan uzaktır. Elbette Hofstede'nin nedenlerden çok sonuçları ortaya koyması, tek tek ülkeler özelinde kültürleri ele almaktansa geniş bir kültürel dünya haritası oluşturması sosyal bilimler için oldukça önemli bir veri sağlamaktadır. Bu boyutlar üzerinden ülkeleri ayrıntılı bir şekilde neden sonuç ilişkisi bağlamında değerlendirmek ise diğer çalışmacılara düşmektedir. Bu tez çalışması ile yapılmak istenen de gerek Hofstede'nin verileri üzerinden Türkiye'nin diğer ülkeler içerisindeki kültürel konumunu anlamak, gerekse Türk kültüründe neden bu boyutlarda o skorlara karşılık gelen değerlerin benimsendiğinin ve devam ettirildiğinin ipuçlarını bulmaktır. Bu da tez

alışmasının uygulama sonuçlarının irdeleneceği bulgular ve tartışma bölümünde incelenmeye çalışılacaktır.

2.2. TÜRKİYE’DE HOFSTEDENİN ULUSAL KÜLTÜR BOYUTLARI ÜZERİNE YAPILAN AKADEMİK TEZ ÇALIŞMALARI

Bu başlıkta Hofstede’nin çalışması model alınarak yapılan ve erişime açık olan akademik tezler incelenmektedir. Tezler taranırken, YÖK’ün online tez tarama modülü (<https://tez.yok.gov.tr>) kullanılarak, aramada anahtar kelimeler olarak “ulusal kültür”, “Hofstede”, “Hofstede’nin kültür boyutları” gibi genel ifadeler ile, Hofstede’nin çalışmamıza dahil edilen ulusal kültür boyutları tek tek anahtar kelime olarak taranmış, çıkan sonuçlarda erişime izin verilen tezler incelenerek sonuçları ve alana katkısı irdelenmeye çalışılmıştır.

Böylece hem ülkemizde Hofstede’nin çalışmasının akademik çalışmalardaki yaygınlığı, sınırları, hangi konularla bağlantılandırıldığı, hangi yöntemler kullanılarak incelendiği araştırılacak; hem de çalışmalarda ulaşılan sonuç ve bulgular üzerinden Türkiye ulusal kültür boyutları incelenecektir. Ayrıca akademik çalışmalar içerisinde çalışmamızın yerinin belirlenmesi ve alandaki eksikliklerin fark edilerek gelecek çalışmalar için yol göstermesi açısından da genel bir çerçeve çizmenin önemli olduğu düşünülmektedir. Hofstede’nin genel kültürel boyutlarının Türkiye özelinde tarihsel, siyasi ve ekonomik boyutlarıyla; neden ve sonuçlarıyla, farklı akademik disiplinlerin bakış ve yöntemleriyle araştırılması şüphesiz ki Türkiye kültürünün genel yapısının anlaşılması için oldukça önemlidir.

Ebru Gür, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı bünyesinde hazırladığı “Hofstede’in ulusal kültür boyutları modeli ve AK Parti seçim beyannamelerinin kültür boyutları modeli bakımından analizi” başlıklı yüksek lisans tezinde (2017), Hofstede’nin altı kültür boyutu ile AK Parti seçim beyannamelerini karşılaştırarak içerik analizi yapmış; Hofstede’nin Türkiye sonuçları üzerinden AK Parti siyasi başarısının nasıl şekillendirildiğini araştırmıştır. Gür, çalışmasında yöntem olarak, Geert Hofstede'nin kültür sınıflandırmaları çerçevesinde MAXQDA 11 nitel analiz programı kullanarak kodlamaların görüntüsü; kod-matris tarayıcısı, kod ilişkiler tarayıcısı ve MaxMap tek vaka modeli ile AK Parti'nin seçim beyannameleri üzerinde görsel hale getirerek içerik analizi yapmıştır. Gür, Hofstede’nin 6 boyutunu kullanarak içerik analizi

yapmış; kendisi VSM ölçeğini kullanmamış, Hofstede'nin verilerinden yararlanmıştır. Çalışmada “Geert Hofstede'nin ulusal kültürler arasındaki farklılıkların incelenmesinde belirlediği boyutlar ile AK Parti seçim beyannamelerindeki toplumsal kültür çözümlemesi ile belirlediği boyutlar arasında paralellik bulunmakta olduğu” (Gür, 2017: 159) sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada Türkiye Ulusal Kültür Boyutları Oranı belirlenirken, % 85 oranıyla belirsizlikten kaçınma boyutu, % 66 oranıyla güç aralığı boyutu, % 63 oranıyla ortaklaşa davranışçılık boyutu, % 55 oranıyla dışil boyut değerlendirmeye alınmıştır. “Türkiye Ulusal Kültür Boyutları Oranı, bu dört boyutun AK Parti Milletvekili Seçim Beyannameleri'ndeki kodlanma oranları toplamı üzerinden belirlenmiştir. Bunun nedeni; Hofstede'in Türkiye'yi Ulusal Kültür Boyutları Modeli bağlamında değerlendirmesinde diğer boyutlar ortalama puanlara sahip olduğundan Türkiye'nin karakteristik yapısının oluşumunda değişken bir yapı sergilemektedir” (Gür, 2017: 159). Çalışma ulusal kültürel özelliklerin siyasi yapı, seçmen davranışı, siyasi partiler ve karar alma mekanizmaları üzerindeki etkisini göstermesi açısından önemlidir.

Akeel Almagtome, İşletme (Muhasebe) Anabilim Dalında hazırladığı “Ulusal kültürel değerlerin kurumsal çevresel açıklamalara etkisi: Karşılaştırmalı bir araştırma” başlıklı doktora tezinde (2015), ulusal kültürel değerlerin (bireycilik, erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, uzun vadeli oryantasyon ve hoşgörü) kurumsal çevresel açıklamalara etkisini incelemiştir. Bunu yaparken de 10 farklı kültürel bölgeden seçilen 20 ülkedeki 655 büyük şirketin yıllık faaliyet raporları incelenmiş; altı sektör için 2012 yılına ait çevresel açıklamalara bakılmıştır. Çalışmada 6 kültür boyutu, içerik analizi ile incelenerek, Hofstede'nin sonuçları ile şirketlerin faaliyet raporlarının korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak yüksek bireycilik ve yüksek hoşgörü düzeyi ile yüksek kurumsal çevresel açıklama; yüksek güç mesafesi ile de düşük kurumsal çevresel açıklama bağlantılı çıkmıştır. Kültürel değerlerin, kurumların çevre ile ilgili aldığı kararları önemli ölçüde etkilediği ve biçimlendirdiği; alınan kararların ülkeden ülkeye farklılık göstermesi ve bunda kültürün etkisi görülmektedir.

Nurgül Çalışkan (2015) Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında hazırladığı yüksek lisans tezinde, ulusal kültür, örgüt kültürü ve doğu toplumlarına özgü bir liderlik modeli olan paternalistik liderlik davranışları arasındaki etkileşimleri incelemiştir.

Çalışmada Nevşehir'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarına yönelik bir çalışma yapılmış, cevaplar korelasyon ve çoklu regresyon analizleri aracılığıyla incelenmiştir. Bu çalışmada, çalışanların kültürel değerlerini ölçmek amacıyla Hofstede (1980) tarafından geliştirilen, daha sonra Yoo ve Donthu (2002) tarafından birey seviyesine uyarlanan 20 ifadeli kültürel değerler ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, güç mesafesi, toplulukçuluk, erillik ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar çalışmada Quinn ve Cameron'un (2006) Örgüt Kültürü Tipolojisi alt boyutları olan Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü, Klan (İnsan İlişkileri ve Gelişimi) Kültürü, Piyasa (Pazar) Kültürü ve Adhokrasi (Dış Çevreye Uyum) Kültürü ile ilişkisi bağlamında incelenmiştir. Ulusal kültürel değerlerin örgüt kültürü üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: “Örgüt kültürü tiplerinin kültürel değerlerden farklı derecelerde etkilendiği gözlenmiştir. Bu bağlamda klan kültürün kolektivist değerlerden; hiyerarşi kültürünün yüksek güç mesafesinden; adhokrasi kültürünün düşük belirsizlikten kaçınmadan ve pazar kültürünün eril değerlerden ağırlıklı olarak etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla işletmelerin, çalışanlar aracılığıyla toplumdan yansıyan kültürel değerleri örgüt içi süreçlerin işleyişine aktardığını ve bu değerler ile işletmenin sahip olduğu kültür arasında bir paralellik olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır” (Çalışkan, 2015: 103). Dolayısıyla da tez çalışmamız açısından araştırmanın en önemli bulgusu, ulusal kültürün örgüt kültürünü etkileyip belirlediği yönündedir.

Hofstede'nin ulusal kültür boyutları açısından çalışmanın sonuçları incelendiğinde, “örnekleme dahil olan konaklama işletmelerinde çalışanların orta düzeyde güç mesafesine, yüksek belirsizlikten kaçınma algısına, dişil ve kolektivist değerlerin baskın olduğu kültüre sahip oldukları görülmüştür” (Çalışkan, 2015: 102). Yazara göre, bu değerlerin Hofstede'nin Türk Toplumunu için ortaya koyduğu (yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, dişil ve kolektivist değerlerin baskın olması) sonuçla tam olarak örtüşmemesi nedeni, “örnekleme sayısının küçüklüğü, ölçümün bireysel düzeyde yapılması ve Hofstede (1980)'nin yapmış olduğu çalışmanın üzerinden 35 yıl geçmesi ve kültürün dinamik yapısı nedeniyle kültürel değerlerde bazı değişimlerin olması” (Çalışkan, 2015: 102) şeklinde belirtilmiştir.

Ayrıca çalışmanın diğer önemli sonucu da “kolektivist değerlerin paternalist liderlik algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğunun” tespitidir. Bu bağlamda “örnekleme dâhil olan konaklama işletmelerinde çalışanların sahip olduğu kolektivist değerlerin aile kavramına vurgu yapan paternalist liderlik davranışlarının benimsenmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir. Ayrıca bu sonuç ile Türk çalışanlardan oluşan bir örnekleme Batıdaki kesin çizgiler ile yapılan ayırımın aksine, çalışanların ilişki ve iş odaklı tarzları birleştiren bir yöneticiye olumlu baktıkları görülmekte ve liderlik tarzının benimsenmesinde kültürel varsayımların etkisi bir kez daha kanıtlanmış olmaktadır” (Çalışkan, 2015: 103-104). Bu sonuç da liderlik tarzları gibi örgüt kültürünün önemli bir bileşeninin de ulusal kültür özelliklerinden etkilendiğini göstermesi bakımından önemlidir.

Vedat Zayıf, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Bilimleri Ana Bilim Dalında yaptığı “Kültürel değerler ile savunma harcamaları arasındaki ilişki: NATO ülkeleri üzerinde bir uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinde (2015), kültürel değerlerin savunma harcamalarına etkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmada, NATO'nun soğuk savaş sonrası savunma harcamaları ile Hofstede'nin kültürel değerler modelinden istifade edilerek istatistiksel analizler yapılmış; nicel araştırma yöntemlerinden “bağlantısal model” kullanılmıştır. NATO üyesi ülkelerin son yirmi yıllık savunma harcamaları verileri ile Hofstede'nin kültürel değerler modelinden elde edilen ülke puanları, SPSS 21.0 istatistik programı vasıtasıyla çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. “Savunma harcamaları ile ilgili olarak, NATO'nun resmi sitesinin araştırmacıları yönlendirdiği ve tüm dünya tarafından kabul görmüş Stockholm Uluslararası Barış Araştırmaları Enstitüsü (SIPRI) kuruluşunun sağladığı veriler esas alınmıştır. Hofstede'nin kültürel değer boyutlarıyla ilgili veriler ise Hofstede'nin web sitesi ve Kültürün Sonuçları (2001) kitabından yararlanılarak elde edilmiştir. Özetle, veriler ikincil kaynaklardan toplanmıştır” (Zayıf, 2015: 9). Sonuç olarak Hofstede'nin modelinde yer alan altı adet kültürel değer boyutundan biri ile (bireycilik-toplulukçuluk) savunma harcamaları arasında anlamlı bir ilişki bulmuş, geri kalan beş değer boyutuyla anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Zayıf'ın çalışması, kültürel değerlerin ülkelerin askeri alandaki konumlarının ve kararlarının belirlenmesinde, ülkelerin savunma ihtiyacına ve bu konuda ülke bütçelerinden ayrılan paya etkisinin olduğunu göstermesi açısından anlamlıdır.

Huzeyfe Zahit Atan'ın Ekonomi Ana Bilim Dalında yürüttüğü “Doğrudan yabancı yatırımları belirleyici etken olarak kültürel farklılıklar” başlıklı yüksek lisans tezinde (2015), 29 OECD ülkesinin 1996-2012 yılları arasındaki doğrudan yabancı yatırımları ile Hofstede'nin altı boyutunu uygulamada kullanmıştır. Yazar kültürel boyutları araştırırken, kendisi veri toplamamış, Hofstede'nin web sitesinde yayınladığı ülke sonuçlarını baz almıştır. Kültürel farklılıkları hem ülke düzeyinde tek bir değişken olarak, hem de her bir boyutu bağımsız olarak ayrı ayrı kullanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, ülke boyutunda kültürel farklılığın doğrudan yabancı yatırımları düşürdüğü, boyutsal analizde ise ülkeler arasındaki erillik, belirsizlikten kaçınma ve hoşgörü boyutlarındaki farklılıkların doğrudan yabancı yatırımları düşürdüğü; güç uzaklığı ve uzun vade oryantasyonu gibi bazı kültürel boyutlardaki farklılıkların ise ülkeler arasındaki doğrudan yabancı yatırımları artırdığı gözlemlenmiştir. Çalışma uluslararası alanda yapılan yabancı yatırımların, ülke kültüründen etkilendiğini; şirketlerin “doğrudan yabancı yatırım tercihinde bulunurken farklı kültürel faktörleri göz önünde bulundurduğunu” (Atan, 2015: 2) göstermesi açısından önemlidir.

Münevver Kantaş Sarioğlu'nun “Örgüt kültüründe Hofstede modeli ile öğrenen organizasyon arasında ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma” başlıklı, İşletme Anabilim Dalında yapmış olduğu yüksek lisans tezinde (2017), örgüt kültürü ile öğrenen organizasyon arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Örgüt kültürü konusunda Hofstede'nin ulusal kültür ölçeğinin 1994 yılı versiyonu ve o versiyona ait beş alt boyut kullanılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında Hofstede'nin DAM 94 ölçeğinden yararlanarak örgüt kültürü boyutları ülke olarak değil de bireysel bazda irdelenmiş; Watkins ve Marsick tarafından ortaya konan "Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)" isimli ölçekten yararlanarak öğrenen organizasyon boyutları değerlendirilmiştir. Araştırmanın örnekleme, Türkiye'de bulunan iki farklı otel çalışanı 103 kişidir. Çalışmada örgüt kültürü boyutları ile öğrenen organizasyon boyutları karşılaştırılmış, aralarındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın “sonuçlarına göre, Hofstede'nin örgüt kültürü ile öğrenen organizasyon arasında ilişkinin zayıf olduğu belirlenmiştir. Hofstede'nin örgüt kültüründe bulunan belirsizlikten kaçınma boyutu ile öğrenen organizasyondaki diyalog ve takım halinde öğrenme boyutu arasında zayıf bir ilişki vardır. Örgütteki kişiler arasında diyalog ve takım halinde öğrenme arttıkça belirsizlikten

kaçınma da artmaktadır. Ayrıca Hofstede'nin uzun dönem yönelimi ile öğrenen organizasyonlardaki diyalog ve takım halinde öğrenme arasında ters yönlü zayıf bir ilişki belirlenmiştir. Yani örgüt çalışanlarının uzun dönem yönelimleri arttıkça aralarındaki diyalog ve takım halinde öğrenme zorlaşmaktadır. Hofstede'nin örgüt kültüründeki güç mesafesi, bireycilik- toplumsallık ve erillik-dişilik boyutları ile öğrenen organizasyon arasında bir ilişki belirlenmemiştir” (Sarioğlu, 2017: 134). Ayrıca Sarioğlu çalışmasında, Hofstede'nin ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunu incelemiş, “örnekleme oluşturan kişiler tarafından anketin anlaşılabilirliği ve bu anketlerin kullanılarak yapılacak analizlerin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı ile ölçülmüş; Hofstede ölçeği için 0.72 sonucu çıkmıştır (Sarioğlu, 2017: 132). Bu değer “hem tüm ölçek için hem de ayrı boyutlar için kabul edilebilir ölçüde yüksek bir değer” olduğunu belirtmiştir (Sarioğlu, 2017: 110). Bu da geliştirilmiş versiyonunu (VSM 2008) çalışmamızda kullandığımız Hofstede'nin ölçeğinin güvenilirliğinin ölçülmesi açısından önemli bir veri sunmaktadır.

Murad Yüksel'in İşletme Anabilim Dalında yapmış olduğu “Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi” başlıklı doktora tezinde (2013), “...politik algı ve politik davranışların, işgörenlerin sahip oldukları kültürel değerlerin katkısıyla, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyeleri ile tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi bir model olarak incelenmiştir. Araştırmada anket tekniği kullanılmış olup Türkiye'nin farklı şehirlerinden 644 işgören çalışmaya katılmıştır” (Yüksel, 2013: iv) Çalışmaya katılan deneklerin kültürel yapılarını ölçmek için Hofstede'in kültürel boyutlarını belirlemeye yönelik olarak kullandığı ölçeğin, Wu (2006) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği test edilen versiyonu kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte beş boyut bulunmaktadır. Bunlar; erillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve uzun zamana odaklanma boyutlarıdır. “Sonuçlar incelendiğinde, kültür boyutlarından sadece güç mesafesi ile örgütsel politika algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu; uzun zamana odaklanma kültür boyutu ile hiçbir değişken arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve erillik kültür boyutları ile etkileme taktikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, örgütsel politika algısı ile sadece mübadele ve engelleme taktiği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, etkileme taktikleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu,

etkileme taktiklerinden sadece mübadele ve dayatma taktiği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, örgütsel politika algısı ile sadece tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve kültür boyutları ile (uzun zamana odaklanma hariç) iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca söz konusu değişkenlerin model olarak test edilmesi ile paralel olarak değişkenlerin birbirleri arasında kısmi veya tam aracı etkilerinin de olduğu tespit edilmiştir” (Yüksel, 2013: iv).

Yoldaş Gökhan Ilgar, “Üç büyük şehirde kültürel değer farklılıklarına yönelik bir çalışma: Tesco Kipa A.Ş. örneği” başlıklı İşletme Anabilim Dalında yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında (2010), Hofstede’nin Değerler Anket Modülünün 1994 versiyonunu İstanbul, Ankara ve İzmir’de faaliyet gösteren bir işletmede uygulamış, coğrafi bölgelere göre kültürel değer farklılaşmasını incelemiştir. Aynı şirket bünyesinde çalışan, aynı ulusal kültüre sahip kişilerin ülke içinde bölgesel farklılıklar gösterip göstermediğini araştıran Ilgar, 145 kişiye anket uygulamıştır. Anket sonuçlarının istatistik analizi yapılmış, erilliğin ve bireyciliğin coğrafi konumdan etkilendiği, diğer boyutların etkilenmediği sonucuna ulaşmıştır.

İlgar’ın çalışmasında, İzmir 40, İstanbul 49, Ankara 60 güç mesafesi (ortalama 46) puanına sahip çıkmaktadır. Hofstede’nin çalışmasında Türkiye güç mesafesi değeri 66’dır. Erillik boyutuna bakıldığında, İzmir 10, İstanbul 58, Ankara 36 (ortalama 25) puan değerlerine sahipken, Hofstede’nin çalışmasında Türkiye erillik boyutu puanı 45’tir. Belirsizlikten kaçınma boyutunda İzmir 70, İstanbul 62, Ankara 80 (ortalama 71) puana sahipken; Hofstede IBM’de gerçekleştirdiği orijinal çalışmasında Türkiye belirsizlikten kaçınma puanını 85 olarak belirlemiştir. Uzun dönem oryantasyonu boyutundaki sonuçlar ise, İzmir 47, İstanbul 41, Ankara 50 puan (ortalama 47) değerindedir. Hofstede bu boyutla ilgili çalışmasının 1994 versiyonunda bir sonuç açıklamamıştır. Bireycilik boyutu sonuçlarına bakıldığında, “İzmir 88 puanla yüksek, Ankara 63 puanla düşük, İstanbul ise 78 (ortalama 80) ile orta değere sahip” (İlgar, 2010: 96) görülmektedir. Hofstede’nin çalışmasında Türkiye bireycilik değeri 37 puan ile Ilgar’ın çalışmasına göre oldukça düşüktür. Ilgar, Hofstede’nin sonuçlarından farklı değerlere ulaşmasında, Hofstede’nin

çalışmasından günümüze kültürel değerlerdeki değişimi ve anketlerin yapıldığı şirketin Birleşik Krallık orijinli bir şirket olması dolayısıyla ankete katılanların şirketin güçlü örgüt kültüründen etkilendiklerini neden olarak gösterir.

İlgar'a göre çalışmasının kültür boyutlarındaki değerleri, Hofstede'nin sonuçlarına oranla daha Batılı kültürlerle yakın çıkmıştır. Bireyciliğin yükselmesi ve güç mesafesinin artışı çalışmada; yabancı yatırımlı şirkette çalıştıkları için çalışanların yabancı kültüre maruz kalması, medya ve kitle iletişim araçları vasıtasıyla son otuz yıldır kültürel sınırların aşılması, internet, televizyon ve sosyal medya kullanımının kültürel değişime yol açmasının sonucu olarak değerlendirilmiştir (İlgar, 2010: 107-109).

Şeyda Akyol, "Örgüt kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisi" başlıklı İletişim Ana Bilim Dalında hazırlamış olduğu doktora tezinde (2009), kültürlerarası farklılıkların yönetim biçimine etkisini araştırmış, örgüt kültürünün güç mesafesi boyutu ile örgüt içerisindeki liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Güç mesafesini ölçmek için Hofstede'nin dört kültürel boyutunu revize eden Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen ölçeğin güç mesafesini ölçen sorularını kullanmış, IBM firması tepe yöneticilerine uygulamıştır. Akyol, dönen geçerli 33 ankete Spss kullanarak analiz yapmıştır. Akyol, Hofstede'nin 1980 yılında anketlerini uyguladığı firmada çalışma yapmış, sonuçlara göre, Hofstede'nin uygulamasının ardından geçen sürede, firmada güç mesafesinde bir azalma olsa da hala güç mesafesinin firmanın örgüt kültüründe mevcut olduğu sonucuna varmıştır (Akyol, 2009: 131). Araştırmada çalışanların algılamasına göre örgütteki güç mesafesi düzeyi ile tepe yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiş; örgütteki güç mesafesi düzeyi ile tepe yöneticinin iş odaklı liderlik tarzını sergileme düzeyi arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca çıkan sonuçlardan biri de güç mesafesi değişkeninin iş odaklı liderlik tarzını olumlu yönde etkilediği yönündedir. Buna göre, örgütteki güç mesafesi düzeyindeki artış, tepe yöneticinin iş odaklı liderlik tarzını sergileme düzeyinde artışa yol açmaktadır.

Öznur Duran, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinde (2002), "Toplumsal kültürün örgüt kültürü ve organizasyon yapısı

üzerine etkileri”ni incelemiş, Ankara’da iki özel banka "Şekerbank ve Akbank" üzerinde 100 kişilik bir denek grubunu kapsayan anket uygulamıştır. Duran, çalışmasında Hofstede’nin dört boyutu incelenmiş, çıkan sonuçlar “genel olarak Türk Kültürü’nün "yüksek" güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma derecesine sahip, dışı ve toplulukçu nitelikler taşıyan bir kültür olduğunu ortaya koymuştur. Belirlenen bu kültürel niteliklerin örgüt kültürünün ve örgüt yapısının oluşumunda ne derece etkili olduğu anket sonuçlarınca da saptanmıştır. Böylece kültürel farklılıkları gözönüne alarak yürütülen örgütsel faaliyetlerin daha başarılı örgütler ortaya çıkaracağı sonucuna varılmıştır.” Duran’ın çalışmasından elde edilen sonuçlar, Hofstede’nin Türkiye üzerine ortaya koyduğu sonuçlarla uyumludur.

Çağdaş Ertaş, 2017 yılında Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında hazırlamış olduğu “Kültürel değerlerin örgütsel adalet algısına etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü: Otel çalışanları örneği” başlıklı doktora tezinde, Hofstede’nin beş kültürel boyutunu örgütsel adalet algısının alt boyutları ile ilişkisi kapsamında incelemiş; araştırmasını İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya’daki beş yıldızlı otellerde çalışan yönetici pozisyonundaki kişiler arasından seçmiştir. Anket yoluyla 481 katılımcıdan elde edilen verilerin analiz sonuçlarına bakıldığında, kültürel değer alt boyutlarının örgütsel adalet boyutlarını anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak güç mesafesinin dağıtım adaletini, erilliğin ise dağıtım ve işlem adaletini etkilemediği de çıkan sonuçlar arasındadır.

Abdullahi Nor Warsame’nin Uluslararası İşletmecilik Ana Bilim Dalında hazırladığı “Kültürel farklılıkların uluslararası işletmeler üzerindeki yansımaları: Somali’de faaliyet gösteren Türk işletmelerinin deneyimlerinin belirlenmesi” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında (2016), “ülkelerarası kültürel benzerlik ve farklılıkların uluslararası işletmeler üzerindeki yansımalarını, Somali ve Türk kültürleri örneğinde tespit etmeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma modelinin kullanıldığı bu çalışmadaki veriler, Somali’de faaliyet gösteren Türk işletmelerinde çalışan 23 personel ile yapılan detaylı görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Bulgular, Türk yöneticilerin Somali ile Türkiye arasında hem uluslararası kültürü oluşturan bileşenler hem de Hofstede’in geliştirmiş olduğu ulusal kültür boyutları açısından önemli farklılıklar olduğunu

düşündüğünü ortaya koymaktadır. Katılımcılara göre iki ülke arasındaki tek benzerlik aynı dine sahip olmalarıdır.” Çalışmada iki ülke, uygulama açısından sadece Somali’de iş yapan Türk yöneticilerine görüşme tekniği ile iki ülkeyi karşılaştıran sorular sorularak alınan cevaplar üzerinden değerlendirilmiştir. Hofstede’nin ulusal kültür ölçeği soruları sorulmamış; görüşme sırasında Hofstede’nin kültür boyutları ankete katılanlara kısaca anlatılarak o konudaki görüşleri doğrultusunda iki ülkeyi karşılaştırmaları beklenmiştir. Warsame’nin çalışması, Hofstede’nin nicel çalışmasından çıkan sonuçları, nitel araştırma yöntemi kullanarak test etmesi bakımından önemli görülebilir.

Emrah Koparan, İşletme Ana Bilim Dalında 2014 yılında hazırlamış olduğu “Ulusal Kültürün Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Karşılaştırma” başlıklı doktora tezinde, 30 ülkeye ait kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları incelenerek o ülkelere ait ulusal kültürel skorlarla analizi yapılmıştır. Araştırmada ulusal kültür boyutlarının ölçümü için istatistiki çalışma yapılmamış; Hofstede’nin verileri kullanılmıştır. Çalışmada Hofstede’nin ve GLOBE çalışmasının boyutları birleştirilerek ulusal kültür boyutları olarak güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, insan odaklılık, grup içi toplulukçuluk, toplumsal toplulukçuluk, cinsiyetler arası eşitlik, atılganlık, geleceğe yönelik olma ve performansa yönelik olma boyutları ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın bulgularına bakıldığında, toplumsal kültürün Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerini etkilediği görülmüştür. Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerini en iyi açıklayan toplumsal kültür boyutlarının; atılganlık, grup içi toplulukçuluk, güç mesafesi, geleceğe yönelik olma ve performansa yönelik olma boyutları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Olca Bektaş, İşletme Ana Bilim Dalında yaptığı “Ulusal kültürün artan bağlılık eğilimine olan etkisi üzerine bir araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde (2014), nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile çeşitli ulusal ve uluslararası firmaların patron, yönetici ve proje liderleri ile (12 kişi) görüşerek, Türk kültürü açısından artan bağlılık eğilimini ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırmada Hofstede’nin Türk kültürü hakkındaki verileri üzerinden dört boyut bağlamında değerlendirme yapılmıştır. Bektaş, 12 görüşmecinin üç tanesinde artan bağlılık eğilimine yatkın olma ihtimalinin mevcut

olduğunu; ulusal kültürün etkisi bağlamında Türk Kültürüne ait olan on iki görüşmecide artan bağlılık eğilimi seviyesinin düşük olduğu çıkarımına ulaşmıştır.

İbrahim Taylan Dörtyol, İşletme Ana Bilim Dalında yapmış olduğu “Ulusal kültürün algılanan hizmet kalitesi ve algılanan müşteri değeri üzerindeki etkileri: Turizm sektöründe bir araştırma” başlıklı doktora tezinde (2012), Hofstede'nin 5 ulusal kültür boyutu, 10 algılanan hizmet kalitesi boyutu, algılanan müşteri değeri kavramı, müşteri tatmini kavramı, yeniden satın alma ve ağızdan ağıza iletişim kavramları arasındaki ilişkiler Yapısal Eşitlik Modeli vasıtasıyla belirlenmiştir. Araştırma, 2011 yılında Antalya'ya gelen yabancı turistler (307 kişi) üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın ulusal kültür ile ilgili sonuçlarına bakıldığında, “ulusal kültür boyutlarından belirsizlikten sakınma boyutunun algılanan hizmet kalitesi üzerinde; erillik dışillik boyutunun algılanan müşteri değeri ve müşteri tatmini üzerinde ve uzun döneme yönelme – kısa döneme yönelme boyutunun ağızdan ağıza iletişim süreci üzerinde etkisi bulunmaktadır”.

Özlem Efiloğlu Kurt, İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalında hazırlamış olduğu “Eğitimde Bilişim Teknolojileri Kabul ve Kullanımında Ulusal Kültürün Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinde (2011), İngiltere ve Türkiye’de yaptığı görgül araştırmanın bulgularını sunmuştur. Araştırmasında Hofstede'nin dört boyutunu (erillik-dışillik, bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma) almıştır. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye daha eril ve daha toplulukçu çıkmıştır. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma açısından ise İngiltere’ye göre Türkiye skorları daha yüksek çıkmıştır. Sonuçlarda Hofstede'nin verilerinin tersine, Türkiye'nin İngiltere'den daha eril bir toplum olarak çıkmasının nedeni ise, erillik-dışillik boyutunun anket formunda Hofstede'nin ölçeğine göre sınırlı sayıda ifade ile ölçülmesi olabileceği gibi, incelenen örneklemin özelliklerinin bu sonucu etkileyebileceği ya da Türkiye ölçeğinde yapılan bu araştırmadan sonra geçen zaman sürecinde değerlerin eril değerlere doğru değişebileceği olarak yorumlamıştır.

Erol Gökşen'in, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında hazırladığı, “Hızlı değişimin getirdiği belirsizlik ortamında toplumsal-örgütsel güç mesafesi ve belirsizlikle

başedebilme bir uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinde (2002); Hofstede’nin dört ulusal kültür boyutundan etkilenilerek, Selami Sargut tarafından Budner’den uyarlanan Belirsizlikle Başedebilme Ölçeği’ni kullanılmış, Türk vatandaşı olan 215 kişiyle anket yapılmış ve sonuç olarak belirsizlikten kaçınma skorlarının yüksek olduğu görülmüştür. Gökşen’e göre, “Türkiye’nin belirsizlik puanları yüksektir zira Türk insanı belirsizliği sevmemektedir. Türkiye’deki hızlı değişim ve ekonomik krizin getirdiği belirsizlik ortamında insanlar yakın akraba ve aile çevresindeki sıkı bağlarla sanki gizli bir sosyal güvenlik şemsiyesi varmış gibi toplumsal ve örgütsel güç mesafesinin açıklığını dengelemeye çalışmaktadırlar. Bu olayın bazı olumlu sonuçları vardır. Örneğin kişi işsiz olsa bile aile ortamında barınarak bunun olumsuz yönlerini giderebilmektedir. Ancak diğer yandan kolektif davranış kültürü hemşehricilik ve akraba kayırmaları sonucunda toplumu bir klanlaşmaya ve tabakalaşmaya götürmektedir. Türk insanının üst tabakadaki insanların gücünü otomatik olarak kabul etmesi kadercı yapısı ile birleşince güç mesafesi daha da açılmakta ve ülke, sistemlerin değil de kişilerin egemen olduğu bir yapıya bürünmektedir. Bunun sonucu olarak da toplumun üretim yeteneği ve üretim kapasitesi azalmaktadır” (Gökşen, 2002: 199).

Sinem Güravşar Gökçe, 2014 yılında İşletme Ana Bilim Dalında hazırladığı “Proje yönetim bileşenleri ile belirsizlikten kaçınma eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik RTB1 bölgesinde bir araştırma” başlıklı doktora tezinde; proje yönetim biçimleri ile Hofstede’nin ulusal kültürün boyutlarından belirsizlikten kaçınma ile proje yönetim biçimleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Gökçe, araştırmanın örneklemini olarak Fırat Kalkınma Ajansı’ndan destek alan firmaların proje koordinatörlerini (74 kişi) seçmiştir. Çalışmanın sonucunda, “proje yönetim bileşenlerine yönelik becerisi yüksek olan firmaların projenin doğasından gelen belirsizliklere tolerans düzeyinin de daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır” (Gökçe, 2014: iii).

Ali Furkan Kaya, İşletme Ana Bilim Dalında hazırladığı “Etnik girişimci işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma dereceleri arasındaki ilişkinin araştırılması: Polonya örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde (2015), Polonya’da yaşayan 41 Türk girişimci ile yüzyüze görüşme ile anket soruları uygulamış, Hofstede’nin Belirsizlikten kaçınma boyutu ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgulara bakıldığında, “kurumsallaşmanın bileşenlerinden olan formalleşme, profesyonelleşme, özerklik ve tutarlılık ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken; şeffaflık ve sosyal sorumluluk bileşenleri ile belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır” (Kaya, 2015: iv).

Nejat Basım'ın, Türkiye'de Hofstede üzerine önemli araştırmalar yapan Selami Sargut yönetiminde İşletme Ana Bilim Dalında hazırladığı, “Yönetim ve örgütlenme süreçlerinde ulusal kültür etkisi: İşletme yöneticilerinin kültürel görüş açıları üzerine uygulamalı bir araştırma” başlıklı doktora tezinde (1998), yeni geliştirilen bir ölçüm aracı (Cultural Perspectives Questionnaire- CPQ4) kullanılmıştır. Araştırma Türkiye'deki yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Sonuçları şöyledir: “Ortaklaşa davranışçılık” yüksek diğer boyut olan “bireycilik” düşük çıkmıştır. Bu sonuç Hofstede'nin Türkiye'yi kolektivist bir toplum olarak belirlemesi ile uyumludur.

Hofstede, ulusal kültür ve alt boyutları üzerine yazılan akademik tezler incelendiğinde, Hofstede'nin çalışmalarının Türk akademik hayatında oldukça etkili olduğu; farklı disiplinlerden araştırmacıların onun ortaya koyduğu ulusal kültürel değerleri farklı konular ve yöntemler üzerinden inceledikleri pek çok çalışmanın olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda özellikle Hofstede'nin ilk dönem çalışmalarına dayanan beş ulusal kültür boyutunun incelendiği, tezlerde kullanılan verilerin de çoğunlukla Hofstede'nin kendi verileri olduğu görülmektedir.

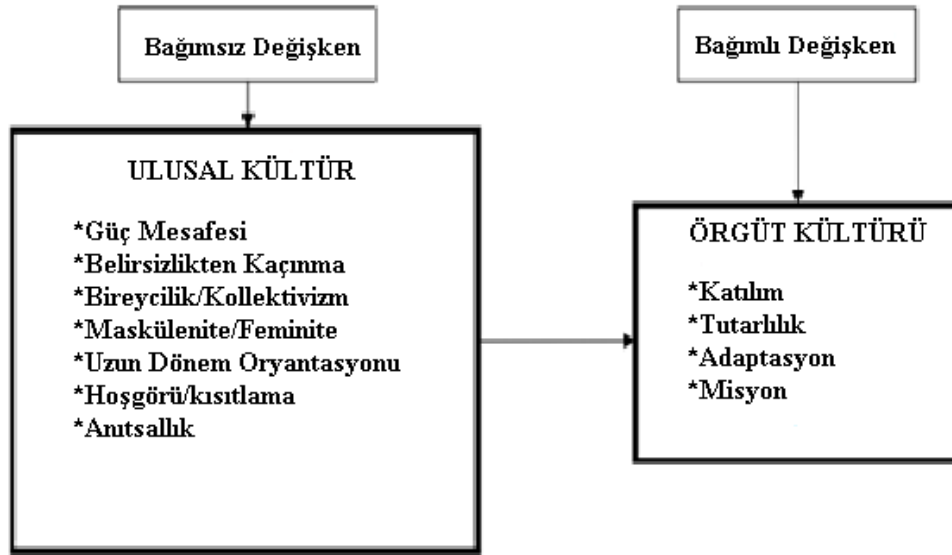
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİLERİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA: TÜRKİYE VE ALMANYA ÖRNEĞİ

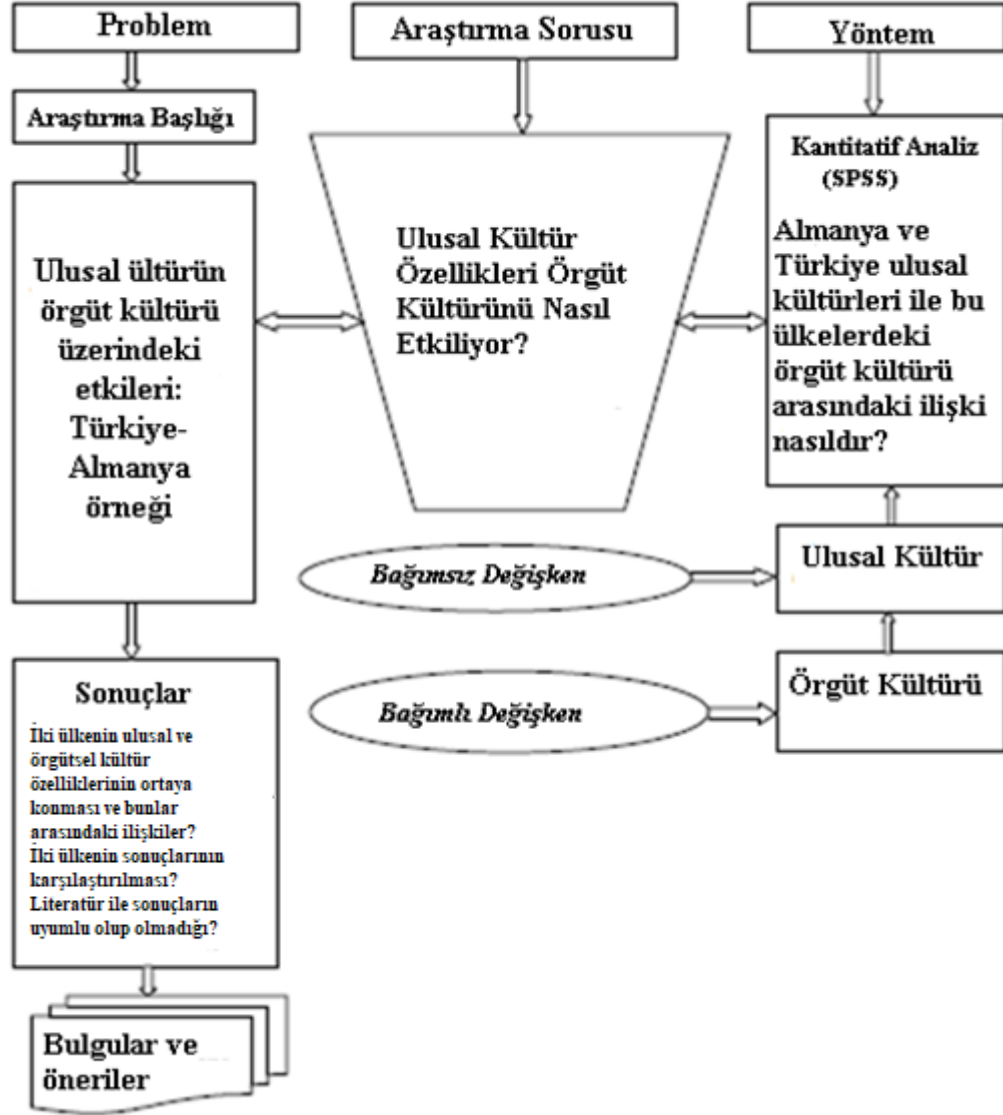
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAVRAMSAL MODELİ

Çalışma ulusal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Ulusal kültürü ölçmek için Hofstede'in yedi boyuttan oluşan ulusal kültür ölçeği 2008 versiyonu ile örgüt kültürünü ölçmek için Denison ve Mishra'nın (1995) dört boyut ve on iki alt boyuttan oluşan örgüt kültürü modeli kullanılmaktadır. Ulusal kültür bağımsız değişken, örgüt kültürü ise bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Ulusal kültürün yedi alt boyutundan her birinin örgüt kültürünün dört alt boyutuna etkisi araştırılmaktadır. Bu durumda araştırmanın modeli şu şekilde gösterilebilir:

Şekil 15 Araştırmanın Modeli



Şekil 16 Araştırma Sürecini Gösteren Kavramsal Çerçeve



3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Almanya ve Türkiye'nin ulusal kültür boyutlarının karşılaştırılması üzerine Hofstede'nin nicel çalışma sonuçlarından ve ulusal kültür boyutu üzerine kavramsallaştırmalarından hareketle, çalışmanın bu konuda belirlenen hipotezleri şunlardır:

H₁: Türk kültüründe güç mesafesi, Almanya'daki güç mesafesinden yüksektir.

H₂: Türk kültüründe, Alman kültürüyle karşılaştırıldığında bireycilik düşük, kolektivizm yüksektir.

H₃: Alman kültürü eril kültürel özellikler, Türk kültürü ise dişil kültürel özellikler sergiler.

H₄: Türkiye yüksek belirsizlikten kaçınma özellikleri, Almanya ise daha düşük belirsizlikten kaçınma özellikleri gösterir.

H₅: Türkiye'nin uzun dönem oryantasyonu Almanya'dan düşüktür.

H₆: Türkiye'nin hoşgörü düzeyi Almanya'dan yüksektir.

Denison'ın örgüt kültürü alt boyutları incelendiğinde, Almanya ve Türkiye'nin örgüt kültürlerinin incelenmesi açısından çalışmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H₇: Örgüt kültürünün katılım, tutarlılık, misyon boyutları Almanya'da Türkiye'den daha yüksektir.

H₈: Örgüt kültürünün adaptasyon boyutunda Türkiye'de Almanya'dan daha yüksektir.

Hofstede'nin ulusal kültür boyutları ile Denison'ın örgüt kültürü boyutları kavramsallaştırmaları ışığında iki ülkenin ulusal kültür boyutlarının örgüt kültürüne etkilerinin karşılaştırılması üzerine belirlenen hipotezler şunlardır:

- H₉: Güç mesafesi yüksek olduğunda, katılım düşüktür.*
- H₁₀: Bireycilik yüksek olduğunda katılım da yüksektir.*
- H₁₁: Hoşgörü yüksek olduğunda katılım da yüksektir.*
- H₁₂: Erillik boyutu yüksek olduğunda katılım da yüksektir.*
- H₁₃: Güç mesafesi yüksek olduğunda tutarlılık da yüksektir.*
- H₁₄: Anıtsallık yüksek olduğunda tutarlılık da yüksektir.*
- H₁₅: Erillik yüksek olduğunda tutarlılık da yüksektir.*
- H₁₆: Uzun dönem oryantasyonu yüksek olduğunda tutarlılık da yüksektir.*
- H₁₇: Güç mesafesi yüksek olduğunda adaptasyon düşüktür.*
- H₁₈: Hoşgörü boyutu yüksek olduğunda ve uzun dönem oryantasyonuna sahip olduğunda örgütlerde uyum ve adaptasyon artar.*
- H₁₉: Uzun dönem oryantasyonu misyonu arttırır.*
- H₂₀: Anıtsallık arttıkça misyon düşer.*
- H₂₁: Hoşgörü yüksek olduğunda misyon azalır.*

3.3.ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada, ulusal kültürü ölçmek üzere Hofstede'in geliştirdiği Değerler Anket Modülü'nün 2008 versiyonu (VSM 08) ile örgüt kültürünü ölçmek üzere Denison ve Neale'in (1996) geliştirdiği Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DOCS) kullanılmıştır. Her iki ölçeğin kullanımı için ölçek sahiplerine araştırmanın konusu, içeriği ve örneklemini hakkında bilgi verilmiş, gerekli izinler alınmış; süreç boyunca meydana gelen değişiklik ve gelişmelerden ölçek sahipleri haberdar edilmiştir.

Anket soruları a) Demografik sorular (8 soru), b) Değerler Anket Modülü soruları (28 soru) ve c) Denison Örgüt Kültürü soruları (60 soru) olmak üzere toplam 96 sorudan oluşmaktadır. Sorular kağıt üzerinde kalemle doldurulacak şekilde birleştirilmiştir. Anketin Almanca ve Türkçe olmak üzere iki versiyonu kullanılmıştır. Hofstede'in ulusal kültür ölçeğinin 2008 versiyonu Türkçe çevirisi olmadığı için 1994 versiyonundan yola çıkılarak Türkçe'ye çevirilmiştir. Çeviri sürecinde, konuya hakim 4 kişi tarafından ayrı

ayrı yapılan Türkçe çeviriler birleştirilmiş, çevirmene gönderilmiş İngilizceye çevirilmiş, ölçeğin İngilizce aslı ile karşılaştırılarak yeniden düzenlenmesi yapılmıştır. Ölçeğin Almanca versiyonu Hofstede'den (2013) alınmıştır. Almanca üç versiyondan (Eckert, Gunkel, Li) hangisinin kullanılacağına karar verilmesi için, üç versiyonun da Almanca'dan Türkçe'ye çevirisi yapılarak Türkçe çevirisi ve İngilizce orijinali ile karşılaştırılmış, ölçeğin Almanca versiyonunu kullanan kişilere ulaşılmış ve birebir orijinal çevirisine sadık olan Gunkel çevirisi araştırmada kullanılmak üzere tercih edilmiştir. Böylece yapılan Türkçe çevirinin de Almanca üzerinden tekrar sağlaması yapılmıştır.

Anket formu düzenlenirken her iki anketin başında da çalışma hakkında katılımcılara bilgi verilmiş, çalışmanın bilimsel amaçlarla yapıldığı ve katılımcıların kimliklerinin gizli tutulacağı taahhüt edilmiştir. Sırayla demografik sorular, ulusal kültür ölçeği ve son olarak da örgüt kültürü ölçeği soruları anket formuna yerleştirilmiştir. Türkçe anket formunun her sayfasında Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Etik Kurulu tarafından basılan onay damgası ve tarihi de bulunmaktadır (bkz EK1-2 Türkçe ve Almanca anket formları).

Araştırmada kullanılan Hofstede'nin Değerler Anket Modülü 2008 versiyonu yedi alt boyutu ölçen dörder sorudan oluşan toplam yirmi sekiz soruluk bir ölçektir ($7 \times 4 = 28$). İki veya daha fazla ülke arasındaki ulusal kültürel farklılıkları ölçmek için kullanılır. Aynı ulusa mensup insanların aynı sorulara aynı cevaplar vermesi beklenmez ancak ortalama olarak aynı ulusa sahip insanların aynı cevapları verme eğilimlerinin yüksek olması beklenir ve yapılan çalışmalar da durumun böyle olduğunu göstermektedir.

Çalışmada kullanılan Denison Örgüt Kültürü Ölçeği ise Denison ve Neale tarafından 1996'da geliştirilmiştir. Örgüt kültürünü oluşturan dört alt boyuta bağlı üçer indeksten oluşur. Her bir indeksi ölçen beş soru ile ölçek toplamda altmış sorudan oluşur ($4 \times 3 \times 5 = 60$). Her bir soru, beşli Likert tipi "kesinlikle katılıyorum" ile "kesinlikle karşıyım" arasında değişen cevaplardan oluşmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın ana amacı Türk ulusal kültürünün çalışma yaşamına etkilerini anlamaktır. Bu amaca en uygun enstrüman olarak da Hofstede'in değerler anket modülü seçilmiştir. Ölçeğin kullanımı için yapılan yazışmalarda Hofstede, ulusal kültür ölçeğinin farklı ülkeleri karşılaştırmak üzere tasarlandığını, dolayısıyla da örnekleme birden fazla ülkenin verilerinin yer alması gerektiğini salık vermiştir. Buradan yola çıkılarak da Almanya ve Türkiye ulusal kültürlerinin örgüt kültürüne etkileri karşılaştırmalı olarak çalışılmaya başlanmıştır.

Çalışmanın örnekleme Türkiye ve Almanya'daki iki devlet hastanesi çalışanlarından oluşmaktadır. Almanya'nın Köln şehrinde bulunan Saint-Marien Hospital ile Bursa'da Uludağ Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi örneklem için seçilmiştir. Her iki hastane de üniversite araştırma hastanesidir. Köln'ün merkezinde bulunan St. Marien-Hospital, 1854 yılında kurulmuş, 157 yataklı, 338 çalışanı bulunan Köln Üniversitesine bağlı bir eğitim hastanesidir (<http://www.st-marien-hospital.de/ueber-uns/zahlen-daten-fakten/>). Uludağ Üniversitesi Hastanesi ise fiili 880 yatak kapasiteli; 789 akademik, 113 idari ve 600 sağlık personeli olmak üzere 1519 personeli bulunan bir üniversite eğitim hastanesidir (<http://suam.uludag.edu.tr/>).

3.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Almanya'daki Saint-Marien Hastanesi çalışanlarına 400 anket dağıtılmış, 80 anket toplanmıştır. Türkiye'de ise, 400 anket dağıtılmış 201 anket toplanmıştır. Örneklem için hiçbir kota uygulanmamış, hastane çalışanı olmaları kişilerin çalışmaya dahil edilmeleri için yeterli sayılmıştır.

Saint-Marien Hastanesi ile yapılan yazışmalar sonrası hastane yönetimi anketlerin uygulanmasını kabul etmiş, hastane çalışanlarına mail yoluyla çalışma tanıtılmış ve uygulamanın hastanenin bilgisi ve izni dahilinde yapılacağı çalışanlara iletilmiştir.

Uygulama sırasında ise, her bir departmana gidilip sorumlu kişiden sayı alınarak anketler bırakılmış, her birime kapalı anket toplama kutuları yerleştirilmiş, katılımcılara doldurulan anketleri zarfa yerleştirerek bu kutulara atmaları, kutuların en geç on beş gün sonunda toplanacağı bildirilmiştir. Hastaneye haftada iki kere uğranılarak da doldurulan anketler toplanmış, doldurmayanlara hatırlatma yapılmıştır. Ancak hastane çalışanları, hastanenin özelleştirilmesi ve yenilenmesi düşünülen bir dönem olduğu için kurum ile ilgili sorulara yanıt vermek istememiş; çalışmanın hastane yönetimince kendi düşüncelerini öğrenmek ve işten çıkarmalarda kullanmak için yapıldığı varsayımı ile anketi doldurmaktan kaçınmışlardır. Türkiye’de de anketlerin dağıtımı ve toplanmasında aynı yöntem izlenmiştir. Toplamda iki ülkeden 281 anket toplanmıştır. Her iki kurumda çalışanların da hastane personeli oluşu ve yoğun çalışma şartları nedeniyle toplanan anket sayısı sınırlı olmuştur. Zarflara konulan çok az sayıda sorunun cevaplandığı ya da hiç cevaplanmayan anketler çalışmaya dahil edilmemiştir.

3.6.ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Hofstede, değerler ölçeğinin 2008 versiyonu kılavuzunda (2008: 10) ve kendisi ile bizzat yapılan yazışmalarda, ölçeğin güvenilirlik analizinin alışılmış yöntemlerle yapılamayacağını vurgulamıştır. Ülke düzeyinde korelasyonların birey düzeyinde korelasyonlardan farklı olduğunu ve ülke düzeyinde boyutları ölçmek için oluşturulmuş sorulara verilen cevapların bireyler için kullanılmasının gereksiz olduğunu eklemiştir. Hofstede’ye göre (2001) kültürler arası çalışmaların güvenilirlik analizinde bireysel sonuçların kullanılması, uzak durulması gereken tuzaklardır. Cronbach alpha gibi güvenilirlik testlerinin bu ölçek söz konusu olduğunda, bireysel sonuçları değil de ülke ortalama sonuçlarını (country mean scores) temel alması gerektiğini, bunun için de en az on ülke ortalamasının alınması gerektiğini söylemektedir.

Hofstede, ölçeğin 2008 versiyonunun güvenilirliğinin henüz a priori olarak kanıtlanmadığını, ancak IBM’de ölçeğin bir önceki versiyonu ile yapılan çalışmanın (Hofstede, 1980) ilk dört boyut için 40 ülke sonuçları üzerinden hesaplanan Cronbach alpha değerlerinin aşağıdaki gibi olduğunu belirtmektedir (2008: 11):

Güç mesafesi indeksi	Alpha: .842
Bireycilik indeksi	Alpha: .770
Erillik indeksi	Alpha: .760
Belirsizlikten kaçınma indeksi	Alpha: .715

Hofstede'nin ölçeğinin 2008 versiyonunu kullanan diğer çalışmalara bakıldığında, bütün bu çalışmaların da güvenilirliği, ölçeğin 94 versiyonu güvenilirlik analizi sonuçlarına, kullandıkları diğer ölçeğin güvenilirlik sonuçlarına ya da Hofstede'nin (2001) önerdiği gibi bu konudaki literatüre dayandırarak temellendirdikleri, ayrı bir güvenilirlik analizi yapmadıkları görülmektedir (Goelzer 2003, Barron 2010, Bergiel vd. 2012). Bütün bunlara rağmen, Hofstede'nin ulusal kültür ölçeğinin güvenilirlik analizi ölçek soruları temel alınarak yapıldığında, Cronbach's alpha değerinin .688 çıktığı görülmektedir. Ölçekten 22. soru çıkarıldığında ölçeğin güvenilirliği .726, 24. soru çıkarıldığında ise .724'e çıkmaktadır.

Tablo 21 Ulusal Kültür Ölçeğinin Güvenilirlik Test Sonuçları

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.688	28

Madde Toplam İstatistikleri				
	Madde Silinirse Ölçüm (ort.)	Madde Silinirse Ölçüm (varyans)	Madde Toplam (kor.)	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
Soru 1	60.63	66.177	.336	.675
Soru 2	60.37	63.465	.472	.664

Soru 3	60.38	63.150	.463	.663
Soru 4	60.67	66.530	.361	.676
Soru 5	60.34	62.456	.536	.658
Soru 6	59.54	63.567	.323	.671
Soru 7	60.01	61.591	.561	.654
Soru 8	59.98	62.735	.409	.664
Soru 9	60.03	61.994	.522	.657
Soru 10	60.09	61.358	.568	.653
Soru 11	60.06	64.814	.322	.673
Soru 12	59.51	64.222	.307	.673
Soru 13	59.90	62.860	.493	.661
Soru 14	60.10	62.293	.444	.662
Soru 15	59.93	68.461	.022	.697
Soru 16	58.79	69.177	.006	.694
Soru 17	59.74	67.233	.204	.682
Soru 18	59.62	66.255	.142	.688
Soru 19	59.07	68.899	.022	.694
Soru 20	59.38	67.890	.083	.690
Soru 21	59.73	63.937	.259	.677
Soru 22	57.83	74.390	-.310	.726
Soru 23	59.53	67.241	.116	.688
Soru 24	58.52	72.087	-.180	.724
Soru 25	59.40	68.481	.026	.696
Soru 26	59.65	66.373	.151	.686
Soru 27	59.12	67.542	.044	.699
Soru 28	59.78	63.377	.319	.671

Denison'ın örgüt kültürü ölçeğinin de Cronbach's alpha katsayısı ölçeğin boyutları ve alt boyutları bazında hesaplanmış, sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir:

Tablo 22 Denison'ın Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Testi Sonuçları

Güvenilirlik Analizi		
Boyut	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
KATILIM	.909	15
TUTARLILIK	.901	15
UYARLANABİLİRLİK	.825	15
MİSYON	.929	15

Tablo 23 Denison'ın Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutları Güvenilirlik Testi Sonuçları

Boyut	Alt Boyut	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
KATILIM	Yetkilendirme	.780	5
	Takım Çalışması	.861	5
	Yetenek Geliştirme	.760	5
TUTARLILIK	Ana Değerler	.748	5
	Anlaşma	.698	5
	Koordinasyon ve Entegrasyon	.830	5
UYARLANABİLİRLİK	Değişim Yaratma	.631	5
	Müşteriye Odaklanma	.651	5
	Organizasyonel Öğrenme	.595	5
MİSYON	Stratejik Yön ve Maksat	.803	5
	Hedefler ve Amaçlar	.889	5
	Vizyon	.770	5

Güvenilirlik analizi için alt boyutlar hesaplanırken madde sayılarına bölünerek ölçek puanları 1 ile 5 arasında aynı birime dönüştürülmüş, ortalama puanları (mean scores) alınmıştır. Böylece yapılacak olan bütün analizlerde ortaya çıkacak olan katsayılar her ölçeğin birbiriyle kıyaslanabilmesini sağlamıştır. Hofstede (2008) indeks puanlarını hesaplariken de bu ortalama puanlardan yola çıkarak oluşturduğu formülleri kullanmıştır.

Çalışmada güvenilirlik analizi için Cronbach analiz yöntemi kullanılmıştır. Ölçeklerin Cronbach alpha değerlerinden de anlaşılacağı üzere, Hofstede'nin ve

Denison'ın ölçekleri ulusal kültür ve örgüt kültürünü ölçmek için kullanılabilir güvenilir ölçüm araçlarıdır.

3.7. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI

Demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların 58'inin erkek, 219'unun ise kadın olduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı yerlerin hastane olduğu göz önünde bulundurulduğunda böyle bir dağılımın beklenen bir durum olduğu söylenebilir.

Tablo 24 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Değişken	Almanya		Türkiye		Toplam		
	N	%	N	%	N	%	
Toplam katılımcı sayısı	80	28.5	201	71.5	281	100	
Cinsiyet	Erkek	29	36.3	29	14.4	58	20.9
	Kadın	50	62.5	169	84.1	219	79.1

Katılımcıların yaşları incelendiğinde, dağılımın 18 ile 64 yaş arasında değiştiği, neredeyse yarısına yakınının (% 46.4) 26-35 yaş arasında olduğu görülmektedir. Türkiye'de 45 yaş sonrası çalışan oranının az olduğu da dikkat çekmektedir.

Tablo 25 Katılımcıların Yaş Dağılımı

Değişken	Almanya		Türkiye		Toplam		
	N	%	N	%	N	%	
Toplam katılımcı sayısı	80	28.5	201	71.5	281	100	
Yaş	18-25	16	20.7	18	9	34	12.4
	26-35	30	38.9	97	49.2	127	46.4
	36-45	14	18.1	71	36	85	31
	46-55	13	16.8	10	5	23	8.4
	56-65	4	5.1	1	0.5	5	1.8

İş yerinde çalışma süresi dikkate alındığında, sürenin 1 ile 25 yıl arası değiştiği ve iki ülkenin verileri arasında büyük bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Tablo 26 Katılımcıların İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Değişken	Almanya		Türkiye		Toplam		
	N	%	N	%	N	%	
Toplam katılımcı sayısı	80	28.5	201	71.5	281	100	
Bu iş yerinde çalışma süresi	1 yıldan az	7	8.7	5	2.7	12	4.7
	1-5 yıl	21	26.2	53	26.4	74	29.1
	6-10 yıl	15	18.7	50	27	65	25.6
	11-15 yıl	11	13.7	21	11.4	32	12.6
	16-25 yıl	8	10	51	27.6	59	23.2
	26-35 yıl	7	8.7	5	2.7	12	4.7

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, üniversite mezunlarının oranının en fazla olduğu (% 41.4), daha sonra yüksek okul (% 32), lise (% 18), yüksek lisans (% 4.3), ortaokul (% 3.2) ve ilkokul (% 1.1) mezunlarının geldiği görülmektedir. Eğitim durumları iki ülkeye göre incelendiğinde, Almanya'daki çalışanların ağırlıklı olarak lise (% 40) ve yüksek okul (% 41.3) mezunu oldukları; Türkiye'de ise çalışanların daha çok yüksek okul (% 28.1) ve özellikle de üniversite (% 54.8) mezunu oldukları dikkat çekmektedir.

Tablo 27 Katılımcıların Eğitim Durumu

Değişken	Almanya		Türkiye		Toplam		
	N	%	N	%	N	%	
Toplam katılımcı sayısı	80	28.5	201	71.5	281	100	
Eğitim durumu	İlkokul	1	1.3	2	1	3	1.1
	Ortaokul	7	8.8	2	1	9	3.2
	Lise	32	40	18	9	50	18
	Yüksek Okul	33	41.3	56	28.1	89	32
	Üniversite	6	7.5	109	54.8	115	41.4
	Yüksek Lisans	0	0	12	6	12	4.3

Katılımcıların işyerlerindeki görev dağılımları incelendiğinde, çalışmaya katılanların yoğun olarak hemşire/hasta bakıcılardan (% 61.9) oluştuğu görülmektedir. Her iki hastanede de hemşire sayısı fazladır. Ancak gerek çalışmanın iki hastanede de özellikle baş hemşireler tarafından yürütülmüş olması hemşirelerin çalışmaya daha fazla katılmalarını sağlamış; gerekse doktorların oldukça yoğun bir programı olduğu için çalışmaya katılmaya istekli olmamaları dağılımda doktor katılımcı oranının az olmasına yol açmıştır. Araştırmaya katılanların dağılımları incelendiğinde, iki ülke arasında farkın fazla olmadığı; toplamda yöneticilerin (% 7), teknik personelin (% 8.3), hemşire/hasta

bakıcıların (% 61.9), doktorların (% 5) oranında çalışmaya dahil oldukları görülmüştür. Diğer cevabını veren katılımcıların ise (% 11.2) daha çok biyolog, kimyager, sekreter ve temizlik çalışanı olduğu görülmüştür.

Tablo 28 Katılımcıların İş Yerindeki Görev Dağılımı

Değişken	Almanya		Türkiye		Toplam		
	N	%	N	%	N	%	
Toplam katılımcı sayısı	80	28.5	201	71.5	281	100	
Görevi	Yönetici	3	3.8	4	2	7	2.5
	Teknik Personel	4	5	19	9.5	23	8.3
	Hemşire/Hasta Bakıcı	50	62.5	122	60.7	172	61.9
	Doktor	1	1.3	13	6.5	14	5.0
	Diğer	10	12.5	21	10.4	31	11.2

Katılımcılara şu anki işlerinin verilen tanımlamalardan hangisine uyduğu sorulmuş, verilen cevaplara göre iş tanımları dağılımı incelenmiş ve mesleki eğitilmiş çalışanların her iki işyerinde de en yoğun olduğu (% 66.5) görülmüştür. Staj, gönüllü hizmet, öğrenci gibi ücret verilmeyen işlerde çalışanların Almanya’da % 10, Türkiye’de % 2.5 ve iki ülkede % 4.7 ortalama sahip olduğu görülmüştür. Vasıfsız ya da yarı vasıflı işçilerin, Almanya’da % 2.5, Türkiye’de % 4.5 toplamın ise % 4.0’ünü oluşturduğu görülmüştür. Genel eğitilmiş ofis çalışanı ya da sekreter olarak çalışanların ise, Almanya’da % 3.8, Türkiye’de % 26 ve iki ülkede % 9.4 ortalama sahip olduğu görülmüştür. Mesleki eğitilmiş zanaatkar, teknisyen, hemşire, sanatçı ya da eşdeğeri iş tanımını seçenlerin ise, Almanya’da % 60, Türkiye’de % 68.6 ve iki ülkede % 66.5 ortalama sahip olduğu görülmüştür. Yönetici konumunda olmayan akademik eğitilmiş profesyonel ya da eşdeğeri iş tanımını seçenlerin ise, Almanya’da % 22.5, Türkiye’de % 7.5 ve iki ülkede % 11.9 ortalama sahip olduğu görülmüştür. Yöneticilerin ise, Almanya’da ankete katılmadığı, Türkiye’de ise % 5 oranında ankete katıldığı, iki ülke ortalamasının ise 3.6 olduğu görülmüştür.

Tablo 29 Katılımcıların İş Tanımı Dağılımı

Değişken	Almanya		Türkiye		Toplam		
	N	%	N	%	N	%	
Toplam katılımcı sayısı	80	28.5	201	71.5	281	100	
İş tanımı	Ücretsiz iş	8	10	5	2.5	13	4.7
	Vasıfsız işçi	2	2.5	9	4.5	11	4.0
	Ofis çalışanı	3	3.8	23	11.6	26	9.4
	Mesleki eğitilmiş	48	60	137	68.8	185	66.5
	Akademik eğitilmiş	18	22.5	15	7.5	33	11.9
	Yönetici	0	0	10	5.0	10	3.6

Araştırmaya katılanların uyrukları ve doğduklarındaki uyrukları incelendiğinde, Almanya'daki katılımcıların % 92.5'inin Almanya, % 3.8'inin Türkiye, %3.7'sini oluşturan 3 kişinin ise diğer ülke uyruğuna sahip oldukları cevabı alınmıştır. Türkiye'deki katılımcıların ise, tümünün Türkiye uyruğuna sahip oldukları görülmüştür. Almanya'daki katılımcıların doğduklarındaki uyrukları sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde, Almanya cevabını verenlerin oranı % 77.5, Türkiye cevabı verenlerin oranı %3.8, diğer cevabı verenlerin oranının ise %3.7 olduğu görülmüştür. Türkiye'deki katılımcıların ise, %87.1 Türkiye, % 10.9 diğer cevabını vermişlerdir. Türkiye'deki diğer cevabı verenlerin hepsinin Bulgaristan'dan göç edenler olduğu ve doğduklarında Bulgaristan vatandaşı olduklarını belirttikleri görülmüştür. Çalışmanın Bulgaristan göçmenlerinin yoğun olarak yer aldığı Bursa'da Görükle'de yapılmış olmasının da bunda etkisinin büyük olduğu düşünülmektedir.

Tablo 30 Katılımcıların Uyruğu

Değişken	Almanya		Türkiye		Toplam		
	N	%	N	%	N	%	
Toplam katılımcı sayısı	80	28.5	201	71.5	281	100	
Uyruğu	Almanya	74	92.5	0	0	74	26.4
	Türkiye	3	3.8	197	98.0	200	71.1
	Diğer	3	3.7	0	0	3	0.8
Doğduğundaki uyruğu	Almanya	62	77.5	0	0	62	22.1
	Türkiye	3	3.8	175	87.1	178	63.3
	Diğer	15	18.7	22	10.9	37	13.1

Tablo 31 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken		Almanya		Türkiye		Toplam	
		N	%	N	%	N	%
Toplam katılımcı sayısı		80	28.5	201	71.5	281	100
Cinsiyet	Erkek	29	36.3	29	14.4	58	20.9
	Kadın	50	62.5	169	84.1	219	79.1
Yaş	18-25	16	20.7	18	9	34	12.4
	26-35	30	38.9	97	49.2	127	46.4
	36-45	14	18.1	71	36	85	31
	46-55	13	16.8	10	5	23	8.4
	56-65	4	5.1	1	0.5	5	1.8
Bu iş yerinde çalışma süresi	1 yıldan az	7	8.7	5	2.7	12	4.7
	1-5 yıl	21	26.2	53	26.4	74	29.1
	6-10 yıl	15	18.7	50	27	65	25.6
	11-15 yıl	11	13.7	21	11.4	32	12.6
	16-25 yıl	8	10	51	27.6	59	23.2
	26-35 yıl	7	8.7	5	2.7	12	4.7
Eğitim durumu	İlkokul	1	1.3	2	1	3	1.1
	Ortaokul	7	8.8	2	1	9	3.2
	Lise	32	40	18	9	50	18
	Yüksek Okul	33	41.3	56	28.1	89	32
	Üniversite	6	7.5	109	54.8	115	41.4
	Yüksek Lisans	0	0	12	6	12	4.3
Görevi	Yönetici	3	3.8	4	2	7	2.5
	Teknik Personel	4	5	19	9.5	23	8.3
	Hemşire/Hasta Bk.	50	62.5	122	60.7	172	61.9
	Doktor	1	1.3	13	6.5	14	5.0
	Diğer	10	12.5	21	10.4	31	11.2
İş tanımı	Ücretsiz iş	8	10	5	2.5	13	4.7
	Vasıfsız işçi	2	2.5	9	4.5	11	4.0
	Ofis çalışanı	3	3.8	23	11.6	26	9.4
	Mesleki eğitilmiş	48	60	137	68.8	185	66.5
	Akademik eğitilmiş	18	22.5	15	7.5	33	11.9
	Yönetici yöneticisi	0	0	10	5.0	10	3.6
Uyruğu	Almanya	74	92.5	0	0	74	26.4
	Türkiye	3	3.8	197	98.0	200	71.1
	Diğer	3	3.7	0	0	3	0.8
Doğduğundaki uyruğu	Almanya	62	77.5	0	0	62	22.1
	Türkiye	3	3.8	175	87.1	178	63.3
	Diğer	15	18.7	22	10.9	37	13.1

3.7.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan yöntemdir. Çalışmada alt boyutlar arasındaki ilişki de incelenmek istendiği için korelasyon analizi yapılmıştır. Bütün analizlerde anlamlılık seviyesi 0.05 kabul edilmiştir. Buradan yola çıkarak örgüt kültürü korelasyon analizi sonuçlarına göre, katılım, tutarlılık, uyarlanabilirlik ve misyon boyutları arasında çok güçlü pozitif doğrusal bir ilişki vardır. Aynı ölçeğin alt boyutları oldukları için anlamlılık düzeyleri yüksektir.

Tablo 32 Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları

	katılım	tutarlılık	uyarlanabilirlik
tutarlılık	.816(**)	1	
uyarlanabilirlik	.750(**)	.731(**)	1
misyon	.770(**)	.772(**)	.808(**)

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

Ulusal kültürün alt boyutları korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, güç mesafesi ile erillik, belirsizlikten kaçınma ve anıtsallık arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu; güç mesafesi ile bireycilik arasında ise negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bireycilik ile erillik ve anıtsallık arasında da bir negatif ilişki mevcuttur. Erillik ve belirsizlikten kaçınma ile anıtsallık arasında pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir.

Tablo 33 Ulusal Kültür Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları

	Güç mesafesi	Bireycilik	Erillik	Belirsizlikten kaçınma	Uzun dönem oryantasyonu	Hoşgörü
Bireycilik	-.231(**)	1				
Erillik	.248(**)	-.189(**)	1			
Belirsizlikten kaçınma	.128(*)	-.069	.113	1		
Uzun dönem oryantasyonu	.103	.107	-.090	-.084	1	
Hoşgörü	-.081	.087	-.101	-.078	-.004	1
Anıtsallık	.189(**)	-.272(**)	.174(**)	.178(**)	-.091	-.057

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

Regresyona sokulacak alt boyutların belirlenmesi amacıyla bağımlı değişkeni oluşturan örgüt kültürü alt boyutları ile demografik özellikler de korelasyon analizine sokulmuş, sonuçlar tablo 34’te verilmiştir. Buna göre, demografik özelliklerden yalnızca ülke değişkeninin katılım, tutarlılık, uyarlanabilirlik ve misyon boyutlarının tümü ile negatif anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu; bunun dışında sadece uyarlanabilirlik ile eğitim yılı arasında da negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 34 Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve Demografik Özelliklerin Korelasyon Analizi Sonuçları

	katilim	tutarlilik	uyarlan	misyon	ülke	yaş	cinsiyet	çalışma yılı	eğitim	görev
tutarlilik	.816(**)	1								
uyarlana	.750(**)	.731(**)	1							
misyon	.770(**)	.772(**)	.808(**)	1						
ülke	-.238(**)	-.167(**)	-.270(**)	-.162(**)	1					
yaş	0.035	0.034	0.046	-0.039	-0.045	1				
cinsiyet	-0.005	0.079	-0.073	-0.029	.245(**)	.216(**)	1			
çalışma yılı	-0.061	0.022	-0.037	-0.062	0.024	.800(**)	.234(**)	1		
eğitim	-0.039	-0.034	-.136(*)	-0.081	.498(**)	-0.064	.186(**)	-0.052	1	
görev	-0.067	-0.078	-0.074	-0.067	0.012	-.139(*)	-0.020	.192(**)	-0.040	1
iş	0.041	0.070	0.011	0.030	0.028	.208(**)	.193(**)	0.098	.365(**)	-0.062

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

3.7.2. T-Testi

Çalışmada cinsiyete göre ve ülkeye göre t-testi analizi yapılmıştır. Cinsiyete göre t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 35 Cinsiyete göre t-testi sonuçları

	Boyut	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Katılım	Erkek	46	2.83	.76	.084	.93
		Kadın	202	2.82	.67		
	Tutarlılık	Erkek	57	2.83	.57	-1.30	.19
		Kadın	218	2.94	.56		
	Uyarlanabilirlik	Erkek	57	3.01	.65	1.19	.23
		Kadın	210	2.92	.51		
	Misyon	Erkek	56	2.94	.73	.47	.63
		Kadın	207	2.89	.64		
ULUSAL KÜLTÜR	Güç mesafesi	Erkek	57	3.41	.41	-.34	.72
		Kadın	219	3.44	.40		
	Bireycilik	Erkek	56	2.96	.41	1.56	.11
		Kadın	218	2.88	.32		
	Erillik	Erkek	56	2.90	.43		
		Kadın	218	3.06	.35	-2.54	.01
	Belirsizlikten kaçınma	Erkek	56	2.91	.53	-1.07	.28
		Kadın	219	2.98	.45		
Uzun dönem oryantasyonu	Erkek	56	3.05	.59	1.16	.24	
	Kadın	219	2.96	.54			
Hoşgörü	Erkek	56	3.29	.40	-.70	.47	
	Kadın	219	3.33	.39			
Anıtsallık	Erkek	56	3.18	.61			
	Kadın	219	3.44	.44	-2.99	.00	

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan kişilerin örgüt kültürü ve ulusal kültür ölçeklerinin alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t-testi sonucunda; örgüt kültürü ölçeğinin bütün alt boyutları ile ulusal kültürün güç mesafesi, bireycilik, belirsizlikten kaçınma, uzun dönem oryantasyonu ve hoşgörü alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ulusal kültürün erillik ($t=-2.54$; $p<.05$)

ve anıtsallık ($t=-2.99$; $p<.05$) alt boyutlarının cinsiyete göre değişiklik gösterdiği bulunmuştur. Tablodan da anlaşılacağı üzere, erillik boyutuna bakıldığında erkek katılımcıların ($ortalama=2.90$) kadın katılımcılara ($ortalama=3.06$) oranla daha az erillik özellikleri taşıdıkları görülmektedir. Anıtsallık boyutuna bakıldığında ise, çalışmaya katılan erkeklerin ($ortalama=3.18$) kadınlara göre ($ortalama=3.44$) anıtsallık düzeylerinin daha az olduğu görülmektedir.

Tablo 36 Ülkelere göre t-testi sonuçları

	Boyut	Ülke	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Katılım	Almanya	53	3.13	.61	4.10	0.00
		Türkiye	198	2.73	.68		
	Tutarlılık	Almanya	79	3.07	.42	3.27	0.00
		Türkiye	200	2.86	.60		
	Uyarlanabilirlik	Almanya	78	3.17	.46	4.95	0.00
		Türkiye	193	2.84	.55		
	Misyon	Almanya	77	3.07	.51	3.04	0.00
		Türkiye	190	2.83	.70		
ULUSAL KÜLTÜR	Güç mesafesi	Almanya	79	3.20	.44	-5.60	0.00
		Türkiye	201	3.52	.35		
	Bireycilik	Almanya	79	3.11	.34	6.75	0.00
		Türkiye	199	2.81	.30		
	Erillik	Almanya	79	2.87	.41	-3.92	0.00
		Türkiye	199	3.08	.33		
	Belirsizlikten kaçınma	Almanya	78	2.78	.44	-4.24	0.00
		Türkiye	201	3.04	.45		
Uzun dönem oryantasyonu	Almanya	78	3.29	.44	6.91	0.00	
	Türkiye	201	2.85	.54			
Hoşgörü	Almanya	78	3.49	.41	4.32	0.00	
	Türkiye	201	3.26	.36			
Anıtsallık	Almanya	78	3.06	.47	-7.21	0.00	
	Türkiye	201	3.51	.44			

Örnekleme oluşturan kişilerin örgüt kültürü ve ulusal kültür ölçeklerinin alt boyut puanlarının ülkelere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t-testi sonuçlarına bakıldığında, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Yani iki ölçeğin bütün boyutlarının ülkelere göre anlamlı farklılıklar sergilediği görülmektedir.

Örgüt kültürünün katılım boyutuna bakıldığında, Türkiye ve Almanya'daki çalışanların katılım düzeylerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir ($t=4.10$). Buna göre Almanya'daki çalışanların katılım düzeyi (*ortalama=3.13*) Türkiye'de çalışanların katılım düzeyinden (*ortalama=2.73*) daha yüksektir.

Tutarlılık alt boyutunda da ülkelere göre farklılık vardır ($t=3.27$). Buna göre Almanya'daki çalışanların tutarlılık düzeyi (*ortalama=3.07*), Türkiye'de çalışanların tutarlılık düzeyinden (*ortalama=2.86*) daha yüksektir.

Uyarlanabilirlik boyutu analiz sonuçlarına bakıldığında da iki ülke arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($t=4.95$). Buna göre Almanya'daki çalışanların uyarlanabilirlik düzeyi (*ortalama=3.17*), Türkiye'de çalışanların uyarlanabilirlik düzeyinden (*ortalama=2.84*) daha yüksektir.

Örgüt kültürünün misyon alt boyutu incelendiğinde Türkiye ve Almanya'daki çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($t=3.04$). Buna göre Almanya'daki çalışanların misyon düzeyi (*ortalama=3.07*), Türkiye'de çalışanların misyon düzeyinden (*ortalama=2.83*) daha yüksektir.

Tablodan da anlaşılacağı üzere örgüt kültürünün bütün alt boyutlarında ülkelere göre anlamlı farklılaşmalar mevcuttur. Örgüt kültürü her bir alt boyutu için Almanya skoru Türkiye'den daha yüksektir.

Ulusal kültür ölçeği alt boyutlarına bakıldığında, örnekleme oluşturan kişilerin ülke değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Güç mesafesi alt boyutu incelendiğinde, Türkiye ve Almanya'daki çalışanlar arasında fark olduğu ($t=-5.60$); Almanya'da çalışanların güç mesafesinin (*ortalama*=3.20) Türkiye'de çalışanlardan (*ortalama*=3.52) daha düşük olduğu görülmektedir.

Bireycilik boyutu analiz sonuçlarına bakıldığında da iki ülke arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($t=6.75$). Buna göre Almanya'daki çalışanların bireycilik eğilimi (*ortalama*=3.11), Türkiye'de çalışanların bireycilik eğiliminden (*ortalama*=2.81) daha yüksektir.

Ulusal kültürün erillik boyutuna bakıldığında, Türkiye ve Almanya'daki çalışanların erillik düzeylerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir ($t=-3.92$). Buna göre Almanya'daki çalışanların erillik düzeyi (*ortalama*=2.87) Türkiye'de çalışanların erillik düzeyinden (*ortalama*=3.08) daha düşüktür.

Belirsizlikten kaçınma alt boyutu incelendiğinde de Türkiye ve Almanya'daki çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($t=-4.24$). Buna göre Almanya'daki çalışanların belirsizlikten kaçınma düzeyi (*ortalama*=2.78), Türkiye'de çalışanların belirsizlikten kaçınma düzeyinden (*ortalama*=3.04) daha düşüktür.

Uzun dönem oryantasyonu boyutunda da ülke değişkeni söz konusu olduğunda sonuçlarda anlamlı bir farklılık görülmektedir ($t=6.91$). Analiz sonuçları incelendiğinde, Almanya'daki çalışanların uzun dönem oryantasyonu (*ortalama*=3.29), Türkiye'de çalışanların uzun dönem oryantasyonundan (*ortalama*=2.85) daha yüksektir.

Ulusal kültürün hoşgörü boyutuna bakıldığında, Türkiye ve Almanya'daki çalışanların hoşgörü düzeylerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir ($t=4.32$). Buna göre Almanya'daki çalışanların hoşgörü düzeyi (*ortalama*=3.49) Türkiye'de çalışanların hoşgörü düzeyinden (*ortalama*=3.26) daha yüksektir.

Anıtsallık alt boyutu incelendiğinde de Türkiye ve Almanya'daki çalışanlar arasında anlamlı ve güçlü bir farklılık olduğu görülmektedir ($t=-7.21$). Buna göre Almanya'daki çalışanların anıtsallık düzeyi (*ortalama=3.06*), Türkiye'de çalışanların anıtsallık düzeyinden (*ortalama=3.51*) daha düşüktür.

3.7.3. Regresyon Analizi

Çalışmada bağımlı değişkenler ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçebilmek için hiyerarşik çoklu regresyon yöntemi kullanılmıştır.

Katılım

Tablo 37 Katılım ile Ulusal Kültür Boyutları İlişkisi Çoklu Hiyerarşik Regresyon Bulguları

Bağımlı Değişkenler	β	t	R ² change	Df	F change	P
Constant	5.262	5.685	3.468	247	7	.000
Ülke	-.367	-2.832				.000
Güç mesafesi	.130	1.121				.264
Bireycilik	.067	.503				.616
Anıtsallık	-.358	-3.808				.000
Belirsizlikten kaçınma	-.100	-1.050				.295
Erillik	.044	.352				.725
Hoşgörü	-.268	-2.408				.017
Uzun dönem oryantasyonu	-.049	-.622				.535

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Katılımın yordayıcılarını belirlemek için iki aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 37'de verilmiştir. Birinci aşama varyansın %5'ini

açıklamıştır [$F(1,246) = 13.62, p < .001$]. Bu aşamada analize giren ülke adı anlamlı bir değişken olarak belirlenmiştir.

İkinci aşamada regresyon eşitliğine girilen değişkenler ise varyansın % 9'unu açıklamıştır [$F(7,239) = 3.468, p < .001$]. Bu aşamada ülke ($\beta = -.367$), anıtsallık ($\beta = -.358$), belirsizlikten kaçınma ($\beta = -.100$), hoşgörü ($\beta = -.268$) ve uzun dönem oryantasyonu ($\beta = -.049$) katılım ile negatif yönde ilişkili bulunurken; güç mesafesi ($\beta = .130$), bireycilik ($\beta = .067$) ve erillik ($\beta = .044$) katılım ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Toplamda iki basamak varyansın % 14'ünü açıklamıştır [$F(8,247) = 4.857, p < .001$].

Regresyon analizinin son basamağı değerlendirildiğinde; ülke, belirsizlikten kaçınma, uzun dönem oryantasyonu, hoşgörü ve anıtsallık katılım ile negatif yönde; güç mesafesi, bireycilik ve erillik pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Başka bir ifade ile anıtsallık, belirsizlikten kaçınma, hoşgörü ve uzun dönem oryantasyonu arttıkça katılım düzeyi azalmakta; güç mesafesi, erillik ve bireycilik arttıkça katılım düzeyi de artmaktadır. Ayrıca ülke değişkeni söz konusu olduğunda da katılım boyutunda ülke skorunun Almanya'da Türkiye'ye oranla yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tutarlılık

Tablo 38 Tutarlılık ile Ulusal Kültür Boyutları İlişkisi Çoklu Hiyerarşik Regresyon Bulguları

Bağımlı Değişkenler	β	t	R ² change	Df	F change	P
Constant	4.192	5.626	2.853	275	7	0.000
Ülke	-.194	-1.976				0.049
Güç mesafesi	.130	1.440				0.151
Bireycilik	-.017	-.155				0.877
Anıtsallık	-.243	-3.230				0.001
Belirsizlikten kaçınma	-.050	-.681				0.496
Erillik	.087	.929				0.354
Hoşgörü	-.201	-2.254				0.025
Uzun dönem oryantasyonu	.015	.237				0.813

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tutarlılığın yordayıcılarını belirlemek için iki aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar tablo 38’de verilmiştir. Birinci aşama varyansın % 3’ünü açıklamıştır [F (1,274) = 7,711, p<.001]. Bu aşamada analize giren ülke adı anlamlı bir değişken olarak belirlenmiştir.

İkinci aşamada regresyon eşitliğine girilen değişkenler ise varyansın % 7’sini açıklamaktadır [F (7,267) = 2.853, p<.001]. Bu aşamada ülke ($\beta = -.194$), bireycilik ($\beta = -.017$), anıtsallık ($\beta = -.243$), belirsizlikten kaçınma ($\beta = -.050$) ve hoşgörü ($\beta = -.201$) tutarlılık ile negatif negatif yönde ilişkili bulunurken; güç mesafesi ($\beta = .130$), erillik ($\beta = .087$) ve uzun dönem oryantasyonu ($\beta = .015$) tutarlılık ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Toplamda iki basamak varyansın % 10’unu açıklamaktadır. [F (8,275) = 3.506, p= .001].

Regresyon analizinin son basamağı değerlendirildiğinde; tutarlılık ile ülke, bireycilik, anıtsallık, belirsizlikten kaçınma ve hoşgörü negatif yönde; güç mesafesi, erillik ve uzun dönem oryantasyonu pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Ayrıca, ülke değişkeni söz konusu olduğunda da tutarlılığın Almanya’da Türkiye’ye oranla yüksek olduğu belirlenmiştir.

Uyarlanabilirlik (Adaptasyon)

Tablo 39 Uyarlanabilirlik ile Ulusal Kültür Boyutları İlişkisi Çoklu Hiyerarşik Regresyon Bulguları

Bağımlı Değişkenler	β	t	R ² change	Df	F change	P
Constant	4.932	6.802	2.064	267	7	0.000
Ülke	-.271	-2.865				0.005
Güç mesafesi	.035	.397				0.692
Bireycilik	-.035	-.334				0.738
Anıtsallık	-.219	-3.008				0.003
Belirsizlikten kaçınma	-.074	-1.039				0.300
Erillik	-.007	-.076				0.940
Hoşgörü	-.151	-1.766				0.079
Uzun dönem oryantasyonu	-.020	-.315				0.753

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Uyarlanabilirliğin yordayıcılarını belirlemek için iki aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 39’da verilmiştir. Birinci aşama varyansın %7’sini açıklamıştır [F (1,266) = 19,758, p<.001]. Bu aşamada analize giren ülke adı anlamlı bir değişken olarak belirlenmiştir.

İkinci aşamada regresyon eşitliğine girilen değişkenler ise varyansın % 5’ini açıklamaktadır [F (7,259) = 2.064, p< .001]. Bu aşamada ülke ($\beta = -.271$), bireycilik (β

= -.035), anıtsallık ($\beta = -.219$), belirsizlikten kaçınma ($\beta = -.074$), erillik ($\beta = -.007$), hoşgörü ($\beta = -.151$), uzun dönem oryantasyonu ($\beta = -.020$) uyarlanabilirlik ile negatif negatif yönde ilişkili bulunurken; güç mesafesi ($\beta = .035$) uyarlanabilirlik ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Toplamda iki basamak varyansın % 12'sini açıklamaktadır. [$F(8,267) = 4.345, p < .001$].

Regresyon analizinin son basamağı değerlendirildiğinde; uyarlanabilirlik ile ülke, bireycilik, anıtsallık, belirsizlikten kaçınma, erillik, uzun dönem oryantasyonu ve hoşgörü negatif yönde; güç mesafesi ise pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Ayrıca, ülke değişkeni söz konusu olduğunda da uyarlanabilirliğin Almanya'da Türkiye'ye oranla yüksek olduğu belirlenmiştir.

Misyon

Tablo 40 Misyon ile Ulusal Kültür Boyutları İlişkisi Çoklu Hiyerarşik Regresyon Bulguları

Bağımlı Değişkenler	β	t	R ² change	Df	F change	P
Constant	6.024	6.709	3.270	263	7	0.000
Ülke	-0.245	-2.095				0.037
Güç mesafesi	0.118	1.082				0.280
Bireycilik	-0.117	-0.920				0.358
Anıtsallık	-0.265	-2.976				0.003
Belirsizlikten kaçınma	-0.129	-1.473				0.142
Erillik	-0.089	-0.801				0.424
Hoşgörü	-0.298	-2.807				0.005
Uzun dönem oryantasyonu	-0.075	-0.979				0.329

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Misyonun yordayıcılarını belirlemek için iki aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 40'ta verilmiştir. Birinci aşama varyansın % 2'sini açıklamıştır [$F(1,262) = 6,781, p < .001$]. Bu aşamada analize giren ülke adı anlamlı bir değişken olarak belirlenmiştir.

İkinci aşamada regresyon eşitliğine girilen değişkenler ise varyansın % 8'ini açıklamaktadır [$F(7,255) = 3,270, p < .001$]. Bu aşamada ülke ($\beta = -.245$), bireycilik ($\beta = -.117$), anıtsallık ($\beta = -.265$), belirsizlikten kaçınma ($\beta = -.129$), erillik ($\beta = -.089$), hoşgörü ($\beta = -.298$), uzun dönem oryantasyonu ($\beta = -.075$) misyon ile negatif negatif yönde ilişkili bulunurken; güç mesafesi ($\beta = .118$) misyon ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Toplamda iki basamak varyansın % 10'unu açıklamaktadır. [$F(8,263) = 3,761, p < .001$].

Regresyon analizinin son basamağı değerlendirildiğinde; misyon ile ülke, bireycilik, anıtsallık, belirsizlikten kaçınma, erillik, uzun dönem oryantasyonu ve hoşgörü negatif yönde; güç mesafesi ise pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Ayrıca, ülke değişkeni söz konusu olduğunda da misyonun Almanya'da Türkiye'ye oranla yüksek olduğu belirlenmiştir.

3.8. BULGULAR VE TARTIŞMA

3.8.1. Araştırmanın Almanya ve Türkiye'nin Ulusal Kültür Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu tez çalışmasının ana amaçlarından biri, Alman ve Türk kültürünün Hofstede'nin kavramsallaştırdığı ana toplumsal değerler açısından karşılaştırılması üzerinden toplumların kültürel özelliklerinin ortaya konması, anlaşılmasıdır. Örnekleme oluşturan kişilerin ulusal kültür ölçeğinin alt boyut puanlarının ülkelere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen t-testi sonuçlarına bakıldığında, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Yani ulusal kültür ölçeğinin bütün boyutlarının ülkelere göre anlamlı farklılıklar sergilediği görülmektedir. Türk ulusal kültür özelliklerinin, ölçeğin boyutları bağlamında Alman ulusal kültürüne göre farklılıklar gösterdiği, çalışmadan çıkan sonuçlar arasındadır. Bu farklılıkların alt boyutlar bağlamında incelenmesi şu şekildedir:

3.8.1.1. Güç mesafesi

Güç mesafesi, Hofstede tarafından 'örgütlerin ve kurumların daha az güçlü üyelerinin gücün dağıtılmasını kabul etme derecesi' olarak tanımlanmıştır. Güç mesafesi kültürün nüfuz ettiği her alanda ailelerde, örgütlerde, bürokrasilerde ve arkadaşlıklarda görülebilir. Güç mesafesi boyutu, bir kültürde gücün çoğunluğuna sahip olmayanlara odaklanır. Bu anlamda da güç mesafesi kavramı, toplumdaki eşitsizliğin yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan tanımlanmasıdır (Hofstede, 2010). Hofstede bir toplumun eşitsizlik seviyesinin liderler kadar onları takip edenler tarafından da onaylandığını ve devam ettirildiğini ileri sürer. Güç ve eşitsizlik elbette her toplumun temel olgularıdır. Ancak kültürden kültüre, gücün üyeler arasında dağıtımında ve toplumun üyelerinin gücün dağılımını kabulünde farklılıklar vardır. Bazı kültürlerde gücün elde edilmesi için tanımlanmış birtakım gereklilikler varken; diğerlerinde güç üyeler arasında görece daha

eşit olarak dağıtılabılır. ‘Tüm toplumlar eşit değildir, ancak bazıları diğerlerinden daha eşitsizdir’ (Hofstede, 2011). Bu boyutta önemli olan da bu eşitsizliğin kültürel olarak nasıl algılanıp toplum tarafından ne ölçüde kabul edildiği, meşrulaştırıldığı ve içselleştirilerek devam ettirildiğidir.

Hofstede’nin güç mesafesi boyutu kısaca toplumun eşitsizliğe karşı tutumunun göstergesidir. Hofstede’nin yaptığı nicel araştırma sonuçlarına göre, Türkiye 66 puanlık bir skorla yüksek güç mesafesine sahip kültürler arasında yer alırken, Almanya 35 puanlık skor ile düşük güç mesafesi gösteren kültürler arasında değerlendirilir (Hofstede, 2023a; 2023b).

Bu doktora tez çalışmasının sonuçları incelendiğinde, Hofstede’nin çalışmasına benzer sonuçların çıktığı görülmektedir. Yapılan t-testi analiz sonuçlarına göre Türkiye’deki katılımcıların güç mesafesi (3.52), Almanya’da çalışanlardan (3.20) yüksektir. Bu sonuçlar hipotez 1’i (H_1 : *Türk kültüründe güç mesafesi, Almanya’daki güç mesafesinden yüksektir*) de doğrular niteliktedir. Bu boyutta Türkiye ve Almanya’nın farklı kültürel uçlarda olduğu gerek Hofstede’nin çalışmalarından gerekse bu tez çalışmasının sonuçlarından görülmektedir.

Yüksek güç mesafesi skoru, Türk kültürünün sosyal bağımlılık ile karakterize edildiğini, sosyal sistemin hiyerarşik bir düzen sergilediğini, toplumsal eşitsizliğin yaygın ve beklenen bir durum olduğunu ima eder. Yöneticiler erişilmez konumda görülürken, ideali baba figürüdür. Siyasi olarak da (devlet başkanı/devlet baba), ailede (baba), iş yerinde de (patron) tüm güç ve otoritenin tek bir kişide sınırsızca toplanmasının beklendiğini görülür. Bütün kararları alması beklenen bu bir kişinin, yönetimindekilere ne yapması gerektiğini söylemesi, sorgulanmadan söylediklerinin yerine getirilmesi ve gerekirse yaptırım/ceza uygulaması beklenen bir durumdur. Bu durum, tarihsel süreçte oluşan ve uzun yıllar egemen olan monarşi zihniyetinin günümüzde de etkilerinin devam ettiğini yansıtmaktadır.

Almanya'nın güç mesafesi skorunun düşük olması da siyasi ve tarihi açıdan anlamlıdır. Nazi geçmişiyle mücadele etmek zorunda kalan Almanya, gücü tekrar devralmalarını engellemek için, gücün merkezileşmesini engellemeye çalışır. Bu durum Almanya siyasi yönetiminde güçler ayrımının, çoğulculuğun ve demokrasinin yerleşmesini sağlamıştır. Bütün güç halktan gelir. Siyasi sistem halkın egemenliği ve anayasaya göre güçler ayrılığı ile karakterize edilir (ABmus, 2014).

İmparatorluk geçmişi olan, I. Dünya Savaşı'ndan yenik çıkan ve merkezi yönetimin sıkıntılarını tarihsel süreçte yaşamış olan iki ülkeden bugüne, yasal olarak aynı demokratik yönetim tarzı gelmiş gibi görünmektedir. Almanya'da çoğulculuğun, katılımcılığın, güçler ayrılığının, eşitlikçiliğin ve halkın iradesi egemenliğinin uygulamada da geçerli olması, araştırma sonuçlarına düşük güç mesafesi skoru olarak yansımaktadır. Türkiye'de yüksek güç mesafesi skoru, bu değerlerin toplumda hala yerleşmemiş olduğunun göstergesi olarak yorumlanabilir. Zira düşük güç mesafesi skoru, hala Türk toplumunun hiyerarşiyi, eşitsizliği, gücün merkezileşmesini, otoriteye sorgusuz itaati, gelir dengesizliklerini kabul eden ve hatta bekleyen bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Hofstede her bir ulusal kültür boyutu için belirli kültürel özellikler tanımlamıştır. Buna göre her bir boyut düşük ve yüksek skor üzerinden iki karşıt gruba (düşük ve yüksek güç mesafesi, bireycilik ve kolektivizm, düşük ve yüksek belirsizlikten kaçınma, erillik ve dişillik, uzun ve kısa dönem oryantasyonu, hoşgörü ve kısıtlama) ve bu gruplara karşılık gelen kültürel değerlere ayrılmaktadır. Bu bakımdan güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerden beklenen bazı değer ve davranışlar, Türkiye de bu boyutta yüksek skora sahip olduğu için Türk kültüründen de beklenen özelliklerdir. Buna göre, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde net sınırlar, roller vardır ve üyeler arasında eşitsizlik kabul edilir ve beklenir. Genellikle açıkça tanımlanmış, sorgulanmayan ve eşitsizliğin beklendiği hiyerarşi toplumda hakimdir. Güç mesafesi yüksek bir toplumda yaşayanların, gücü elinde bulunduranların kurallarına uyması beklenir. Toplumda yaşayanlar eşit görülmez. Gücün dağılımı da eşitsizdir. Yüksek güç mesafesi kültürleri, herkesin eşit sorumluluğu paylaşmasını sağlamak yerine, liderlik etmesi için az sayıda kişiyi görevlendirir veya seçer. Yüksek güç mesafesi kültüründeki insanlar, büyük ölçüde

geleneklere ve topluluğa odaklanır. Ayrıca daha yüksek güce sahip olanlara bağımlı hale gelirler. Güce sahip insanlara, yüksek güç mesafesi kültürünün daha güçsüz üyeleri tarafından büyük ölçüde güvenilir. Konumsal güç, kalıtım yoluyla gelebilir veya basitçe cezalardan ve ödüllerden de otorite sağlanabilir.

Türkiye, düşük güç mesafesi gösteren kültürel özellikleri taşımadığı ya da daha az taşıdığı üzerinden de değerlendirilebilir. Almanya ise düşük güç mesafesine sahip kültürel özellikleri taşımaktadır. Buna göre düşük güç mesafesine sahip kültürler, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerin aksine daha demokratik ve eşitlikçidir. Cinsiyete, yaşa, aileye dayalı otoritenin hakim olduğu bir sosyal düzeni sürdürmek yerine, topluluğun üyelerini eşit olarak görürler. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde herkese eşit davranılır ve saygı veya güç, sadece kalıtım veya diğer özelliklere dayalı olarak verilmek yerine bireylerce kazanılır. Güç, yalnızca bir erişilebilirlik aracı olarak düzenlenir ve güç rollerinin sık sık değişmesi beklenir. Bağımsızlığa vurgu yapılır. Bu kültürlerde eşitsizliğe değer verilmez ve güç dengesi eşitsizliği bertaraf etmek için sağlanmaya çalışılır. Düşük güç mesafesi kültüründeki insanlar, bireye önem verirler, görece eşit bir güç ve zenginlik dağılımına sahiptirler ve eşitsizliği kabul etmeye daha az isteklidirler. Düşük güç mesafesi kültürleri, konumsal güçten çok 'kazanılmış güce' değer verir. Bu kültürdeki insanlar, güçlü rollere ulaşmak için birbirlerini çok çalışmaya teşvik eder. Gücün liyakat ve etik temelinde kazanılması gerektiğine ve aile adı veya statüyle aktarılmaması gerektiğine inanırlar. Temsili ve anayasal hükümetler genellikle düşük güç mesafesi kültürleri tarafından desteklenir. Hofstede'nin sonuçlarına göre Almanya bu özellikleri sergilerken, Türk kültürü güç mesafesi bağlamında tüm bu özelliklerin karşı kutbunda yer alan özellikler sergilemektedir.

Yüksek güç mesafesine sahip ülkelerin özellikleri şu başlıklar altında toplanabilir: Dikey örgüt yapısı, iletişim, sınıflar, hesap verebilirlik, liyakat ve paternalizm (<https://worldpopulationreview.com>, 2022). Yüksek güç mesafesine sahip Türk kültürü açısından bu maddeleri ve özelliklerini şu şekilde inceleyebiliriz:

a. Dikey örgüt yapısı: Hiyerarşik veya dikey örgütsel bir yapı, emir-komuta zincirinin en net şekilde gözlemlendiği örgüt modelidir (Carzo & Yanouzas, 1969). Yüksek güç mesafesi kültürü, bürokrasiyi teşvik eder, rütbe, kıdem ve otoriteyi destekler. Bir kültürdeki yüksek güç mesafesi dikey örgüt yapısına neden olurken; düşük güç mesafesi endeksi, merkezi olmayan karar verme mekanizması olan yatay bir örgüt yapısını destekler ve katılımcı bir yönetim tarzını tercih eder (Hofstede, 1980).

Yüksek güç mesafesi, örgüt yapılarındaki otorite, hiyerarşi ve liderlik gibi kavramların güçlü bir şekilde vurgulanmasıyla ortaya çıkar. Yüksek güç mesafesine sahip ülkeler, katı bir komuta ve kontrol yapısının hakim olduğu hiyerarşik örgütlenmelere sahiptir (Hofstede, 1980). Yüksek güç mesafesi skoru göstermesi bağlamında, Türkiye’de siyasal örgütlenmelerden iş yerlerine, aileden eğitim kurumlarına hemen her alanda ast üst ilişkisinin önceden belirlenmiş katı roller çerçevesinde gerçekleştiği, görece esnekliğin az olduğu, eşitsiz ve hiyerarşik bir örgütlenme yapısının hakim olduğu söylenebilir. Bu da liderlerin kendi kararlarını uyguladığı ve koyduğu kuralları astlara dikte ettiği otokratik yönetim sistemleri ve tek merkezden yönetim örgüt şemasını toplumda yaygın kılar.

b. İletişim: Yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde eşitsizlik, ilişkilere ve iletişim biçimlerine de yansır. Yüksek güç mesafesi skoruna sahip olduğu için Türk kültürünün de bu özellikleri taşıması beklenir. Yüksek güç mesafesine sahip kültürler, astların üstlere doğrudan ulaşmasına, fikirlerini ve bilgilerini direkt söylemesine ya da üstlerini eleştirmesine, rekabet ederek meydan okumasına izin vermez. Hiyerarşide ast üst arasında dolaylı, ödül veya ceza üzerinden belirlenen, korku temelli ve saygıya dayalı bir iletişim hakimdir. Yüksek güç mesafesi, iletişimde tek taraflılık ve otoritenin güçlü bir şekilde vurgulanması gibi sorunlara neden olur. Bu durum, işyerinde fikir alışverişi, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi önemli unsurları kısıtlayarak, örgütlerin verimliliğini azaltabilir.

c. Sınıflar: Yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde ve dolayısıyla yüksek güç mesafesi skoruna sahip Türk kültüründe gelir dağılımında da adaletsizlik olması ve

toplumda ekonomik olarak farklılaşmanın görülmesi beklenir. Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda zengin ve fakir arasında büyük bir uçurum vardır. Sadece gelir dağılımında değil, kaynaklara ulaşımında, eğitim, statü ve sosyal konumda da eşitsizlik hakimdir. Liderlerin, yöneticilerin, kaynakları elinde tutanların, gücü elinde bulunduran sınıfların güçlerini ve var olan statülerini korumak için yasaları kendi lehine kullanmak, önemli kademelere kendi aile üyeleri ve yakınlarını atamak, alınan kararlarda çoğunluğun fikrini göz ardı etmek gibi uygulamalarla eşitsizliği korumaya çalışmaları ve bu toplumlarda adalet ve eşitlik konularında sorun yaşanması da muhtemeldir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler incelendiğinde ‘çoğunlukla küçük bir orta sınıfa sahip fakir ülkeler’ oldukları görülür (Hofstede, 2010: 83); Doğu Avrupa, Latin Amerika, Asya ve Afrika ülkeleri gibi. Zira bu kültürlerde yetenekler, zenginlik, güç ve statünün birlikte var olması gerektiği inancı hakimdir. Gücü elinde bulunduranların ayrıcalıklara da sahip olması gerektiği düşünülür ve bu ön kabul ile ekonomik ilişkiler belirlenir. Bu yüksek güç mesafesi kültürünün hakim olduğu toplumlar tarafından beklenen bir durumdur ve toplumun geneli tarafından kanıksandığından dolayı değişmesi için çaba gösterilmez. Toplumda vergi sistemi ile daha da yükseltilecek büyük gelir uçurumları vardır (Hofstede 2010). Bu açıdan bakıldığında Türkiye’de her ne kadar sınıflı bir toplum yapısından bahsetmek mümkün olmasa da gelir dağılımı istatistiklerine bakıldığında bu saptamaları doğrulayacak bir yapının olduğu görülmektedir. TÜİK’in 2022 Gelir Dağılımı İstatistikleri sonuçlarına bakıldığında, “en yüksek eşdeğer hanehalkı kullanılabilir fert gelirine sahip %20’lik grubun toplam gelirden aldığı pay bir önceki yıla göre 1,3 puan artarak %48,0’a çıkarken, en düşük gelire sahip %20’lik grubun aldığı pay 0,1 puan azalarak %6,0 olduğu” görülmektedir. Ayrıca Türkiye’deki yüksek işsizlik oranları da gelir eşitsizliğini göstermesi açısından önemli bir veridir.

d. Hesap verebilirlik: Güç mesafesi yüksek ülkelerdeki liderler, eylemlerinden neredeyse hiç sorumlu tutulmazlar. Bunun için de yüksek güç mesafesinin hakim olduğu ülkelerde denetim ve kontrol mekanizmalarının iyi işlemediği görülür. Yüksek güç mesafesine sahip Türkiye’de de yöneticilerin hesap vermediği, yönetilenlerin de bu güç mesafesini kanıksadığı ve beklenen bir durum olarak gördüğü için yöneticileri ve kararlarını sorgulamadığı bir kültürün hakim olması beklenir. Bu da hesap verebilirlik açısından sorunlar yaratmaktadır. Türkiye’de siyasi olarak devlet yapısının, ailede

babanın, örgütlerde yöneticilerin tarihsel olarak otoriter bir yapı sergilemesi nedeniyle hesap verebilirlik zayıftır.

Hesap verebilirlik konusunda Türkiye'deki çalışmaların oldukça geç dönemde yapıldığı görülmektedir. Avrupa Birliği'nin hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerini, aday ülkelerin AB üyeliği için gerekli yönetsel kapasiteye ulaşmasında uygulanacak ölçütler içinde sayması ile Türkiye'nin 2003 yılında 4982 sayılı kanun ile bilgi edinme hakkını yasalaştırdığı; 12 Eylül 2010 tarihinde yapılan referandum ile de bilgi edinme hakkının Türkiye Cumhuriyeti Anayasa'sının 74'ncü maddesine eklendiği görülür (Demirkıran ve ark. 2011). Yönetimde şeffaflık ve hesap verilebilirlik için gerekli düzenlemelerin, gücü elinde bulunduranlar tarafından AB üyeliği için gerçekleştirilmek istenmesi ancak yönetilenler tarafından bir taleple gerçekleşmemiş olması bile Türkiye'deki yüksek güç mesafesi kültürünün çarpıcı bir örneğidir.

e. Liyakat: Yüksek güç mesafesinin olduğu toplumlarda gücü elinde bulunduranlar var olan durumlarını devam ettirebilmek, güçlerini daha da arttırabilmek için çaba sarf ederler. Bu nedenle de gücü aile, arkadaşlar, akrabalar ve müttefiklere dağıtırlar. Oysa düşük güç mesafesine sahip kültürlerde güç, o konumu hak eden bilgi ve beceriye sahip yetkin kişilere verilir. Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda sosyal ağlar ve kişisel ilişkiler önemlidir. Dolayısıyla da kolektif kültürlerde daha yaygın olduğu görülür (Hofstede, 2010).

Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde aile şirketlerinin fazla olması yanında, çalışanların çoğunun tanıdık, akraba ve hemşehrilere seçilmesi de beklenen ortak bir özelliktir. Türk kültüründe de durum böyledir; hemşehricilik liyakatin önünde bir seçim aracı haline gelmiştir. Aydın ve Uçman, Türk toplumunun çalışma yaşamı karakteristiklerini inceledikleri çalışmalarının bulgularında, "Türk toplumunda kariyer ilerlemesi ile ilgili olarak katılımcıların kayırma ve planlı çalışma kavramları altında yoğunlaştığı, bu bağlamda kariyer elde etmenin kayırma veya planlı çalışma ile elde edilebileceği"ni (2019; 144) belirtmişlerdir. Asunakutlu ve Safran'a (2005) göre, hemşehricilik ve kayırmanın nedeni bir kentli kültürünün oluşmamasıdır.

Yüksek güç mesafesinin hakim olduğu kültürlerde ast-üst ilişkileri duygusaldır. Örgütsel bağlanmayı belirleyen şey, yönetici ile kurulan bağıdır. Bu bağ, rasyonel iş ilişkisinin ötesinde duygusaldır. İşler rasyonel kurallara göre işlemediği için kişisel ilişkiler belirleyicidir. Türkiye’de işe alımlarda liyakat yerine ‘tanıdığı olma’nın geçerli olması da bu sebeptendir. Tarihsel süreçte Türkiye’de zenginleşmenin ana kaynağını her dönem devlete yakın olmak oluşturdu. Bu durum rasyonaliteye dayalı büyüme yerine, devletle iş birliği içerisinde büyümeyi beraberinde getirdi. Ancak Türkiye’de kamuda işe girmek için ilişkiler ağı büyük önem taşımaktadır (Zencirkıran ve Baştürk, 2021). Kızılkın’ın (2019) Siirt ilinde kamu çalışanlarının Türkiye’de siyasal kayırmacılık ve liyakatsizlik sorununa ilişkin algılarını incelediği çalışmasının sonuçları bu duruma örnek gösterilebilir. Katılımcılara göre, “siyasal iktidar, partizanca duygularını ön planda tutarak atama ve terfilerde yandaşlık ve tarafgirlik yapma zorunluluğu hissetmektedir”. Yılmaz ve Çakıcı, kamu kurumlarında liyakat üzerine yaptıkları çalışmalarında, 132 kamu personelinin liyakat sistemi hakkındaki düşüncelerini incelemiş, araştırmanın sonuçlarına göre; Türkiye genelinde liyakat ihlali yaşanma sıklığı konusunda ‘genellikle’ cevabını verenler büyük çoğunluğu oluştururken; katılımcıların %79’u işe alımda, %88’i terfide, %79’u atamada genellikle liyakat ihlalinin yaşandığını belirtmiştir” (2021: 382). Aslında ülkemizde liyakat ilkesi kanun ve kararnamelerle düzenlenmiş; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın 70. maddesinde “her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez” ibaresi ile de anayasal olarak korunmuştur. Ancak yazılı olarak alınan kararlar yeterli olsa da uygulamada yaşanan sıkıntılar Türkiye’nin yüksek güç mesafesi skorunu doğrular niteliktedir. Ayrıca yazılı kuralların yeterli olması halinde bile uygulamada sorunların devam ediyor olması, Hofstede’nin ‘Türkiye’nin belirsizlikten kaçınma boyutu için yazılı kurallar koyması gerektiği’ önerisinin çok da geçerli olmadığına göstergesi olarak yorumlanabilir.

f. Paternalizm: Paternalizm, gücü elinde bulunduran kişinin astlarının hayatları ve kararları üzerindeki kontrolünü, otoriter liderlik tarzını, karar almanın merkezi bir otoritede toplanmasını ifade eder. Yüksek güç mesafesinin olduğu toplumlarda paternalizm daha yaygın olarak görülür. Ayrıca yüksek güç mesafesine sahip ülkeler, hükümetlerin bireyin yaşamının birçok yönünü kontrol ettiği ataerkil toplumlara yol açar.

Türkiye'nin de yüksek güç mesafesine sahip kültürel özellikler sergilemesi; devletin halkının, yöneticilerin astların, babanın evlatlarının hayatları ve kararlarına müdahil olduğu bir toplumsal yapı sergilediği anlamına gelir. Dünya Değerler Araştırması (2021, 7. veri seti) sonuçları da bu durumu doğrulayan, Türkiye'nin ataerkil kültürel yapısını gösteren sonuçlara sahiptir. Örneğin Dünya Değerler Araştırması bulgularına göre, katılımcıların %51,2'si iş imkanları kısıtlı olduğunda kadınlar yerine erkeklerin işe alınması gerektiğini savunmaktadır. Türkiye'de çalışan annelerin çocuklarının olumsuz etkileneceğini düşünenlerin oranı 51,5'tir. Katılımcıların %51,8'i erkeklerin kadınlardan daha iyi siyasal lider olacağına; %46'sı erkeklerin kadınlardan daha iyi girişimci olacağına inandığını belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların yarısına yakın bir kısmı (%42), kadınların daha yüksek maaş almalarından rahatsız olduklarını belirtmiştir. Tüm bu ataerkil özellikler, Türkiye'nin yüksek güç mesafesi skoru göstermesini doğrular niteliktedir.

Güç mesafesinin yüksek oluşu Türk kültüründe aileden itibaren görülmektedir. Baba aile reisi olarak gücü elinde bulundurandır. Dolayısıyla da itaat edilendir. Bu normal ve sorgulanamazdır. Babanın ailedeki yeri neyse, yönetilenler için devlet de aynıdır; sorgulanamaz, itaat edilen, kurallarına uyulandır. Aynı zamanda eğitim sisteminde de bu geçerlidir. Öğretmenler sınıfta bütün inisiyatife sahip kişilerdir, bilginin kaynağı olarak görülürler, sorgulanamazlar ve saygı duyulmak zorundadırlar. Eğitimin kalitesi öğretmenlerin mükemmeliyetine bağlıdır. Sağlık kurumlarında da "Hastalar doktorlara üstün insan gibi davranırlar; konsültasyonlar kısadır ve doktor tarafından kontrol edilir" (Hofstede, 2010: 72). Dolayısıyla eğitim, aile, sağlık, devlet gibi bütün toplumsal kurumlar yüksek güç mesafesinin olduğu toplumlarda paternalistlik yönetim yapısı gösterir. Aynı durum örgütler için de geçerlidir.

Yüksek güç mesafesi, örgütlerde liderlik yapılarının belirgin bir şekilde ortaya çıkmasına neden olur. Yüksek güç mesafesine sahip örgütlerdeki liderler, genellikle güçlü otorite figürleri olarak görülürler ve çalışanların liderlerine itaat etmeleri beklenir. Aynı zamanda, liderlerin karar alma süreçlerinde önemli bir rol oynamaları ve alt düzey çalışanların liderlik pozisyonlarına yükselmesi için sıkı bir seçim ve yükselme süreci geçirmeleri gerekebilir. Otokratik liderlik tarzı hakimdir. Otokratik liderlik, liderin

bireysel karar alma yetkisine sahip olduğu, emirlerin tek taraflı verildiği ve hiyerarşik bir yapıya dayanan bir liderlik tarzıdır. Otokratik liderlik özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Goleman, 2000; Northouse, 2016):

- Bireysel karar alma yetkisi: Otokratik liderler, kararları tek başına verirler ve bu kararlar genellikle emirler şeklinde iletilir.
- Kontrol ihtiyacı: Otokratik liderler, işleri kontrol altında tutma ihtiyacı duyarlar ve genellikle altındakilerin her adımını takip ederler.
- Kararlılık: Otokratik liderler, kararlarında tutarlıdırlar ve genellikle değişikliklere karşı dirençlidirler.
- İletişim yetersizliği: Otokratik liderler, altındakilerle yeterli iletişim kuramazlar ve genellikle emirlerini net bir şekilde iletmekle yetinirler.
- Özgüven: Otokratik liderler, kendilerine güvenirlere ve kararlarının doğru olduğunu düşünürler.
- Baskıcı: Otokratik liderler, altındakileri baskı altında tutma eğilimindedirler ve genellikle otoriter bir tutum sergilerler.
- Değişime direnç: Otokratik liderler, değişime karşı dirençlidirler ve mevcut yapıyı koruma eğilimindedirler.

Tüm bu özellikler hem yüksek güç mesafesi ile hem de dikey örgüt yapısı ile uyumludur. Türkiye’de de yüksek güç mesafesi kültürüne sahip bir toplum olarak gerek devlet yönetiminde gerekse işletme yönetiminde otokratik liderlerin hakim olduğu bir yönetim tarzı hakimdir.

Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde otokrat yönetici profili yaygındır. Wasti (1994) Türk çalışanlardan oluşan bir gruba uyguladığı ankette katılımcılara dört tip patron özelliği belirleyip, patronlarının hangi özelliklerde olduğunu sorduğu çalışmasında, katılımcıların çoğunluğu patronlarının otokratik bir yöneticiye karşılık gelen profildeki özelliklere sahip olduğunu konusunda hemfikirdir. Buna göre patronları, “genellikle kararlarını hemen verir ve astlarına açık ve kesin bir şekilde iletir. Kararları sadakatle ve zorluk çıkarmadan uygulamalarını bekler.” Ayrıca çalışanlar patronları ile aynı fikirde olmamaktan korktuklarını ve örgütlerinde önemli konularda patronuyla çelişmeyen kişinin iyi bir çalışan olarak görüldüğünü; iş yerinde kendi istedikleri ya da hissettikleri

şekilde davranmalarına izin verilmediği düşüncesini paylaşmaktaydılar (Wasti 1998; 620). Genel olarak ifade edersek, Türk çalışanların işyerinde özerklikten yoksun hissettikleri ve üstleriyle anlaşmazlıklarını ifade etmekten korktuklarını belirtmeleri, Hofstede'nin yüksek güç mesafesinin hakim olduğu toplumlardaki işletmeler için belirttiği genel özellikleri ve dolayısıyla Hofstede'nin Türkiye skorlarını doğrular niteliktedir.

Yüksek güç mesafesinin olduğu toplumlarda ideal bir patron 'hayırsever bir otokrat' ya da 'iyi bir baba gibidir' (Hofstede, 2010). Babanın aile reisi olması gibi örgütün de yöneticisi baba gibi olmalıdır; emir veren sert ama aynı zamanda koruyup kollayan. Türk kültüründe devlet bile "devlet baba"dır; ekonomiyi ve dış çevre ile ilişkileri düzenleyen, sınırları çizen, yöneten. Türkiye'deki çoğu işletmenin aile şirketi olması da bunun bir yansıması gibidir. Patron ve tepe yönetici zaten şirketin sahibi olan kişidir (baba), üst düzey yöneticiler de çocuklarıdır. Bu zihniyetin temelleri Osmanlı ekonomisinin bel kemiği olan tımar sisteminde bulunabilir. Zira tımar sisteminde toprak her ne kadar devlete ait de olsa, işletmesi için ailelere, daha doğru bir ifade ile ailenin babasına verilirdi. Tımar sistemi babadan oğula geçen bir sistemdi (İnalçık 1999) ve tımarla ilgili yapılacakları belirleyen, devlete karşı sorumlu tutulan ve tımar için tahsis edilen arazinin yöneticisi ailenin babası idi. Türkiye'de 1950'lerden günümüze faaliyet gösteren köklü büyük şirketlere bakıldığında; Koç, Sabancı, Eczacıbaşı ve Çukurova Holding gibi aile şirketleri olduğunu görmek, yüksek güç mesafesi bağlamında Türk kültürü açısından açıklayıcı görünmektedir.

Türk toplumunda eşitlik; talep edilen, uğruna mücadele edilen, içerden bir hak arayışında bulunulan bir değer olmamıştır. Tarihsel olarak bakıldığında da Türk halkının değişimi talep eden bir yapıda olmadığı için hemen her değişim, Osmanlı'da da Cumhuriyet döneminde de aşağıdan bir taleple değil, yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilmiştir (Ahmad, 2015; Lewis, 2022; Berkes, 2022; İnalçık, 2016). Eşitlik söylemlerinin en yoğun olduğu Fransız İhtilali döneminde ilan edilen Tanzimat Fermanı bile aşağıdan bir talep neticesinde değil, bozulan devletin varlığını devam ettirebilmesi amacıyla kendini yenilemesi gerektiği fikri üzerinden; halkın talepleri doğrultusunda değil, devletin modernleşme sürecinde attığı bir adım olarak devlet ve aydınları eliyle

hazırlanarak ilan edilmiştir (Lewis, 2022). Ayrıca 1924'te çıkarılan Türkiye'deki tüm eğitim kurumlarını devlet kontrolü altına alan Tevhid-i Tedrisat Kanunu da sonraki dönemlerde çok partili hayata geçiş de halkın talepleriyle değil devlet eliyle gerçekleşmiştir. Türk kültüründe bu ve benzeri pek çok demokratik hak ve özgürlükler devlet eliyle yapıp halka sunulmuştur. Örneğin otokratik padişahlık yönetiminden halkın demokratik olarak kendini yönettiği cumhuriyet rejimine geçiş bile halkın talebi ile olmamıştır. Seçme seçilme hakları, medeni, siyasi ve hukuksal haklar, laiklik, kadın hakları vs. hep devlet eliyle düzenlenen reformlarla gerçekleştirilmiştir. Bunun Türk kültürünün hem yüksek güç mesafesi hem de yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren bir kültür olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Güç mesafesi endeksi, ekonomide de etkilerini göstermektedir. Yüksek güç mesafesine sahip toplumlar için eşitsizlik kabul edilen ve beklenen bir durum olduğu için, ekonomik gelir uçurumları ve büyük statü farkları normal karşılanır. Gelir dağılımı eşitsizliğini ölçen Gini katsayılarına bakıldığında, Almanya ve Türkiye'nin güç mesafesi skorları ile gelir eşitsizliklerinin de orantılı olduğu görülmektedir. OECD'nin 2019 yılı istatistiki verilerine göre, Almanya 0.258 Gini katsayısı ile gelir dağılımının en adaletli olduğu ülkelerden biriyken, Türkiye 0.397 Gini katsayısı ile Avrupa'da Bulgaristan'dan sonra en eşitsiz gelir dağılımı olan ülke konumundadır (OECD, 2021). TÜİK 2021 yılı Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması sonuçlarına göre, Gini katsayısı 0,401 olarak tahmin edilmektedir (TÜİK, 2022). Bu da Türkiye'yi Bulgaristan'ın da gerisine iterek, Avrupa'da gelir dağılımı eşitsizliği en yüksek olan ülke konumuna getirmektedir. Ayrıca TÜİK'in "son yapılan araştırma sonuçlarına göre; en yüksek eşdeğer hane halkı kullanılabilir fert gelirine sahip yüzde 20'lik grubun toplam gelirden aldığı payın bir önceki yıla göre 0,8 puan azalarak %46,7'ye düşerken, en düşük gelire sahip yüzde 20'lik grubun aldığı payın 0,2 puan artarak %6,1'e yükselmesi" (TÜİK, 2022) de bu eşitsizliğin göstergelerinden biri olarak görülebilir.

Örgüt kültürü açısından bakıldığında, yüksek güç mesafesinin çalışanların özgürlüklerini kısıtladığı, yönetsel sürece katılımı zorlaştırdığı; örgüte bağlılık, güven, inovasyon ve yaratıcılığı azalttığı da görülmektedir. Ayrıca, bu durum çalışanların bağımsız düşünme ve karar alma yeteneklerini de sınırlayabilir. Aydın ve Uçman, Türk

toplumunun iş-yaşam özelliklerini inceledikleri çalışmalarında Türk yöneticilerle ilgili “yöneticilerin adil olması, babacan ve iletişime açık bir tutum sergilemeleri, işlerine hakim olmaları ve bunların yanında da otoriter bir tavır sergilemeleri gerektiği” (2019; 144) sonucuna vardıklarını belirtmişlerdir. Çalışmadaki Türk toplumunda yönetici özelliklerinin dağılımına ilişkin bulgulara bakıldığında ise, babacan (% 47,37) ve otoriter (% 31,58) yönetici özelliklerinin oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir (2019; 142). Ayrıca çalışmada “iyi bir yöneticinin çalışanlarına adil davranması, babacan bir tavır sergilemesi, yönetimi altında çalışanlarla iletişim kurabilmesi, işini iyi bilen, otoriter ve planlı olması gerektiği sonuçlarına varılmıştır” (s.148). Tüm bu sonuçlar da paternalizmin Türkiye’deki durumunu özetler niteliktedir. Erdemir (2022), kamu örgütlerinde liderlik ve güç mesafesi ilişkisini araştırdığı çalışmasında, Pamukkale Belediyesi çalışanlarından 101 kişiye anket uygulamış, örgüt içinde liderlik tarzlarının güç mesafesini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, örgüt içinde yöneticinin otoriter liderlik tutumu artıkça, örgüt içindeki güç mesafesinin arttığı ve yöneticinin demokratik lider tutumu artıkça da örgüt içinde güç mesafesinin düştüğü sonucuna varılmıştır.

Yüksek güç mesafesi, iş tatminini de etkilemektedir. Yüksek güç mesafesinin olduğu ülkelerde iş tatmininin az olması beklenmektedir. Uslu ve Ardıç’ın (2017), kültürel değerlerin iş tatminine etkisini ölçmek üzere 207 çalışandan elde ettikleri verilerin değerlendirildiği nicel çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, kültürel değerlerden güç mesafesi ve kolektivizm iş tatminini pozitif etkilerken, bireyciliğin negatif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu da çalışmada Türkiye örnekleme bağlamında, güç mesafesi yüksek çalışanların gücün dağılımındaki eşitsizlikleri ve adaletsizlikleri daha yüksek bir toleransla karşılayacakları ve kabul edecekleri ile açıklanmaktadır.

Tuna (2020), güç mesafesinin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisinde işgören performansının aracılık rolünü incelediği nicel çalışmasında, Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan 411 işgörene anketler uygulayarak analiz yapmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; otel işgörenlerinin algıladıkları güç mesafesinin performansları ve yenilikçi davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin algıladıkları iş performanslarının ise yenilikçi davranışları

üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Aracılık etkisine bakıldığında ise otel çalışanlarının algıladıkları güç mesafesi ile sergiledikleri yenilikçi davranışlar arasında performanslarının aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Güç mesafesi azaldıkça işgörenlerin sergileyecekleri yenilikçi davranışlar artacağı gibi işgörenlerin performanslarındaki bir artış da yenilikçi davranışları arttıracaktır.

Türkiye’de güç mesafesinin hesap verilebilirlik üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada Demirhan (2017) hesap verebilirlik araçlarını düzenleyen kurumlardaki üst düzey yöneticiler üzerinde yapılan araştırma bulgularında yüksek güç mesafesini teyit ederek; kişilerin üstlerle güçlkle ilişki kurabildikleri, üst/astların kendileri hakkında ne düşündüklerine önem verdikleri, çalışanların işlerini iyi yapabilmeleri için iyi bir yönetici olarak detaylı ve eksiksiz talimatlar verilmesi gerektiği inancı, işe bağlılık ve sadakatin bir kişide bulunması gereken niteliklerin başında geldiği, yöneticilerin babacan tutumlarının işe olan motivasyonu arttırdığı, çalışma ortamının hiyerarşik bir düzeni ifade ettiği araştırmadan çıkan sonuçlar arasındadır. Karabey ve Alioğulları (2020) Erzurum ilinde biri özel sektör, biri kamudan olmak üzere iki işletmeden toplam 228 çalışandan anket tekniğiyle veri topladıkları çalışmalarında, kamu sektöründe çalışanların güç mesafesi skorlarının özel sektör çalışanlarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sonuç olarak, yüksek güç mesafesi gösteren örgüt yapıları, otorite, hiyerarşi ve liderlik gibi kavramların güçlü bir şekilde vurgulanmasıyla ortaya çıkar. Bu yapılar, üst düzey yöneticilerin kontrolünde kalırken, alt düzey çalışanların karar alma sürecine katılımı sınırlıdır ve işyerindeki rol ve statü farklılıkları belirgin hale gelir. Ancak Hofstede’ye göre bu, yüksek güç mesafesinin hakim olduğu toplumlarda astlar tarafından da beklenen bir durumdur; iş tanımlarının ve ne yapmaları gerektiğinin kendilerine üstleri tarafından söylenmesi beklenir ve üstlere/ yöneticilere/ patrona/ evde babaya fikir beyan etme ve karşı çıkma toplumsal olarak onaylanmayan ve dolayısıyla da yaygın olarak davranışa dönüşmeyen değerlerdendir.

3.8.1.2. Bireycilik

Hofstede bireycilik/kolektivizm boyutunda, toplumun üyeleri arasındaki karşılıklı bağımlılık derecesini ele alır. Toplumun üyelerinin çoğunluğunun benlik imajlarını “ben” olarak mı, “biz” olarak mı kurguladıkları, toplumların bireyci ya da kolektivist olmalarını belirleyen etmendir. Hofstede’nin sonuçlarına göre Türkiye, 37 puanla kolektif bir toplum iken, Almanya 67 puanla bireyci bir toplum niteliği gösterir.

Bu doktora tezinin uygulama çalışmasının sonuçlarında Hofstede’nin sonuçlarına benzer sonuçlar çıkmıştır. Bireycilik boyutu analiz sonuçlarına bakıldığında da iki ülke arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($t=6.75$). Buna göre Almanya’dan çalışmaya katılanların bireycilik eğilimi (ortalama=3.11), Türkiye’deki katılımcıların bireycilik eğiliminden (ortalama=2.81) daha yüksek çıkmıştır. Bu konudaki hipotez (H_2 : *Türk kültüründe, Alman kültürüyle karşılaştırıldığında bireycilik düşük, kolektivizm yüksektir*) de doğrulanmıştır.

Türkiye, bireycilik boyutunda 37 puanla kolektif toplumsal kültür özellikleri gösteren ülkeler arasında yer alır. Buna göre, Türk toplumunda bireyden çok aile, topluluk, ait olunan grup(lar) önemlidir. Kişiler davranışlarını grubun/toplumun koyduğu kurallara göre belirler. Birey kendi kimliğini de grup ile tanımlar ve kurgular. Toplumun temel taşı birey değil, gruptur. İnsanlar doğdukları andan itibaren ait oldukları gruba sadakatle bağlanırlar ve grubun çıkarlarını kendi bireysel çıkarlarının önünde tutarlar.

Türk toplumundaki kolektivist öğeler gruba ait olma ihtiyacını arttırmakta bu da homojen bir toplum yapısı arzusunu yükseltmekte, farklılıklara tolerans düşmektedir. Buna karşılık Alman toplumunda bağımsızlık, bireysellik ve kendi kaderini tayin etmek önemli değerlerdir. Alman toplumunda gevşek bir ilişki eğilimi öne çıkarken, Türk toplumunda ilişkiler daha sıkı ve duygusaldır. Alman toplumunda iletişim direkt ve dolaysızken, Türk toplumunda iletişim çoğu zaman dolaylı ve örtülüdür.

Hofstede güç mesafesi ve bireycilik indeksi arasında güçlü bir negatif korelasyon bulunduğunu belirtir. Buna göre, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerin kolektivist;

düşük güç mesafesine sahip ülkelerin ise bireyci kültürel özellikler sergilemesi beklenir. Ayrıca refah düzeyi en yüksek, en varlıklı ülkelerin de bireycilik skorunun yüksek olmasının beklendiğini ileri belirtir (Hofstede 2001). Almanya ve Türkiye skorları karşılaştırıldığında bu durumun iki ülke için de geçerli olduğu söylenebilir.

Kolektivizm boyutu aile, eğitim, din, politika gibi kurumlar üzerinde belirleyicidir. Türkiye gibi kolektif kültürlerde aile çok önemlidir. Bireylerden ailelerine sadakatle bağlanmaları, bakmaları ve ailenin çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmaları beklenir. Ben değil, biz düşüncesi hakimdir; birey değil, aile önemlidir. Tarihsel olarak da Türk kültüründe aile her zaman en önemli kurum, kültürün taşıyıcısı olmuştur. Aile kutsaldır ve değerlerin devamı, toplumun refahı büyük ölçüde ailenin korunmasına bağlı görülür. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası da aileyi ‘toplumun temeli’ olarak tanımlar ve hukuken korur: “Madde 41 –Aile, Türk toplumunun temelidir ve eşler arasında eşitliğe dayanır. Devlet, ailenin huzur ve refahı ile özellikle ananın ve çocukların korunması ve aile planlamasının öğretimi ile uygulanmasını sağlamak için gerekli tedbirleri alır, teşkilatı kurar (Ek fıkra: 7/5/2010-5982/4 md.)”. Ayrıca Dünya Değerler Araştırması (2021, 7.veri seti) sonuçlarına göre, aile %91.8 ile Türk toplumu için en önemli değer niteliğindedir.

Türkiye toplumu için ailelerin bireyler üzerindeki etkisi ve gücü oldukça fazladır. Türkiye’de çocukların evlenip kendi ailelerini kurana kadar aileden ayrılmadıkları, bakımlarının ve ihtiyaçlarının aileler tarafından karşılandığı görülür. Yetişkin çocuklar ebeveynleri ile birlikte yaşar. Hatta çocuklar evlendikten sonra bile, yeni kurulan aile birimine ebeveynlerin müdahaleleri oldukça fazladır.

Kolektif kültürlerde bireyi kuşatan sadece aile ya da içinde bulunduğu/bulunmayı seçtiği sosyal gruplar değildir. Kolektif toplumlarda kültür, bireyin davranışlarını şekillendirir, belirler ve hatta bazen sınırlar ve kısıtlar. Kolektif toplum olmanın yansıması olarak Türk kültüründe, Şerif Mardin’in tabiriyle ‘mahalle baskısı’, toplumsal eylem ve davranışlarda önemli bir baskı unsuru olmaya devam etmektedir (Çakır, 2008; Çakır ve Bozan 2009). Mardin (2008) bu konuda, Türk ‘küçük toplumu’ cemaat niteliği taşıdığı için bu toplumda normlardan sapmalara karşı hoşgörünün yok denecek kadar az

olduğunu belirtir. Kongar (2010) Mardin'in "mahalle baskısı" kavramını "bireyi biçimlendiren, onun tutum ve davranışlarını belirleyen, grup baskısı kavramının, tüm ilişkileri de kapsayarak topluma egemen olması, bireyleri ve toplumu belli bir yöne sevk etmesi" olarak açıklar. Mahalle baskısı, kolektif kültürlerin bireyin davranışını kültürel olarak belirleme ve etkileme yöntemlerinden biridir.

Bu boyutun hangi tarafında yer aldığı, toplumlarda iş yaşamı açısından da farklılık yaratır. Kolektivist toplumlarda çalışanlar grubun çıkarlarını gözetirken, bireyci toplumlarda çalışanlar kendi çıkarları ile çalışırsa işverenin çıkarlarını gözetecek 'ekonomik kişiler'dir. Hofstede (2010) işe alma ve terfide kolektivist toplumlarda grup içi seçim ve hemşehricilik göz önünde bulunduğunu belirtir. Türkiye'de de nepotizmin (ilişkiler ağı, hemşehricilik) özellikle aile işletmelerinde yoğun olduğuna dair araştırma sonuçları (Büte ve Tekarslan, 2010; Diken ve Erdirençelebi, 2013; İyışeroğlu,2006) da bu durumu doğrulamaktadır. Türkiye'de işletmelerin yanı sıra kamu kurumlarında, hükümet ve belediyelerin kendi grup içi üyelerini işe yerleştirmelerinin fazla olduğu da görülmektedir. Akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (kronizm), siyasal kayırmacılık (partizanlık) ve hizmet kayırmacılığı (siyasal iktidarın gelecek seçimlerde yeniden iktidarda kalabilmek amacıyla bütçe tahsisatlarını, oylarını maksimize edecek şekilde kendi seçim bölgelerine tahsis etmesi), Türk kamu yönetiminde maddi olmayan çıkar karşılığı yolsuzluk olarak Sayıştay'ın raporunda geçmektedir (Özsemerci, 2003). Nepotizmin temelinde kültürel yapılar vardır (Demirel ve Savaş, 2017) ve geleneksel ilişkilerin yoğun olduğu az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, gelişmiş ülkelere göre daha yaygın olarak görülmektedir (Katlav ve Perçin, 2015).

Bireycilik/kolektivizm boyutu, Hofstede'nin üzerine en fazla araştırma yapılan boyutudur. Türkiye'nin bu boyutta nerede durduğunu araştıran çalışmaların sayısı da oldukça fazladır. Bu çalışmaların bir kısmı Hofstede'nin sonuçları üzerinden ülke kültürünü değerlendirirken, bir kısmı da boyutun sorunlu olduğu kısımlar üzerinde durmaktadır. Örneğin Sargut (1994: 322-323), Hofstede'nin çalışmasında örneklemin iyi eğitilmiş, Batı kültürü ile yetişmiş IBM çalışanlarından seçilmiş olmasının, toplumun genel görüşünü yansıtmadığı gerekçesiyle sorun olarak görürken; Sakal ve Aytakin (2014: 52), bireycilik ile toplulukçuluğu tek bir boyut ve birbirinin zıttı kavramlar olarak

göstermesi bakımından Hofstede'nin çalışmalarını eleştirmektedir. Wasti ve Erdil (2007:3), Hofstede'nin örgütsel alanda ölçtüğü değerlerin, yaşamın başka alanlarında (örneğin, kamusal, sosyal) farklılık gösterebileceğini; analiz düzeyi açısından bakıldığında da günümüz toplumları çoğunlukla yeknesak olmadığından ülke düzeyinde sunulan bulguların bireysel düzeyde ölçümleme için de geçerli olduğunu söylemenin hatalı olacağını savunmaktadır. Göregenli (1995), Triandis'in INDCOL bireycilik toplulukçuluk ölçeğinin Türkçe çevirisini yaptığı ve geçerlilik güvenilirliğini araştırdığı çalışmasının sonuçlarında, "Türk kültürünün belirleyici olarak toplulukçu ya da bireyci yönelimlerinin bulunmadığını gösterdiğini" belirtmiştir. Tüm bu çalışmaların öne sürdüğü eleştiriler haklı bulunsa bile, Hofstede'nin bireylerin kültürlerini ölçmediğini, kültürel boyutlara toplumsal boyuttan baktığını, bunu yaparken de toplumları 'karşılaştırarak' skorları belirlediği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca eleştirilere konu edilen, birey bazında bireycilik/kolektivizm boyutunu ölçen ölçek ve çalışmaların örneklemelerinin Hofstede'nin çalışması kadar çok olmadığı; Hofstede'nin dünya çapında bir örneklem grubu ile çalıştığı, büyük bir veri setinin analizleri sonucu boyutlarını oluşturduğu göz önüne alınmalıdır. Ayrıca toplum bazında yapılan bir çalışmayı birey bazında eleştirmek de problemlili görünmektedir. Bu eleştirilerden yola çıkılarak, kolektivist/bireyci toplumları birbirinden ayıran temel farklar üzerinden Türkiye analizi yapılması ve Türkiye'nin diğer ülkelerle 'kıyaslanarak' bu boyut açısından eğiliminin ne olduğunun ortaya konması önemli görünmektedir. Bu nedenle de kolektivist ve bireyci toplumları birbirinden ayıran özellikler; hanehalkı tipi, hanehalkı sayısı, evlenme ve boşanma oranları, çocuk ve yaşlıların durumu, doğurganlık hızı, eş ile tanışma şekilleri açısından Türkiye'nin diğer ülkeler arasındaki yeri incelenmeye çalışılacaktır.

Kolektivist ve bireyci toplumları birbirinden ayıran önemli farklardan biri aile tipi ve hane halkı sayısıdır. Kolektivist toplumlarda daha çok geniş aile görülürken bireyci toplumlarda çekirdek ailenin yaygın olduğu görülür. Türkiye'de çekirdek ailelerin yanı sıra, birkaç neslin bir arada yaşadığı geniş aile formunun hala yaygın olduğu görülür. TÜİK'in 12 Mayıs 2022'de yayımlanan 'İstatistiklerle Aile, 2021' raporu sonuçlarına göre, "Türkiye'de 2008 yılında 4 kişi olan ortalama hanehalkı büyüklüğünün azalma eğilimi göstererek 2021 yılında 3,23 kişiye düştüğü görülmüştür." Yine aynı rapora göre, "2014 yılında yılında %13,9 olan yalnız yaşayan fertlerden oluşan tek kişilik

hanehalklarının oranının 2021 yılında %18,9'a yükseldiği görülmüştür.” Hanehalkı tiplerine göre hanehalkı oranında da hızlı değişimin yaşandığı aşağıdaki tabloda da görülmektedir:

Tablo 41 Hanehalkı tiplerine göre hanehalkı oranı, 2014-2021 (TÜİK, 2022)

Hanehalkı tipleri	Toplam hanehalkı içindeki oranı (%)							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tek kişilik hanehalkı	13,9	14,4	14,9	15,4	16,1	16,9	17,9	18,9
Tek çekirdek aileden oluşan hanehalkı	67,4	66,9	66,4	66,1	65,3	65,1	65,2	64,4
Sadece eşlerden oluşan çekirdek aile	14,1	14,3	14,2	14,2	14,1	13,9	13,5	13,5
Eşler ve çocuklardan oluşan çekirdek aile	45,7	44,8	44,0	43,5	42,3	42,0	42,0	40,8
Tek ebeveyn ve çocuklardan oluşan çekirdek aile	7,6	7,8	8,2	8,5	8,9	9,2	9,7	10,1
Baba ve çocuklardan oluşan çekirdek aile	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,2	2,3
Anne ve çocuklardan oluşan çekirdek aile	6,1	6,2	6,5	6,7	7,0	7,2	7,5	7,8
En az bir çekirdek aile ve diğer kişilerden oluşan hanehalkı	16,7	16,5	16,3	16,0	15,8	15,0	14,0	13,5
Çekirdek aile bulunmayan birden fazla kişiden oluşan hanehalkı	2,1	2,2	2,4	2,5	2,8	3,0	2,8	3,2

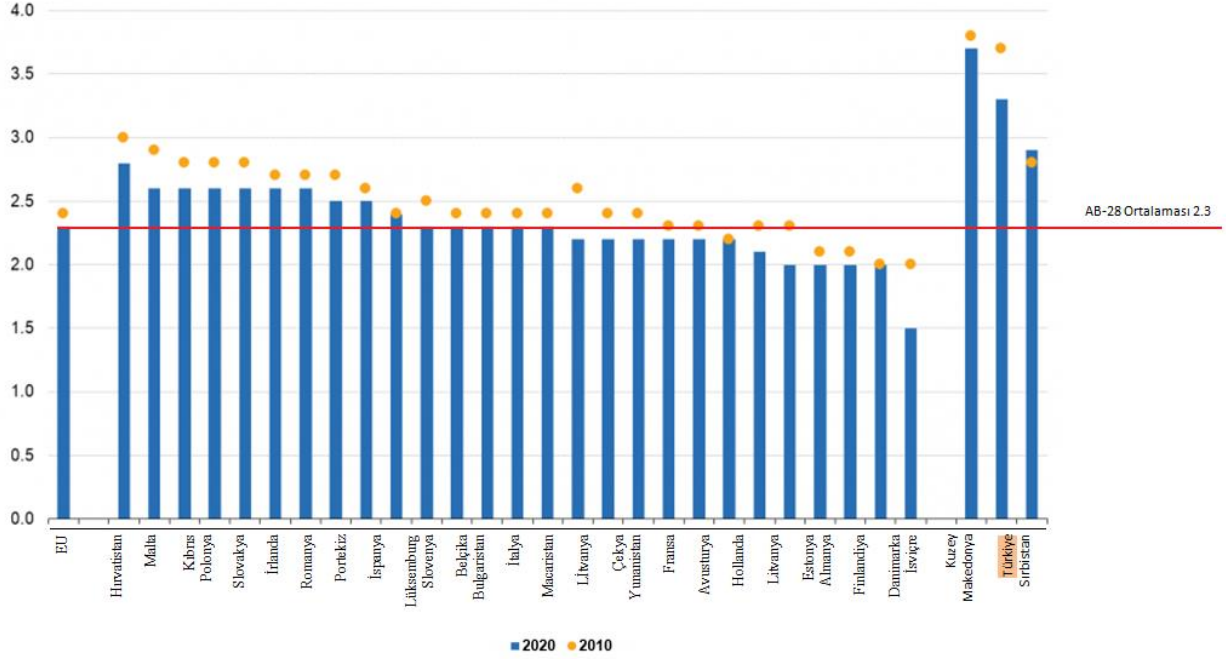
Kaynak: TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi, 2014-2021

Tabloya göre, “tek çekirdek aile olarak ifade edilen, yalnızca eşlerden veya eşler ve çocuklarından veya tek ebeveyn ve en az bir çocuktan oluşan hane halklarının oranında azalma olduğu görülür. Tek çekirdek aileden oluşan hane halklarının oranı, 2014 yılında %67,4 iken 2021 yılında %64,4'e gerilemiştir. Diğer yandan geniş aile olarak tanımlanan ve en az bir çekirdek aile ve diğer kişilerden oluşan hane halklarının oranı 2014 yılında %16,7 iken 2020 yılında %13,5'e düşmüştür. Aralarında eş, anne-çocuk veya baba-çocuk ilişkisi olmayan fertleri içeren; diğer bir ifadeyle çekirdek aile bulunmayan birden fazla kişiden oluşan hane halklarının oranında artış olduğu gözlenmiştir. Söz konusu hane halklarının oranı 2014 yılında %2,1 iken 2021 yılında %3,2'ye yükselmiştir. Türkiye'de 2021 yılında toplam hane halklarının %10,1'ini tek ebeveyn ve çocuklardan oluşan hane halkları oluşturmuştur.”

Türkiye'nin hane halkı sayısının yıllar içerisinde düşmesi; geleneksel aile sayısının azalıp çekirdek aile sayısının artması, bireyciliğin artması olarak ele alınabilir. Ancak Hofstede boyutlarını oluştururken, toplumların diğer ülkeler arasındaki yerini dikkate almıştır. Buna göre AB ülkeleri arasında Türkiye'nin yeri incelendiğinde (Eurostat, 2020) hane başına ortalama kişi sayısı açısından oldukça yüksek değerde

olduğu ve diğer ülkelerle kıyaslandığında skalanın kolektivist tarafında yer aldığı söylenebilir:

Tablo 42 2010 ve 2020'de ülkelere göre hane başına ortalama kişi sayısı (Eurostat,2020)



Ayrıca Dünya Değerler Araştırması (2021, 7.veri seti) sonuçlarına göre, yaşlı ve hasta ebeveynlerin bakımı %75,4 gibi yüksek bir oranla çocuklarının görevi olarak görülmektedir. Bunun yanısıra çocuk yapmanın %50 oranında toplumsal bir görev olarak algılanması da bu araştırmanın sonuçları arasında yer alır. Bu durum da Türkiye'nin kolektivist toplumsal özellikler göstermesinin kültürel sonuçları arasındadır.

Evlenme ve boşanma oranları da toplumun bireyci/kolektivist eğiliminin göstergesidir. Kolektivist kültürlerde evlenme yüceltilip boşanma hoş karşılanmazken; bireyci kültürlerde evlilik dışı beraberlikler ve boşanmalar normal karşılanmaktadır (Hofstede, 2010). TÜİK'in 24 Şubat 2023 tarihinde yayınladığı 2022 yılına ait evlenme ve boşanma istatistiklerine bakıldığında, evlenen çiftlerin sayısı "2021 yılında 563 bin 140 iken 2022 yılında 574 bin 358 oldu. Bin nüfus başına düşen evlenme sayısını ifade eden kaba evlenme hızı 2022 yılında binde 6,76 olarak gerçekleştiği" görülmektedir. Buna karşılık "boşanan çiftlerin sayısının 2021 yılında 175 bin 779 iken 2022 yılında 180

bin 954 oldu. Bin nüfus başına düşen boşanma sayısını ifade eden kaba boşanma hızı 2022 yılında binde 2,13 olarak gerçekleştiği” görülmektedir. Buna göre evlenme sayısı geçmiş yıllara oranla azalırken, boşanma sayıları artmaktadır. Aynı rapora göre, “ilk evlenme yaşının her iki cinsiyette de arttığı görülmektedir. Ortalama ilk evlenme yaşı 2022 yılında erkeklerde 28,2 iken kadınlarda 25,6 olmuştur. Erkek ile kadın arasındaki ortalama ilk evlenme yaş farkı ise 2,6 yaş olarak gerçekleşmiştir.” Ayrıca kaba evlenme hızınının 2010’da binde 7,97 iken, 2022’de binde 6,76’ya düştüğü görülmektedir. Kaba boşanma hızınının ise 2010’da binde 1,62 iken yükselerek 2022’de binde 2,13 olduğu görülür (Eurostat, 2017 akt. TÜİK 2023).

Önder (2018; 874), ailenin yapısındaki ve işlevlerindeki değişimin ve buna paralel olarak da doğurganlıktaki düşüşün ailecilikten (kolektivizmden) bireyciliğe geçişin bir yansıması olduğunu ileri sürmektedir. TÜİK’in 12 Mayıs 2022 tarihinde yayınlanan 2021 yılı Doğum İstatistikleri Raporu’na göre, “toplam doğurganlık hızı, 2001 yılında 2,38 çocuk iken, 2021 yılında 1,70 çocuk” olarak gerçekleşerek azalma göstermiştir. Bunda kadınların işgücüne katılım oranındaki artış, geç evlenme yaşı ve artan infertilite oranları ya da toplumdaki bireyci eğilim neden olarak gösterilebilir. Ancak Avrupa Birliği İstatistik Ofisi Eurostat’ın verilerine bakıldığında, Türkiye’nin doğurganlık hızınının 27 AB üyesi ülkeden daha yüksek olduğu görülür (Eurostat, 2017 akt. TÜİK 2022). Ayrıca TÜİK 2021 Doğum İstatistikleri verilerine bakıldığında, kaba doğum hızı oranlarında da düşüşün gerçekleştiği görülebilir. 2001 yılında kaba doğum hızı binde 20.3 iken, 2021 yılında binde 12,8’e gerilemiştir. Ancak AB ülkeleri ile karşılaştırıldığında, Türkiye’nin kaba doğum hızınının diğer ülkelere göre yüksek olduğu görülür (Avrupa Birliği İstatistik Ofisi (Eurostat) Veri Tabanı, 2019 akt. TÜİK 2022). Bütün bu sonuçlar da Türkiye’nin birlikte değerlendirildiği ülkeler arasında hala kolektivist kültürel eğiliminin baskın olduğunun göstergesi olarak yorumlanabilir.

Kolektivist toplumların en belirgin özelliklerinden biri de yaşlılarla bir arada yaşayan ailelerin oluşturduğu geniş ailelerdir. TÜİK’in 17 Mart 2023 tarihinde yayınlanan İstatistiklerle Yaşlılar, 2022 raporundaki istatistiklere göre, “Türkiye’de 2022 yılında toplam 26 milyon 75 bin 365 haneden 6 milyon 276 bin 433’ünde yaşlı nüfus olarak tanımlanan, 65 ve daha yukarı yaşta en az bir fert bulunduğu görülür. Diğer bir

ifadeyle, hanelerin %24,1'inde en az bir yaşlı fert yaşadığı görülür.” Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü ‘Yaşlı Nüfusun Demografik Değişimi Raporu’na (2020) göre, “Türkiye’de yaklaşık her 5 yaşlıdan birinin tek başına yaşadığı görülür; 7 milyon 550 bin 727 yaşlının 1 milyon 373 bin 521’ini tek başına yaşayan yaşlı bireyler oluşturur. Ülkemizde 2019 yılında toplam yaşlı nüfus içerisinde tek başına yaşayan yaşlıların oranı %18,2 olmuştur.” Bu oran Eurostat AB’de 65 yaş üstü %32.1’dir. İstatistikler de gösteriyor ki, Türkiye’de ailesi ile birlikte yaşayan yaşlıların sayısı da AB ortalamasından fazladır. Bu da hala geniş ailelerin ve kolektivist toplum özelliklerinin Avrupa Birliği ülkelerine göre daha yüksek olduğunun göstergesidir.

Eş ile tanışma şeklinin ve eş seçiminin de bireyci ve kolektivist toplumlarda farklılaştığı ve kültürün bu boyutunu belirleyen etkenlerden biri olduğu görülmektedir. Bireyci kültürlerde daha geç yaşta evlilikler, bireysel kararlara bağlıdır ve cinsiyet ayrımı görece azdır. Kolektivist kültürlerde ise, ailelerin eş seçimine karıştığı, evlilik yaşının daha erken olduğu, eş seçiminin ait olunan grup içerisinde (görücü usulü, akraba, mahalle, iş çevresi vs.) yapıldığı ve cinsiyet ayrımının yüksek olduğu geleneksel aile tipleri görülür. TÜİK’in 01 Nisan 2022 tarihinde yayınladığı Aile Yapısı Araştırması, 2021 sonuçlarına bakıldığında, evliliklerin %56,8’inin görücü usulü ile gerçekleştiği görülmektedir. Raporla göre, evlilik deneyimi olan bireylerin eş seçimini nasıl yaptıkları incelendiğinde, evliliklerin %46,1’i görücü usulü ve kendi rızasıyla, %34,9’u kendi kararı ve ailesinin rızasıyla, %10,7’si görücü usulü ve kendi görüşü sorulmadan aile kararıyla, %5,3’ü kaçma/kaçırılma ve %2,7’si kendi kararı ve ailesinin rızası dışında gerçekleştiği görülür.

TÜİK’in 17 Şubat 2023 tarihinde yayınladığı Yaşam Memnuniyeti Araştırması, 2022 sonuçlarına bakıldığında, çarpıcı bir şekilde bireylerin mutluluk kaynağının aileleri olduğu görülmektedir. Buna göre; “kendilerini en çok ailelerinin mutlu ettiğini belirtenlerin oranı, 2022 yılında %67,6 olurken bunu sırasıyla; %16,3 ile çocuklar, %4,8 ile kendisi, %3,9 ile eş, %3,8 ile anne/baba ve %1,9 ile torunlar takip etmiştir”. TÜİK’in 17 Mart 2023’te yayınladığı İstatistiklerle Yaşlılar (2022) raporu sonuçlarına göre ise,

“yaşlı bireylerin 2022 yılında en önemli mutluluk kaynağı %59,5 ile aileleri, %21,7 ile çocukları, %7,3 ile eşleri ve %7,0 ile torunları olmuştur”. Dünya Değerler Araştırması, (2017-2020) dönemini kapsayan 7. dalga veri setindeki Türkiye ile ilgili bulgular da çalışmamızın sonuçları ile uyumlu biçimde, Türkiye’nin kolektivist kültürel değerlerini vurgular niteliktedir. Rapora göre, “aile, Türk toplumu için yüzde 91,8’le en önemli değer olarak çıkmıştır. Türkiye’de çocuk yapmak, yüzde 50 düzeyinde yüksek bir oranla, toplumsal bir görev olarak algılanmaktadır. Türk toplumunda yaşlı ve hasta ebeveynlere bakmak, yüzde 75,4 düzeyinde çocukların görevi olarak algılanmaktadır”.

Türk kültürü açısından baktığımızda hala evlenmenin çok önemli görüldüğü, ailelerin eş seçiminde müdahil olduğu, görücü usulü ve akraba evliliklerinin yaygın olduğu, düğünlerin finansal harcamalarının yapılmasında ailelerin önemli rol oynadığı, yeni evlenen çiftlere ait olunan grup (aile, akraba, mahalle ve iş çevresi, vs..) tarafından para/altın takılarak, hediyeler alınarak, ‘çeyiz’ yapılarak destek verildiği görülmektedir. Her ne kadar geçmiş dönemlerdeki istatistiki verilerle kıyaslandığında, boşanma oranlarında artış olduğu görülse de boşanma oranları AB ile karşılaştırıldığında hala düşük kalmaktadır. Bu açılarından da Türk kültüründe kolektivist kültürel eğilimlerin diğer ülkelere kıyasla hala hakim değerler olduğu söylenebilir.

İstatistiklere bakıldığında boşanma oranlarındaki artış, doğurganlık oranlarındaki azalma, hane halkı sayısı ve yapısındaki değişim, giderek çekirdek aile ve dağılmış aile oranı artarken geniş aile oranının azalması, tek yaşayan kişilerin sayısındaki artış, çocukların evden ayrılma yaşındaki düşüş, yalnız yaşayan yaşlı nüfus oranındaki artış gibi veriler Türk kültürünün modern hayat, kentleşme ve sanayileşme ile yapısının değiştiğini ve giderek bireyselleştiğinin bir göstergesi olarak görülmektedir. Ancak Hofstede kültürlerin özelliklerini ortaya koyarken bir toplumsal kültürü diğer kültürlerle karşılaştırarak verilerini oluşturmaktadır. Yani Türk kültüründen bahsederken onu diğer kültürler arasındaki yeri açısından değerlendirir. Her ne kadar Türk kültürü bireyselleşme özellikleri sergiliyor olsa da TÜİK, OECD ve Eurostat verilerine bakıldığında diğer ülkelerle birlikte incelendiğinde Türk kültürünün hala diğer ülkelere kıyasla daha kolektivist özellikler sergilediği istatistiksel olarak da görülebilir. İstatistikler

incelendiğinde hala doğum oranlarının diğer ülkelere göre oldukça yüksek, geniş aile oranının fazla, hane halkını sayısının yüksek oluşu, evlenmeye verilen önemin fazla olması, boşanmanın hoş karşılanmaması, yaşlı nüfusun büyük oranda hala aileleriyle birlikte yaşıyor olması, eş seçimi ve evlilik ritüellerinde ailelerin baskın olması Türk kültürünün kolektivist özellikler sergilediğinin göstergeleri olarak görülebilir.

3.8.1.3. Erillik

Bir toplumda eril boyutta görülen yüksek skor, o toplumda rekabet, başarı, hırs ve kazancın önemsenen değerler olarak öne çıktığı maskülen/eril toplumsal kültürün hakim olduğunun; düşük skor ise toplumdaki baskın değerlerin başkalarını önemsemek, bakım vermek ve yaşam kalitesi ile ilgili olduğu dişil/feminen toplumsal kültürün göstergesidir. Hofstede'ye göre buradaki temel ayırım, insanları motive eden şeyin, 'en iyisi olmayı istemek' (eril) mi yoksa 'yaptığımız şeyi sevmek' (dişil) mi olduğudur. Hofstede'nin çalışmasının sonuçlarına göre Türkiye, bu boyutta 45 puanla dişil (feminen) toplumsal kültür özellikleri gösteren ülkeler arasında yer alır. Almanya ise, 66 puanla eril (maskülen) kültürel özellikler sergileyen bir toplum olarak kabul edilir.

Buna göre Türk kültürü; toplumun diğer üyelerine anlayışlı, alçak gönüllü, bakım odaklı ve hayat kalitesine önem veren özelliklere sahiptir. Para kazanmak, başarı sağlamak ve hırslı olmak yerine, insan ilişkileri ve duygular önemlidir; mütevazilik toplum tarafından onaylanan ve yüceltilen bir değerdir. Oysa Almanya gibi eril toplumlarda iddialı, sert, çatışmacı ve maddi başarı odaklı kültür hakimdir. Eril kültürler için 'başarmak', dişil kültürler içinse 'elde etmek' önemlidir (Hofstede, 2010). Türk kültürü kolektivist kültürel özelliklere sahip olduğu için, toplumun diğer üyelerine anlayışlı, alçak gönüllü, bakım odaklı ve hayat kalitesine önem vermekle tanımlanan feminen kültürel özellikler sergilemesi tutarlı bir sonuç olacaktır. Ayrıca misafirperverliği ve yardımseverliği ile övünen kolektivist bir doğu toplumunun dişil kültürel özellikler sergilemesi beklenen bir durumdur.

Eril kültürel özellikler sergileyen toplumlarda iş yeri ve örgütsel yapılar incelendiğinde, hırslı ve rekabetin desteklendiği, başarı, performans ve sonuç odaklı, risk alan, verimlilik ve karlılığın ölçüldüğü, bireysel başarıya önem verilen bir kültürel yapı hakimdir. Bütün bu tanımlar Alman örgüt kültürüne ait özelliklere uygun görünmektedir. Ancak Hofstede'ye göre Türkiye gibi dişil özellikler sergileyen toplumların iş gücü ve örgüt yapılarına bakıldığında ise, çalışanlar arasında iş birliği ve takım çalışmasının ön planda olduğu, empati ve duygusal farkındalığın yüksek olduğu, esnekliğin ve değişen koşullara uyumun kolaylıkla gerçekleştirildiği ve çalışmanın motivasyonunun büyük oranda yaşam kalitesini artırma odaklı ve sosyallığın önemli olduğu bir yapı görülür (Hofstede 1980, 2010, 2011).

Bu doktora tezinin uygulama çalışmasının sonuçları açısından ulusal kültürün erillik boyutuna bakıldığında, Türkiye ve Almanya'daki çalışanların erillik düzeylerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir ($t=-3.92$). Buna göre Almanya'daki çalışanların erillik düzeyi (ortalama=2.87) Türkiye'de çalışanların erillik düzeyinden (ortalama=3.08) daha düşüktür. Bu boyut açısından çalışmanın başında belirlenen hipotezin (H_3 : *Alman kültürü eril kültürel özellikler, Türk kültürü ise dişil kültürel özellikler sergiler*) desteklenmediği görülmektedir. Ayrıca bu sonuç, Hofstede'nin sonuçlarından da farklıdır. Teorik olarak kolektivist bir toplumun, Hofstede'nin sonuçlarında olduğu gibi feminen toplumsal özellikler sergilemesi beklenmektedir. Böyle bir sonuç çıkmasının bir nedeni, uygulama için iki hastanenin seçilmiş olması olarak yorumlanabilir. İki kurum da ulusal kültür açısından dişil (feminen) özelliklerin ağır olduğu, 'diğer insanlara bakım verme' ve 'yaşam kalitesi' ile ilgili kurumlardır. Özellikle örneklem olarak seçilen Almanya'daki hastanenin Katolik bir kilise hastanesinden devam eden bir geleneğe sahip olması; Türkiye'deki hastanenin ise, eğitim öğretimin de yapıldığı, performans değerlendirmesinin olduğu bir araştırma hastanesi olmasının bu boyuttaki sonuçların değişmesine neden olduğu düşünülebilir. Ayrıca her ne kadar Hofstede, toplumsal kültüre ait feminen ve maskülen özelliklerin bireysel cinsiyet özelliklerinden bağımsız olduğunu belirtse de çıkan sonucu anlamlandırmak açısından çalışmaya katılanların cinsiyet dağılımlarına bakılmış (bknz. Tablo 24), Almanya'daki katılımcıların 29 erkek/50 kadın, Türkiye'deki katılımcıların ise 29 erkek/169 kadın olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara bakıldığında da kadın katılımcı sayısının fazla oluşunun, Türkiye'nin feminen özellikler

sergileyen bir toplumsal kültür skoru sergilemesine, neden olmadığı görülmüştür. Ancak katılımcıların cinsiyete göre dağılımı göz önüne alındığında, Türkiye’de kadın katılımcı sayısının fazla olmasının, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlarla başa çıkabilmek için daha başarı odaklı ve hırslı olmalarına neden olarak, eril kültürel özelliklerin yüksek olmasına yol açtığı söylenebilir.

Ayrıca Hofstede’nin dişil toplumlar için sıraladığı hoşgörölü, ılımlı, tolerans sınırı yüksek, kadın/erkek rollerinin toplumda eşitlikçi olduğu, hırstan ve şiddetten uzak, maddiyattan çok yaşam kalitesine odaklı, ebeveynlerin rollerinin paylaşımcı olduğu, sorumluluk sahibi, özgürlükleri ve bireysel hakları koruyan, farklılıkların hoşgörü ile kabul edildiği, çatışmaların müzakere ile çözüldüğü, paradan çok serbest zamana önem veren, iletişimin insani olduğu, dayanışmanın hakim olduğu, refah toplumu özellikleri gösteren, ılımlı dini yaşamın olduğu, eşcinsellerin ve göçmenlerin dışlanmadığı bir toplumsal yapının (2010; 2019) Türk kültürünü ne kadar yansıttığı tartışmaya açıktır. Aydın ve Uçman’ın (2019) Türk toplumundaki bireylerin iş yaşamında karar verme tarzlarını inceledikleri çalışmalarında, “çıkartların ön planda olduğu, kararlar alınırken sosyal çevrenin etkili olduğu, aynı zamanda para ile gelenek ve göreneklerin de önem kazandığının görüldüğü” belirtilmektedir. Çıkartların, bireyselliğın ön planda olması ve paranın önemli olması eril kültürel özellikler iken; sosyal çevrenin, gelenek ve göreneklerin önemli olması dişil toplumsal kültür özelliklerine karşılık gelmektedir. Türk kültürü her ne kadar kolektivist özellikler sergilemesi açısından diğertlerine önem veren, koruyan kollayan bir yapıdaysa da ataerkil bir toplum olma özelliğini hala korumaktadır. Bireysellik, hırs, girişimcilik, rekabet, kendi çıkartları için başkalarını savaşıarak yok etme özellikleri elbette batı toplumları ile kıyaslandığında Türk toplumunda daha düşüktür. Ancak Hofstede’nin kültürün bu boyutu ile ilgili aktardığı diğert detaylar Türk toplumuna uygun görünmemektedir. Bu durum, erillik boyuttan öte bireycilik/toplulukçuluk boyutuna ait değertlerin etkileri gibi görünmektedir.

3.8.1.4. Belirsizlikten kaçınma

Hofstede'ye göre belirsizlikten kaçınma boyutu, "bir toplumun, geleceğin asla bilinemeyeceği gerçeğiyle baş etme biçimiyle" açıklanmaktadır. Belirsizlikten kaçınma, kültürün üyelerinin risk içeren, bilinmeyen, gelecekle ilgili, belirsiz durumları ne ölçüde tolere edebildiği ile ilgilidir (Hofstede 2011). Her toplum belirsiz durumlar karşısında farklı tepkiler gösterir, hepsinin belirsizliği benimseme, tolerans gösterme ve belirsizlikle başa çıkma derecesi farklıdır. Hofstede'nin çalışma sonuçlarına göre, Türkiye bu boyutta 85 puan alarak oldukça yüksek belirsizlikten kaçınma skoru sergilemektedir. Almanya ise 65 puan ile belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında yer alır. Ancak Hofstede, Almanya'nın skoru düşük belirsizlikten kaçınma skoruna da yakın olduğu için, bunu hafif bir tercih olarak yorumlamaktadır (Hofstede, 2023b).

Bu doktora tezinin uygulama çalışmasının sonuçları açısından, belirsizlikten kaçınma alt boyutu incelendiğinde de Türkiye ve Almanya'daki çalışanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($t=-4.24$). Buna göre Almanya'dan çalışmaya katılanların belirsizlikten kaçınma düzeyi (ortalama=2.78), Türkiye'deki katılımcıların belirsizlikten kaçınma düzeyinden (ortalama=3.04) daha düşüktür. Bu sonucun, çalışmada belirlenen hipotezi (H_4 : *Türkiye yüksek belirsizlikten kaçınma özellikleri, Almanya ise daha düşük belirsizlikten kaçınma özellikleri gösterir*) desteklediği ve Hofstede'nin sonuçlarıyla da uyumlu olduğu görülmektedir.

Yüksek belirsizlikten kaçınma skoruna göre Türk kültüründe gelecek ile ilgili belirsizlik büyük oranda kaygı yaratmaktadır. Hofstede'ye göre Türk toplumunun belirsizliğe toleransı düşüktür ve bu kültürün üyeleri kendilerini gelecekle ilgili görece rahat ve güvende hissetmezler. Hofstede ve arkadaşlarına (2010) göre, Türkiye gibi yüksek belirsizlikten kaçınma skoru olan ülkelerde insanların çoğu mutsuzdur, stres düzeyi yüksektir. Belirsizlik ve güvensizlik insanlarda anksiyete ve mutsuzluk yaratmaktadır. Bu bağlamda, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Çözümleri Ağı tarafından her yıl yayınlanan Dünya Mutluluk Raporu (Veenhoven, 2023) 2022 yılı verilerine göre Türkiye'nin 146 ülke arasında 4.744 skorla 112. sırada yer alması da bu

değerlendirmeyi ve çalışmamızdan çıkan sonucu doğrular niteliktedir. Aynı raporun 2021 verilerinde Türkiye 149 ülke arasında 104. sırada; 2020 yılı raporu verilerine göre 153 ülke arasında 93. sırada; 2019 ve 2018 yıllarında 156 ülke arasında sırasıyla 79. ve 74. sırada yer alarak dünya ülkeleri arasında mutsuzluk oranı oldukça yüksek olan ülkeler arasında yer almış ve giderek daha fazla mutsuzlaştığı görülmüştür. Ayrıca TÜİK'in Yaşam Memnuniyeti Araştırması 2022 yılı veri sonuçlarına bakıldığında, Türkiye nüfusunun %50.3'ünün mutsuz olduğu sonucu, belirsizlikten kaçınma boyutunda Türk kültürünün yüksek skor göstermesi ile uyumlu olması açısından dikkat çekicidir (TÜİK, 2023).

Türkiye'nin yüksek belirsizlikten kaçınma özellikleri göstermesini hazırlayan nedenlere baktığımızda; yüksek belirsizlikten kaçınma coğrafi, tarihi, siyasi ve ekonomik olarak birbiri içerisine geçmiş bir kültürel mirasın ürünü olarak görülebilir. Türkiye'nin Orta Asya'daki göçebe kültürü ile Osmanlı İmparatorluğu'nun devamı olarak katı hiyerarşik yapılar, patriyarşi, aileye ve muhafazakar toplumsal değerlere önem verme gibi özelliklerini devam ettirdiği söylenebilir. Bu dönemlerin devamı olan kültürel refleks ve değerleri taşıması da Türk kültürünün yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimini desteklemiş olabilmektedir. Çünkü bu değerlerin belirsizliği azaltmaya; kontrolü ve disiplini sağlamaya yönelik bir kültürel değerler sistemi anlayışını yansıttığı söylenebilir. Ayrıca toplumdaki siyasi istikrarsızlıklar, yargı sistemindeki aksaklıklar, ekonomideki dalgalanmalar, gelir dağılımındaki dengesizlikler, yüksek işsizlik oranları, döviz dalgalanmaları, yüksek enflasyon oranları, güvencesiz çalışma şartları gibi nedenler de kültürlerde belirsizlikten kaçınma skorunun yüksek olmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla tüm bu etmenler, Türkiye'nin yüksek belirsizlikten kaçınma kültürel özellikleri sergilemesinin altında yatan nedenlere karşılık gelmekte ve tez çalışmasından çıkan sonuçları destekler niteliktedir.

Türkiye'nin yüksek belirsizlikten kaçınma özellikleri göstermesi çalışma yaşamını ve örgütsel yapıyı da etkilemektedir. Türkiye'deki iş piyasasının görece güvencesiz ve istikrarsız olduğu söylenebilir. İşsizlik oranları yüksektir. Gelir dağılımı eşitsizdir. İnsanların işlerini kaybetme korkusuyla karşı karşıya olduklarında belirsizliğe karşı daha az dirençli olmaları beklenen bir durumdur. Öngörülemez gelecek, iş-yaşam dengesini de bozmakta, rekabeti arttırmakta, iş güvencesini azaltmakta ve ücret

düzelelerini düşürmektedir. Bu da çalışanların risk alma, yenilikçilik ve girişimcilik eğilimlerini azaltabilmektedir. Ayrıca belirsizlikten kaçınmanın yüksek oluşu, çalışanlarda işlerini kaybetme korkusuyla yönetime ve üstlere karşı haklarını savunmalarına, işle ilgili hak ve taleplerde bulunmalarına engel olabilmektedir. Dolayısıyla Türkiye’de sendikal katılımın düşük olması ve demokratik ve katılımcı bir kültürün yerleşmemiş olması yüksek belirsizlikten kaçınma kültürü ile açıklanabilir. Ayrıca Türk örgüt kültürünün merkezîyetçi, otoriter ve hiyerarşik yapısının; yüksek belirsizlikten kaçınma kültürünün olumsuz etkilerini azaltmak üzere, örgütün daha kolay kontrol edilmesi ve hızlı karar alınabilmesi için işlevsel olduğu görülmektedir. Nitekim Aydın ve Uçman (2019), Türk toplumunun iş yaşam özelliklerini inceledikleri nicel çalışmalarında; Türk toplumunda örgütsel özellikler açısından iletişimin ağırlık kazandığını, hiyerarşik yapının baskın olduğunu, işlerde belirsizlik olduğunu ve bununla başa çıkmak için de kuralların esnek olması gerektiğini vurgulamışlardır. Sarıtaş ve Öztürk (2018) Türkiye’nin küresel krizlere verdiği tepkileri araştırdıkları çalışmalarında, kriz dönemlerini anlamada belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi düzeyinin belirleyici olduğunu belirtmişlerdir. Türkiye bu iki boyutta da yüksek skora sahip olduğu için araştırmaya göre Türkiye, “belirsiz durumlar karşısında endişelenmekte, belirsizlik anında sabırsızlıkla ani kararlar vermekte ve bu gibi durumlarda uzman görüşlerini önemsemektedir. Belirsizlik ve bilinmedik bir durumdaysa bilindik durumu ve kuralsızlıktansa var olan kötü kuralları tercih eder” (s.136). Belirsizlikle baş edebilmenin en önemli yolu Hofstede’ye göre yazılı kurallar koymaktır. Hofstede’nin bizzat Türkiye için yaptığı en önemli yorum ve önerisi de bu yönde olmuştur (Hofstede, 2023a).

Belirsizlikten kaçınma skoru yüksek olan toplumlarda kişiler kendilerini rahat ve güvende hissetmez, hoşgörü ve tolerans düşüktür; kendilerinden farklı düşünce ve davranışlar tehdit algılanır ve sert bir yaklaşımla reddedilir. Dolayısıyla yüksek belirsizlikten kaçınma skoru gösteren Türkiye’nin hoşgörü/kısıtlama boyutunda da kısıtlayıcı kültürler arasında olması beklenebilir. Yüksek belirsizlikten kaçınan kültürler, yeniliklere kapalı ve geleneklere bağlı, muhafazakar eğilim sergiler. Yeniliği ve değişimi temsil eden gençlere karşı negatif tutum hakimdir. Etnik ve dini farklılıklara, yabancılara, göçmenlere de önyargı ile yaklaşılır. Dinî, siyasî ve ideolojik hoşgörüsüzlük ve aşırı

tutuculuk, köktencilik hakimdir. Bunun altında yatan da dinin kalıcı ve kesin kurallar koyuyor olmasının belirsizliği azaltmada etkili olacağı düşüncesi olabilmektedir.

Hofstede'nin Türk kültürü için önerdiği kalıcı ve yazılı kurallar koymasının ötesinde, belirsizliği azaltmak için demokrasi ve adaletin tesisi ile toplumun haklarının korunacağına olan inancının artırılması, esneklik ve yaratıcılığı daha fazla teşvik eden bir eğitim sistemi, özellikle kamuda olmak üzere kurumlarda şeffaflık ve hesap verilebilirliğin artırılması ile toplumda güvenin sağlanması, ekonomideki dalgalıların azaltılmasına ve işsizliğin önlenmesine yönelik stratejilerin oluşturulması sağlanabilir. Ayrıca örgütlerde ast ve üstler arasında sağlıklı iletişimin tesisi, çalışanların kararlara katılımının her düzeyde sağlanması, iş güvencesinin oluşturulması, inovasyon ve girişimciliğin teşvik edilmesi yüksek belirsizlikten kaçınmanın negatif kültürel boyutlarını yumuşatıp daha demokratik örgütsel yapıların ve daha verimli çalışan, örgüte bağlı bireylerin olduğu örgütsel kültürlerin oluşmasını sağlayabilir.

Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma skorunun yüksek oluşu, belirsizlik için düşük toleransa sahip olduğunun göstergesidir. Ülkedeki siyasi ve ekonomik dalgalanmalar, toplum üzerinde stres yaratmaktadır. Bunun için de Türk kültüründe kalıcı siyasi iktidarlar, kısa süreli de olsa belirsizliği yok eden çözümler ve aşına olunan yapıların devam etmesi tercih edilir. Türk kültüründe muhafazakarlığın yüksek bir değer oluşu da bilindik olanın devamını sağlamanın verdiği güven hissinden kaynaklanmaktadır. Hofstede belirsizlik ile başa çıkabilmenin ancak yazılı kurallar ve yasalar çerçevesinde mümkün olabileceğini söylerken, yazılı kuralları Türk halkının güven ihtiyacının teminatı olarak görmektedir. Belirsizlikten kaçınma skoru Türkiye'ye oranla düşük olan Almanya kültürü incelendiğinde, Almanların yazılı kurallar, yönetmelikler, sözleşmelerle belirli davranış kalıplarının toplumda kabul görmesini sağladıkları görülmektedir. Almanya'da kurallar ve düzen önemlidir. Yazılı kurallar, yasalar ve kurallara uyulmaması halinde verilen ağır cezalar düzenin işlerliğini ve devamını sağlamaktadır. Alman kültüründe neredeyse her şeyin ayrıntılı olarak planlandığı; kurallara uyularak, öngörülemeyen durumlardan kaçınarak ve riskleri azaltarak geleceği kontrol altında tutma çabası hakimdir. Aßmus'a göre (2014), Almanlar bir planla devam etmek istediklerinde, sistematik bir genel bakışa ve tüm dengeli ihtiyacı duymaktadır ve bunu da yasalar sağlamaktadır. Alman toplumu harekete geçerken kati emirleri tercih etmektedir. Böylece

belirsizlikle, kalıcı yasa ve kuralların varlığıyla baş edilmektedir. Türk toplumunda ise Orta Asya'dan gelen tarihsel bir mirasla sözlü kültürün hakim olduğu görülür. Her ne kadar yazılı kurallar yeterli olsa da kültürel olarak yazılı kurallara göre davranılmaması, uygulamada aksaklıkların olması, kuralların uygulanmasında keyfiyet gösterilmesi ve fazlaca inisiyatif kullanılması, adalet sistemindeki ağır işleyiş ve tıkanıklıklar, cezaların caydırıcılıktan uzak olması gibi nedenler Türk kültüründe belirsizliğin daha da artmasına neden olmaktadır.

3.8.1.5. Uzun Dönem Oryantasyonu

Uzun dönemli uyum sağlama olarak da düşünülebilecek bu boyut, toplumların zamana bakış açılarını gösterir. Kısa dönem oryantasyonu geçmişe ve günümüze odaklanırken, uzun dönem oryantasyonuna sahip toplumlar geleceğe odaklanarak uzun vadeli planlar yaparlar. Bu boyut bugünün ve geleceğin zorluklarıyla uğraşırken, toplumların kendi geçmişiyle bazı bağlantıları nasıl sürdürmesi gerektiğini açıklar. Bu boyutta düşük puan alan toplumlar, toplumsal değişime şüphe ile bakarken, zamanı onurlandıran gelenek ve normları korumayı tercih ederler. Öte yandan bu boyutta yüksek puan alan toplumlar, geleceğe odaklı, değişimi kabul eden, daha uzun vadeli düşünen, plan yapan, pragmatik bir yaklaşımı benimsemektedir.

Hofstede Türkiye'nin 46 puan ile skalanın ortasında yer aldığını dolayısıyla zaman konusunda baskın bir kültürel tercih çıkarımı yapılamadığını belirtmektedir. Oysa Almanya, 83 gibi oldukça yüksek puan skoruyla uzun dönem odaklı, pragmatik bir kültüre sahip bir toplumsal yapı sergilemektedir. Hofstede'ye göre, uzun dönem yönelimli toplumlarda insanlar gerçeğin duruma, bağlama ve zamana bağlı olduğuna inanırlar. Gelenekleri değişen koşullara kolayca adapte etme yeteneği, tasarruf ve yatırım için güçlü bir eğilim, tutumluluk ve sonuçlara ulaşmada azim gösterirler (Hofstede, 2023c).

Bu doktora tezinin uygulama çalışmasının sonuçları incelendiğinde, uzun dönem oryantasyonu boyutunda ülke değişkeni söz konusu olduğunda sonuçlarda anlamlı bir

farklılık görülmektedir ($t=6.91$). Analiz sonuçları incelendiğinde, Almanya'daki katılımcıların uzun dönem oryantasyonu (ortalama=3.29), Türkiye'deki katılımcıların uzun dönem oryantasyonundan (ortalama=2.85) daha yüksek çıkmıştır. Araştırmada bu boyut ile ilgili hipotez (H_5 : *Türkiye'nin uzun dönem oryantasyonu Almanya'dan düşüktür*) doğrulanmıştır. Ayrıca çıkan sonuçlar Hofstede'nin sonuçları ile de benzerlik göstermektedir.

Türkiye bu boyutta diğer ülkelere göre ortalama bir skora sahiptir. Geçmiş onurlandıran, geleneklere bağlı ve değişime şüphe ile bakan kısa dönem oryantasyonu ile; gelecek odaklı plan ve projelere önem veren uzun dönem oryantasyonu özellikleri arasındadır. Ne biridir ne öteki; hem biridir hem de diğeri. Türkiye hem gelenekleri devam ettirmek isteyen muhafazakar bir yapıya sahiptir, hem de sürekli değişim ve dönüşümlerin olduğu bir coğrafyadaki şartlara ayak uydurmak zorundadır. Değişimin hızlı olduğu şartlarda kişilerin uzun dönemli planlar yapmak yerine daha kısa vadeli çözümlere yönelmesi normaldir. Ancak bu değişimin, kültürün üyelerinde sabit, kalıcı ve geleneksel olana tutunma ihtiyacını doğuracağı için, muhafazakarlığın toplumda yüksek olması beklenen bir durumdur.

Azim, sebat, tutumluluk, azla yetinmek, ilişkileri statülere göre sıralama, utanma duygusu uzun dönem oryantasyonu boyutunu tanımlarken; karşıtı kısa dönem oryantasyonuna ait değerler karşılıklı sosyal yükümlülük, geleneğe saygı, karşındakinin gururunu korumak, kişisel metanet ve istikrardır. Uzun vadeli oryantasyon, o kültürün gelecek odaklı olduğunu gösterir; geleceğe yönelik ödülleri, özellikle de sabır, azim ve tutumluluğa yönelik erdemleri teşvik eder. Karşı kutbundaki kısa vadeli oryantasyon ise, geçmiş ve şimdiye yayılan ödülleri, özellikle de geleneğe ve atalara saygı, ün, itibarını korumak ve toplumsal yükümlülükleri yerine getirmek gibi erdemleri teşvik eder. Uzun dönem oryantasyonu Konfüçyanizm gibi doğuya ait kültürel yapıyı refere eder. Kısa dönem oryantasyonu ise daha batılı değerlere karşılık gelir.

Uzun vadeli bakışta sabırla sonuca ulaşma beklentisi varken, kısa dönem oryantasyonunda sonuca hemen ulaşılmak istenir. Bu açıdan bakıldığında, teorik açıdan

Türkiye kültürünün kısa dönem oryantasyonuna sahip olacağı sonucuna varılabildi. Hem devlet politikaları hem örgüt kararları hem de bireylerin kendi hayatları ile ilgili uzun dönemli plan ve eylemlerden kaçındığı, sonuca kısa sürede ulaşma isteğinde olduğu görülmektedir.

Uzun dönem oryantasyonu boyutu Hofstede'nin doğuya ait gördüğü değerler ile ilgilidir. Uzun dönem oryantasyonuna sahip ülkeler Uzak Doğu ülkeleri, Doğu ve Orta Avrupa ülkeleridir. Kuzey ve Güney Avrupa ile Güney Asya ülkeleri orta dereceli bir zaman oryantasyonuna sahiptir. Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya, Latin Amerika, Afrika ve Müslüman ülkeler ise kısa vadeli oryantasyona sahiptir (Hofstede, 2011). Bu durumda Türk kültürü, zaman oryantasyonu konusunda ne doğulu ne de Müslüman ülkeler gibidir; Kuzey ve Güney Avrupa ile Güney Asya ülkelerine benzer tutum sergilemektedir. Türkiye de doğu ve batı arasında kalmış bir kültür olarak, iki tarafa da yüzünü aynı oranda dönmüş olabilir. Ayrıca kültürel sınıflandırmalar söz konusu olduğunda toplumların kültürel boyutlar açısından herhangi bir uçta konumlanmalarını beklemek de doğru bir yaklaşım olmayabilir.

3.8.1.6. Hoşgörü

Bu boyut, insanların yetiştirilme tarzına bağlı olarak, arzularını ve dürtülerini ne ölçüde kontrol etmeye çalıştığını göstermektedir. Nispeten zayıf kontrol "hoşgörü" ve nispeten güçlü kontrol ise "kısıtlama" olarak adlandırılır. Bu nedenle kültürler, hoşgörülü veya kısıtlayıcı olarak tanımlanabilir" (Hofstede, 2023a). Hofstede, "Cultures and Organizations" (Kültürler ve Örgütler) kitabının 2010 baskısında, Minkov'un Dünya Değerler Araştırması veri analizlerine dayalı olarak "hoşgörüye karşı kısıtlama" adıyla altıncı bir boyut eklemiştir. Dünya Değerler Araştırması, insanlara hayatlarından ne kadar memnun olduklarını ve kendilerini ne kadar mutlu hissettiklerini sorarak öznel iyi oluşun her iki yönünü de ele alır. Hofstede ve Minkov'a (2010) göre, bu iki sorunun ilkinde yüksek puan alan ülkeler genellikle ikincisinde de yüksek puan alır. Inglehart'ın Dünya Değerler Ölçeği analizi sonrası yüksek bireycilik ve düşük erillik boyutları ile ilişkilendirilen "hayatta kalmaya karşı iyi olma" olarak adlandırılan bir boyut ortaya çıkmıştır (Inglehart & Baker, 2000). Inglehart'tan sonra Minkov kendi Dünya Değerler

Ölçeği analizini yaparak bu boyutu “evrenselliğe karşı dışlayıcılık” olarak adlandırmıştır. Minkov’a göre bu yeni boyutun üç temel kavramı vardır: a. Mutluluk b. Yaşam Kontrolü c. Boş Zamanın Önemi. Bu boyutun bir kutbunda kişinin canının istediği gibi davranabileceği, para harcayabileceği ve arkadaşlarıyla ya da tek başına boş zaman ve eğlenceyle ilgili faaliyetlerde bulunabileceği varken; karşı kutupta kişinin eylemlerinin çeşitli sosyal normlar ve yasaklar tarafından kısıtlandığı, boş zaman etkinlikleri ve para harcamasının yanlış görüldüğü bir toplumsal kültür bulunur. Bu özelliklerinden dolayı Minkov bu boyutu hoşgörüyeye (müsamaha) karşı kısıtlama olarak adlandırır (Minkov, 2007). Minkov’un çalışmalarından etkilenen Hofstede, bu boyutu kendi çalışmalarına eklemiştir.

Hofstede’nin (2010) altıncı boyutunda, hayattan zevk alma ve eğlenme ile ilgili temel ve doğal insani dürtülerin nispeten özgürce tatmin edilmesine izin veren müsamahakar ve hoşgörülü bir kültüre karşılık; ihtiyaçların tatmin edilmesini baskılayan ve bunu katı sosyal normlar aracılığıyla düzenleyen kısıtlayıcı bir toplumsal kültür bulunur. “Bu boyutta skoru düşük toplumların kinizm (cynicism) ve karamsarlığa eğilimi vardır. Ayrıca, hoşgörülü toplumların aksine, kısıtlayıcı toplumlar, boş zamana fazla vurgu yapmaz ve arzularının tatmin edilmesini kontrol etmezler. Bu yöneline sahip insanlar, eylemlerinin sosyal normlar tarafından kısıtlandığı algısına sahiptir ve kendilerini şımartmanın bir şekilde yanlış olduğunu düşünürler” (Hofstede, 2023b). Hofstede’ye (2011) göre 49 puan ile orta seviye skora sahip Türkiye için, bu boyuta karşılık gelen net bir özellik belirlenmemektedir. Ancak Hofstede’nin sonuçlarına göre Almanya 40 puan gibi düşük bir skorla kısıtlayıcı kültürler arasında yer almaktadır.

Bu tez çalışmasının analizleri doğrultusunda ulusal kültürün hoşgörü boyutuna bakıldığında, Türkiye ve Almanya’daki katılımcıların hoşgörü düzeylerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir ($t=4.32$). Buna göre Almanya’daki katılımcıların hoşgörü düzeyi ($ortalama=3.49$) Türkiye’deki katılımcıların hoşgörü düzeyinden ($ortalama=3.26$) daha yüksektir. Hoşgörü boyutu ile ilgili hipotez (H_6 : *Türkiye’nin hoşgörü düzeyi Almanya’dan yüksektir*) yanlışlanmıştır. Çalışmadan çıkan sonuçlar, Hofstede’nin sonuçları ile de uyumsuzdur. Ancak bu sonuç için seçilen örneklemin özelliği neden olarak gösterilebilir. Almanya’daki küçük ve az hastanın olduğu bir katolik

hastanesinde çalışanların hoşgörü düzeyi ile, Türkiye'nin nüfusu en yoğun dolayısıyla da hasta sayısı oldukça yüksek büyükşehirlerinden biri olan Bursa'daki bir eğitim araştırma hastanesinde çalışanların hoşgörü düzeylerinin farklı olması beklenen bir durumdur.

Ayrıca tez çalışmasından çıkan hoşgörü boyutu ile ilgili sonuçlar, Türkiye'nin güç mesafesi boyutundaki sonuçları açısından da anlamlıdır. Zira Hofstede (2010), yüksek güç mesafesine sahip toplumların toleransının da düşük olacağı, bu tarz toplumların kısıtlayıcı toplumlar tarafında yer alacağını belirtmektedir. Dolayısıyla da güç mesafesi skoru yüksek çıkan Türk toplumunda, hoşgörü skorunun daha düşük olacağı Hofstede'nin ulusal kültür kavramsallaştırmaları ile uyumlu bir sonuçtur. Ayrıca Türkiye baskın olarak kolektivist kültürel özellikler taşıyan bir kültürdür. Dolayısıyla da toplumun üyelerinden aile, akrabalar ve bağlı bulunulan sosyal gruplar tarafından belirlenen normlara uyulmasının beklenmesi ve bunun da kısıtlayıcı bir toplumsal kültüre neden olması literatür açısından tutarlı bir sonuç olmaktadır.

Hoşgörü boyutunu belirleyen bir diğer kriter de toplumların kendilerini ne kadar mutlu hissettikleriyle ilgilidir. Veenhoven'e (1991) göre mutluluk, bir bireyin yaşamının genel kalitesini olumlu olarak yargılama derecesi olarak tasarlanır. Başka bir deyişle, yaşadığı hayatı ne kadar sevdiğinin cevabıdır. Bu haliyle mutluluk, 'yaşam tatmini' olarak da adlandırılabilir. Sosyal ve kişisel yaşam koşulları ne kadar iyiyse, insanlar genellikle o kadar mutludur. Yaşam tatmininin ve mutluluğun yüksek olduğu toplumlar da daha hoşgörülü toplumlardır. Hofstede ulusal kültürel özellikleri diğer ülkelerle kıyaslayarak belirlediği için ülkelerin diğer toplumlar arasındaki mutluluk oranları, ülkelerin hoşgörü düzeylerini anlamak için de anahtar olacaktır. İnsanların bir bütün olarak yaşamlarından ne kadar zevk aldıklarının sorulduğu ve alınan yanıtlara göre ülkelerin mutluluk oranlarının karşılaştırıldığı BM Dünya Mutluluk Veritabanı (Veenhoven, 2023) verilerine göre, Türkiye 160 ülke arasında 94. Almanyaya ise 26. sıradadır. Aynı rapora göre, ortalama yaşam beklentisi 73.6 yıl olan Türkiye'de insanların ne kadar uzun süre mutlu yaşadıkları ise 44.44 yıl olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, anket yapılan 160 ülke arasında Türkiye 88. sırada yer almaktadır. Ortalama yaşam beklentisi 80.6 olan ve insanların 59.5 yıl mutlu yaşadıkları Almanyaya ise, listenin 19. sırasında yer almaktadır. BM Dünya Mutluluk Veritabanı sonuçları da tez çalışmamızın hoşgörü boyutu ile ilgili Türkiye'nin

Almanya'ya göre düşük skora sahip olması sonucunu doğrular niteliktedir. Ayrıca Dünya Değerler Araştırması (WVS, 7. Veri Seti, 2021) sonuçlarına göre, yeni nesillere aktarılması istenen en önemli değer olarak da %63,3 ile hoşgörü ve diğer insanlara saygı yer almıştır. Bu da giderek hoşgörünün Türk toplumunda daha önemli bir değer olarak yer alacağını düşündürmektedir.

Toplumların mutlulukları literatürde çoğu kez ülkelerin ekonomik gelişmişliklerine bağlanmıştır. Türkiye'nin hoşgörü ve yaşam memnuniyeti boyutu açısından yerini belirlemede ekonomik gelişmişlik düzeyinin etkisi bu boyut açısından incelenebilir. Ancak Easterlin (1974) dünyadaki farklı ülkeler arasındaki ortalama mutluluğu karşılaştırdığı çalışmasında, fakir ve zengin ülkeler arasındaki mutluluk farklılıklarının küçük ve tutarsız olduğu sonucuna varır. Easterlin'e (2015) göre ABD'de 1973 ve 2004 yılları arasında kişi başı gelir iki katına çıkarken mutluluk düzeyinde herhangi bir artış gözlenmemiştir. Yani gelirdeki artış, mutluluk düzeyinde artışa neden olmamıştır. Easterlin paradoksu olarak adlandırılan bu durum, mutluluğun iktisadi gelişime bağlı olduğu düşüncesini yanlışlamaktadır. Çirkin ve Göksel'in (2016) Türkiye'de yaşayan 622 kişiye uyguladıkları anket sonuçlarını değerlendirdikleri çalışmaları da Easterlin'in çalışmasını Türkiye açısından doğrular niteliktedir: "Gelir seviyesinde meydana gelen artışın, kişinin mutlu olma olasılığı üzerinde istatistiki olarak etkili olmadığı" ve "kişilerin sahip oldukları mutlak geliri değil, kendilerini diğer kişilerle karşılaştırdıklarında sahip oldukları gelirin büyüklüğünü önemsedikleri" (s.375) çalışmadan çıkan sonuçlar arasındadır. Farklı istatistiki veriler üzerinden çeşitli ülkelerin gelir seviyeleri ile mutluluk endeksi ilişkilerini inceleyen Aktaş (2015: 63), dünya genelinde yapılan istatistikler incelendiğinde zenginliğin mutluluk getireceği ya da yoksul ülkelerin yaşam memnuniyetlerinin düşük çıkması beklentisinin istatistiki olarak doğrulanmadığını belirtmektedir. Zira Aktaş'a göre, yüksek insani gelişme gösteren ülkeler grubuna dahil olmakla birlikte mutluluk açısından vasat görünüm sergileyen ülkeler bulunduğu gibi, yüksek insani gelişme düzeyine sahip ülke mutluluk düzeylerini yakalayan çok yoksul ülkeler de bulunmaktadır. Özellikle geleneksel toplum özellikleri taşıyan az gelişmiş ülkelerde sıkı aile, akrabalık ve hemşerilik ilişkileri ile kanaatkâr yaşam tarzının hissedilen mutluluk düzeyi üzerinde olumlu katkılar sağlayabileceği söylenebilir.

Kuçuradi (2018) hoşgörüyü, aynı konuda farklı düşünceleri, normları, pratikleri benimsemiş kişilerin, birbirlerinin haklarına zarar vermemesi olarak tanımlayarak insan hakları sorunu çerçevesinde ele alır. Bu açıdan bakıldığında Türkiye’de farklılıklara toleransın ne düzeyde olduğunun incelenmesi, toplumdaki hoşgörü ve kısıtlama düzeyi hakkında fikir verebilir. Bu açıdan Türkiye’de Romanlara (Akgül, 2021), cinsiyetten ya da cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıklara (Mumcu, 2023), farklı mezhepten kişilere (Erdemir ve ark., 2010) yönelik tutumlarda yaşanan bazı sorunlar bulunmaktadır. Mumcu’ya (2023) göre, “bu sorunların temelinde toplumumuzda Kuçuradi’nin anladığı anlamda bir “hoşgörü” kavramının yokluğunun yattığı söylenebilir. Dini ve kültürel yapıyla şekillenen ve insan yerine düşünceleri merkeze alan bir “hoşgörü” kavramının kişi ve toplumsal düzenlemelerde kullanımı kendisi gibi düşünmeyen ve davranmayan insanları dışarda bırakmakta böylece insan onurunu zedelemektedir”. Erdemir ve arkadaşlarının (2010) Avrupa Demokrasi ve İnsan Hakları Komisyonu tarafından desteklenen “Ayrımcılıkla Mücadele ve Eşitlik İçin Hareketlenme” projesi kapsamında hazırladıkları raporda “ülkemizde yaşayan insanların önemli bir kısmının ırk veya etnik kökeni, din veya inancı, engelli oluşları, yaşları veya cinsel farklılıkları sebebiyle ayrımcılığa maruz kaldıkları”na dikkat çekilmektedir. Varışlı (2017) 65 yaş üstü kişilere yapılan ayrımları; Özgökçeler ve Bıçkı (2010), özürülülerin sosyal dışlanma boyutlarını; Karakan (2018) Türkiye’de dezavantajlı grupların dışlanması sorununu; Altunpolat (2017) Lgbti’lere yönelik ayrımcılığı inceleyen çalışmalardan bazılarıdır. Ve bütün bu çalışmalarda varılan ortak sonuç, Türkiye’de farklılıklara toleransla ilgili yaşanan sorunlar olduğu şeklindedir. Toplum ve Hukuk Araştırmaları Vakfı (TOHAV) ve Eşit Haklar İçin İzleme Derneği’nin (ESHİD) “Türkiye’de Ayrımcılık Algısı ve Hak Arama Mekanizmalarına Başvuru Sürecinde Karşılaşılan Engeller” başlıklı raporunda (Coşkun ve Şen, 2020) Türkiye genelini temsil eden yedi ilde 1200 kişiye uygulanan anket çalışması sonuçlarına göre, katılımcıların yarısı (%49) Türkiye’de ayrımcılığın çok fazla yaşandığı cevabını vermiştir. Bu çalışmalar ve çıkan sonuçlar, Türkiye’deki hoşgörüye karşı kısıtlama boyutunda kısıtlama tarafına karşılık gelen kültürel sorunları ortaya koymaktadır.

Ulusal kültür boyutları sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, güç mesafesi yüksek ve kolektivist bir ülke olduğu için Türkiye’nin kısıtlayıcı toplumsal özellikler

sergilemesi beklenir. Ancak bir yandan da dişil toplumsal özellikler gösteren bir kültüre sahip olduğu için hoşgörü ve yaşam tatmininin dişil kültürlerde önemli olması, Türkiye'nin bu boyutta hoşgörülü toplumlar arasında olmasının beklenmesine neden olur. Türkiye farklı dinlerin, etnik grupların ve kültürlerin iç içe yaşadığı bir ülke olduğu için farklılıklara tolerans ve hoşgörünün yüksek olduğu bir geleneğe sahiptir. Ayrıca İslamiyet'in etkisiyle hoşgörü Türk toplumunda inancın bir gereği olarak yüceltilen ve övülen bir değer olmuştur. Ancak bir yandan da yapılan çalışmalar göstermektedir ki farklı mezheplere, cinsel yönelimlere ya da dezavantajlı gruplara daha kısıtlayıcı bir tavırla yaklaşabilmektedir. Sonuç olarak Türkiye'nin hoşgörü/kısıtlama boyutunda karmaşık bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Türk kültürü bir yandan kısıtlayıcı normlar ve toplumsal yaptırımlarla bireyler üzerinde baskı kurarken diğer yandan hoşgörülü, bireyi kuşatıcı ve destekleyici özellikler de sergilemektedir.

3.8.2. Araştırmanın Almanya ve Türkiye'nin Örgüt Kültürü Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bulguları ve Değerlendirilmesi

Örgüt kültürünün katılım boyutuna bakıldığında, Türkiye ve Almanya'daki katılımcıların örgütsel katılım düzeylerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir ($t=4.10$). Buna göre Almanya'daki katılımcıların örgütsel katılım düzeyi (ortalama=3.13) Türkiye'deki katılımcıların örgütsel katılım düzeyinden (ortalama=2.73) daha yüksektir. Tutarlılık boyutunda da ülkelere göre farklılık vardır ($t=3.27$). Buna göre Almanya'daki katılımcıların tutarlılık düzeyi (ortalama=3.07), Türkiye'deki katılımcıların tutarlılık düzeyinden (ortalama=2.86) daha yüksektir. Uyarlanabilirlik (adaptasyon) boyutunun analiz sonuçlarına bakıldığında da iki ülke arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($t=4.95$). Buna göre Almanya'daki katılımcıların uyarlanabilirlik düzeyi (ortalama=3.17), Türkiye'deki katılımcıların uyarlanabilirlik düzeyinden (ortalama=2.84) daha yüksektir. Örgüt kültürünün misyon alt boyutu incelendiğinde Türkiye ve Almanya'daki katılımcılar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($t=3.04$). Buna göre Almanya'daki katılımcıların misyon düzeyi (ortalama=3.07), Türkiye'deki katılımcıların misyon düzeyinden (ortalama=2.83) daha yüksektir. Bu sonuçlar, hipotez 7 (H_7 : *Örgüt kültürünün katılım, tutarlılık, misyon boyutları Almanya'da Türkiye'den daha yüksektir*) ile uyumlu iken, hipotez 8 (H_8 : *Örgüt*

kültürünün adaptasyon boyutunda Türkiye’de Almanya’dan daha yüksektir) yanlılanmaktadır.

Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, örgüt kültürünün bütün alt boyutlarında ülkelere göre anlamlı farklılaşmaların mevcut olduğu görülür. Örgüt kültürünün her bir alt boyutu için Almanya skoru Türkiye’den daha yüksektir. Bunda Almanya’nın dünyanın en büyük endüstrilerinden biri olması dolayısıyla yerleşik olan çalışma kültürü önemli bir etkidir. Almanya, çalışma hayatı bakımından köklü kurumlara ve uzun bir kültürel geleneğe sahiptir. Dünya’da “Alman tarzı iş yapma” biçiminden bahsederken herkesin aynı şeyi anlıyor olması, çalışma geleneğinin yaygınlığından; örgüt kültürlerinin yerleşikliğinden kaynaklanmaktadır. Böyle uzun ve köklü bir geçmişe sahip bir çalışma geleneğinin elbette ki ülkedeki örgütler için belirleyici bir standardizasyonu getirmesi beklenen bir durumdur. Bu da iş yapma biçimlerinin kalitesine ve örgüt kültürü ile ilgili geleneğe sirayet etmektedir. Almanya’daki örgüt kültürü boyutlarının tümünün yüksek oluşunda bu genel çalışma kültürü etkilidir. Türkiye’de ise tarihsel süreçte endüstrileşmenin tam anlamıyla gerçekleşmediği; tarım/ endüstri/bilgi/hizmet işlerinin günümüzde birlikte var olduğu bir yapıya sahip olduğu, bunun da değerler alanında sorunlara ve karmaşaya neden olduğu görülmektedir. Bu da kurumsallaşmada sıkıntılar yaşanmasına, örgütsel yapıların tam olarak yerleşmemesine ve yerleşik bir çalışma kültürünün tesis edilememesine yol açabilmektedir. Ayrıca çalışma yaşamını belirleyen kural ve yasalar da iki ülkede farklıdır. Gerek ülke bazında gerekse örgütler bazında Almanya’da çalışma yaşamının yasa ve kurallara göre belirlendiği, işlerin yazılı kurallara göre yapıldığı görülmektedir. Türkiye’de ise çalışma yaşamını belirleyen yazılı kurallar olmasına rağmen uygulamada aksaklıkların yaşandığı, yönetici ve çalışanların bireysel inisiyatifli sıklıkla kullandıkları görülmektedir.

Bu çalışmada verilerin toplandığı Sait Marien Hastanesi’nin 1854 yılından bu yana faaliyet gösteriyor oluşu da örgüt kültürü açısından Almanya skorlarının yüksek oluşunu sağlayan bir etken olarak düşünülebilir. Alman geleneğinin kurumda uzun yıllar boyunca devam ediyor olması örgütsel yapının oturmasına, ilişkilerin ve yönetimin uzmanlaşmasına ve örgüt kültürünün yerleşmesine neden olmuştur. Ayrıca görece küçük ve az sayıda hastaya hizmet eden bir hastane oluşu da böyle bir etkiye neden olabilmektir.

Zira uygulamanın yapıldığı Uludağ Üniversitesi Araştırma ve Uygulama hastanesi çok yataklı bir üniversite bölge hastanesidir. Bu durum da kurumsal olarak örgüt kültürü açısından birtakım eksikliklere neden olabilmektedir.

Örgüt kültürünün ülkelere göre farklılık göstermesi katılım, tutarlılık, uyarlanabilirlik ve misyon alt boyutları açısından da anlamlıdır. Katılım boyutu, çalışanların örgütteki karar alma ve iş yapma süreçlerine ne ölçüde dahil oldukları ile ilgilidir. Almanya’da katılım skorunun yüksek olması, bu çalışma kültürü açısından beklenen bir durumdur. Demokratik yönetimin olduğu örgütlerde çalışanın söz hakkının olması katılımın da fazla olmasına yol açacaktır. İş yapanlar alanlarında uzman, işi bilen kişilerse, bilgilerinin olduğu alanda sürece dahil olmaktan çekinmeyeceklerdir. Haklarının yasalar tarafından korunduğunu bilen, sendikalara güvenen, yazılı kurallardaki iş tanımlarını öğrenmiş çalışanlar bu güvene dayanarak daha fazla söz sahibi olmak için hak talep edecektir. Dolayısıyla da örgütsel katılım yüksek olacaktır. Daha otoriter bir kültürün hakim olduğu kültürlerde yazılı kuralların uygulanmasındaki aksaklıklar, işe alımlarda ilişkiler ağına göre davranılması, hiyerarşik ast-üst ilişkilerinin katılığı, kararlara katılımda sorunlar yaşanmasını, çalışanların kararları alırken hem yönetim tarafından göz ardı edilmesini hem de çalışanların böyle bir talepte bulunma hakkını kendilerinde bulmamalarını getirecektir.

Tutarlılık boyutu açısından bakıldığında da Almanya’nın skorunun yüksek olması beklenen bir durumdur. Tutarlılık özelliğinin altında yatan düşünce, açık kurallara ve düzenlemelere dayanan dışardan kontrol sistemlerinden çok, içselleştirilmiş değerlere dayanan örtülü bir kontrol sisteminin koordinasyon ve entegrasyonu başarmada daha etkili bir araç olduğudur. Bu tür yapılarda normatif bir kurallar sistemi vardır ve örgütteki ‘yapılacaklar’ ve ‘yapılmayacaklar’ bellidir. Bu da yazılı kurallara göre davranan ve normatif kuralları benimseyen Alman iş kültürü için geçerli bir durum olduğu için Almanya’da tutarlılığın yüksek olması da normaldir.

Örgüt kültürünün uyarlanabilirlik alt boyutunda da Almanya skoru daha yüksek çıkmıştır. Aslında beklenen, Türkiye’nin değişen koşullara uyum yeteneğinin daha fazla olmasıydı. Yazılı kurallara göre davranılmaması ve sürekli değişen bir ekonomik ve

coğrafi ilişkiler sistemi içerisinde olunması, Türkler için değişime kolay adapte olma yeteneğini yaratmaktadır. Ancak Denison'ın bu boyut için belirlediği 'değişim yaratma', 'müşteri odaklılık' ve 'örgütsel öğrenme' alt boyutları Almanya açısından daha uygun görünmektedir.

Misyon boyutu örgüt için amaç ve hedefleri belirleyerek örgüte anlam sağlar. Misyon duygusu örgütte arzu edilen gelecekteki durumun öngörülerek bugünkü davranışları şekillendirme imkanı verir. Bir şirketin misyonu, örgütün çalışmasının neden önemli olduğu sorusuna bir dizi ekonomik olmayan cevaplar sunar. Misyon duygusu ayrıca örgüt ve üyeleri için uygun eylem rotaları belirler, işletme amaçlarının nasıl gerçekleştirileceği hakkında bilgi verir. Bu boyutta da Almanya'nın yüksek skora sahip olduğu görülmektedir.

3.8.3. Araştırmanın Ulusal Kültür ile Örgüt Kültürü İlişkisine Yönelik Bulguları ve Değerlendirilmesi

Günümüzün küreselleşen dünyasında, ülkeler arası iş ilişkileri giderek yoğunlaşmakta ve karmaşıklaşmaktadır. Büyük şirketlerin daha fazla gelir elde etmek, piyasayla rekabet edebilmek için fabrikalarını iş gücünün ve hammaddenin ucuz ve yoğun, ulaşımın kolay ve az maliyetli olduğu başka ülkelerde kurmayı seçtikleri görülmektedir. Ayrıca çok uluslu şirketlerin sayısı da giderek artmaktadır. Bu da kendinden farklı kültürlerle iş yapma meselesini ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu olan verimlilik ve performans olunca da birlikte çalıştıkları ülkeleri, devletleri, yasalarını ve kültürleri tanıma zorunluluğu doğmaktadır. Bu durum da kültürlerarası çalışmalara ivme kazandırmaktadır.

Başka kültürlerle çalışıyor olmaktan kaynaklanan yanlış anlaşılmalara bertaraf edebilmek ve kültürün özelliklerini en efektif halde kullanarak üretimi arttırabilmek için ulusal kültürün örgüt kültürüne etkilerinin bilinmesi zaruri hale gelmektedir. Eğer kültür tam olarak anlaşılabilirse kiminle çalışıldığı da bilinecektir. Bu da ancak birlikte çalışılan kişilerin güç algısı, yönetim eğilimi, değerleri, inançları, beklentileri, tutumları anlaşılabilirse yani 'kültürü' anlaşılırsa mümkün olacaktır. Ulusal kültür, çalışanların işten ne anladıklarının, işe nasıl yaklaştıklarının ve kendilerine nasıl davranılmasını beklediklerinin belirlenmesinde merkezi bir role sahiptir. Diğer bir ifade ile ulusal kültür örgüt kültürü üzerinde önemli bir belirleyicidir.

Ulusal kültürün örgütü, örgüt kültürünü nasıl etkilediğini ortaya koymak da bu şartlar altında yabancı uluslarla iş yapanlar için önemli bir anahtar görevi görecektir. Bunun için de Hofstede'nin ulusal kültür boyutları ile Denison'ın örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmaktadır. Örgüt kültürünün her bir boyutunun ulusal kültürün alt boyutları üzerindeki etkileri aşağıdaki gibidir:

3.8.3.1.Katılım ile Ulusal Kültürün Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi

Katılım alt boyutunun, her bir ulusal kültür alt boyutlarına etkisi incelendiğinde, katılım boyutu ile ülke, belirsizlikten kaçınma, uzun dönem oryantasyonu, hoşgörü ve anıtsallık negatif yönde; güç mesafesi, bireycilik ve erillik pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Başka bir ifade ile anıtsallık, belirsizlikten kaçınma, hoşgörü ve uzun dönem oryantasyonu arttıkça katılım düzeyi azalmakta; güç mesafesi, erillik ve bireycilik arttıkça katılım düzeyi de artmaktadır. Ayrıca ülke değişkeni söz konusu olduğunda da katılım boyutunda ülke skorunun Almanya'da Türkiye'ye oranla yüksek olduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü katılım boyutu, çalışanların iş sürecine ne kadar dahil oldukları ile ilgilidir. Çalışanların uyumlu, ilgili ve yetenekli olup olmadığını ve örgütsel bağlılık geliştirip geliştirmediklerini araştırır. Katılımın getirdiği sahiplik ve sorumluluk duygusundan, kuruluşa daha büyük bir bağlılık ve belirsizlik koşulları altında faaliyet göstermek için artan bir kapasite doğar (Ahmed, 1998). Aksine bu histen uzaklaşıldıkça örgüte bağlılık da azalmakta, otonomi kapasitesi artmaktadır. Çalışanların fikirlerinin sorulduğu ve işle ilgili sürece dahil edildiği örgütlerde katılım da yüksek olmaktadır. Tüm bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda; merkezi karar alma mekanizmalarının, katı hiyerarşik yapıların, otoritenin yoğun olduğu yüksek güç mesafesine sahip, kültürlerde katılımın düşük olması beklenmektedir. Ancak çalışmanın sonuçları bunun tersini göstermektedir. Dolayısıyla hipotez (H_9 : *Güç mesafesi yüksek olduğunda, katılım düşüktür*) yanlışlanmıştır.

Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda, bireyin kendi amaçlarını öncelediği, kendi fikirlerini çekinmeden aktarabildiği bir kültürel yapı hakimdir. Böyle bir kültürel ortamın katılımı arttıracığı düşünülmektedir. Ayrıca Denison'ın örgütsel katılım boyutu yetkilendirme ve yetenek geliştirme alt boyutları açısından da bireycilik ile uyumlu bir görünüm sergilemektedir. Bu açıdan bakıldığında, bireycilik yüksek olduğunda katılımın da yüksek olması hipotezi (H_{10} : *Bireycilik yüksek olduğunda katılım da yüksektir*) doğrulanmıştır.

Hoşgörünün yüksek olduğu toplumlarda örgütsel yapının daha demokratik ve özgür alanlar olması beklendiğinden kişilerin örgütsel sürece katılımının daha fazla olacağı düşünülmektedir. Ancak çalışmanın sonuçlarına göre, hoşgörü ile katılım arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla da bu konudaki hipotez (H_{11} : *Hoşgörü yüksek olduğunda katılım da yüksektir*) de yanlışlanmıştır.

Hofstede (2001: 290) eril toplumsal normların çalışmak için yaşamayı desteklediğini, bu tür kültürlerde kişilerin iddialı kariyer hedeflerine sahip olduklarını bu nedenle de kişilerin yaşam alanlarının merkezinde iş olduğunu belirtir. Örgüt kültürünün katılım boyutu; yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme alt boyutlarından oluşur. Yetkilendirme boyutu, otoriteyi elinde bulundurma ve sahiplik anlamına gelir. "Çalışanların çoğu örgüte yüksek derecede katılım sağlar", "örgüt insanlara otorite verir, böylece kendi başlarına hareket edebilirler", "kişilerin kapasiteleri önemli bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülür" gibi önermeler yetkilendirme ve yetenek geliştirme endekslerini oluştururlar. Bu unsurlar maskülen bir topluma ve iş yerine uygun değerlerdir dolayısıyla da katılımı arttıracığı düşünülmektedir. Nitekim çalışmanın sonuçları da bu hipotezi (H_{12} : *Erillik boyutu yüksek olduğunda katılım da yüksektir*) doğrular niteliktedir.

3.8.3.2. Tutarlılık ile Ulusal Kültürün Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi

Tutarlılık boyutundaki analiz sonuçları incelendiğinde, tutarlılık ile ülke, bireycilik, anıtsallık, belirsizlikten kaçınma ve hoşgörü negatif yönde; güç mesafesi, erillik ve uzun dönem oryantasyonu pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Bu da göstermektedir ki ulusal kültür boyutlarından bireycilik, anıtsallık, belirsizlikten kaçınma ve hoşgörü boyutlarındaki yüksek skor, tutarlılığı azaltmakta; erillik ve uzun dönem oryantasyonundaki yüksek skor ise tutarlılığı arttırmaktadır. Ayrıca, ülke değişkeni söz konusu olduğunda da tutarlılığın Almanya'da Türkiye'ye oranla yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tutarlılığın yüksek olduğu örgütlerde çalışanların ne yapıp ne yapmayacaklarına dair belirli kurallar mevcuttur. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde de yöneticiler formel ve yazılı kurallara dayanarak hareket eder. Buna göre; güç mesafesi indeksinin yüksek olduğu kültürlerde, tutarlılığın da yüksek olması beklenmektedir (*H₁₃: Güç mesafesi yüksek olduğunda tutarlılık da yüksektir*). Araştırma sonuçlarına göre bu hipotez doğrulanmaktadır.

Hofstede'nin anıtsallık boyutunu oluştururken düşüncelerinden etkilendiği Kanadalı Psikolog Heine'ye göre, (anıtsallık boyutu) kendini yüceltme; kararlılık, tutarlılık, değişen koşullardan etkilenmeyen, değişmez değer ve inançlar ile karakterize edilir (Heine, 2003). Dolayısıyla anıtsallık boyutu zaten tutarlılık kavramını kapsayan bir boyuttur. Tutarlılık ile anıtsallığın ilişkili bulunması da çalışmaya başlarken beklenen bir durumdur. Ayrıca tutarlılığın yüksek olduğu örgütlerde, işe kendini adanmış çalışanlar çoğunluktadır, bu da anıtsallık boyutu açısından anlamlı görülmekteydi. Ancak çalışmanın sonuçları gösteriyor ki, anıtsallık ile tutarlılık negatif yönde ilişkilidir. Dolayısıyla da bu hipotez (*H₁₄: Anıtsallık yüksek olduğunda tutarlılık da yüksektir*) yanlışlanmıştır.

Örgüt kültüründe dişil ve eril toplumlar arasındaki temel farklardan biri, eril toplumlarda yöneticilerin daha kararlı, sağlam ve iddialı olmalarının beklenmesidir (Hofstede 2001, s. 318). Bu da örgütlerde tutarlılığı sağlamaktadır. Eril toplumlarda yöneticilerin daha kararlı ve iddialı olmaları, örgütsel tutarlılık özelliğinin alt boyutu olan açık ana değerlerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Erilliğin yüksek oluşunun tutarlılığın da yüksek olmasını sağlaması çalışmanın hipotezleri (*H₁₅: Erillik yüksek olduğunda tutarlılık da yüksektir*) ile de uyumludur.

Uzun dönem oryantasyonu ile tutarlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu da çalışmadan çıkan sonuçlar arasındadır. Uzun dönem oryantasyonu uyum, sabır ve sakinliğin övüldüğü, uzun vadeli sonuçlara ulaşmanın amaçlandığı kültürel bir yapıyı temsil eder. Dolayısıyla da tüm bu özellikler tutarlılık boyutu ile ve çalışmanın hipotezi ile (*H₁₆: Uzun dönem oryantasyonu yüksek olduğunda tutarlılık da yüksektir*) uyumlu görünmektedir.

3.8.3.3.Uyarlanabilirlik (Adaptasyon) ile Ulusal Kültürün Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi

Uyarlanabilirlik boyutu ile ulusal kültür boyutları hiyerarşik regresyona sokulduğunda, uyarlanabilirlik ile ülke, bireycilik, anıtsallık, belirsizlikten kaçınma, erillik, uzun dönem oryantasyonu ve hoşgörü negatif yönde; güç mesafesi ise pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Yani güç mesafesi arttıkça adaptasyon da artmaktadır. Ayrıca, ülke değişkeni söz konusu olduğunda da uyarlanabilirliğin Almanya'da Türkiye'ye oranla yüksek olduğu belirlenmiştir.

Uyarlanabilirlikte, performansı ve verimliliği yüksek örgütlerin çevrenin, piyasanın ve müşterilerin nabzını tutabildikleri, pazarın ihtiyaçlarını algılayabildikleri ve bunlara yanıt verebildikleri görülmektedir (Yıldız ve Aytaç, 2013). Davranışların ve süreçlerin yeniden yapılanması ve yeniden kurumsallaşması örgütlerin uyarlanabilirliğini ve adaptasyonunu sağlamaktadır. Adaptasyon dış çevre, müşteriler ve pazar gibi dışardan gelen sinyallere yanıt olarak bir iç değişim, hızlı bir şekilde uyum sağlama kapasitesi ve organizasyon yeteneğini ifade eder.

Hofstede'ye göre (2001), güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, çok az kişi bağımsızdır, çoğunluk bağımlıdır ve astlar yönetilme beklentisi içindedir. Bu durumun da örgütlerde uyumu negatif etkilemesi beklenmektedir. Ancak araştırmanın sonuçlarına bakıldığında güç mesafesi yüksek olan kültürlerde adaptasyonun da yüksek olduğu görülmektedir. Ve bu konudaki hipotez (H_{17} : *Güç mesafesi yüksek olduğunda adaptasyon düşüktür*) yanlışlanmıştır. Ayrıca değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme alt boyutları açısından bakıldığında da hoşgörü boyutunun yüksek olmasının ve uzun dönem oryantasyonuna sahip olmanın örgütlerde uyum ve adaptasyonu arttırması beklenirken bu hipotez (H_{18} : *Hoşgörü boyutu yüksek olduğunda ve uzun dönem oryantasyonuna sahip olduğunda örgütlerde uyum ve adaptasyon artar*) de yanlışlanmıştır.

3.8.3.4.Misyon ile Ulusal Kültürün Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi

Misyon boyutunda yapılan regresyon analizlerinde; misyon ile ülke, bireycilik, anıtsallık, belirsizlikten kaçınma, erillik, uzun dönem oryantasyonu ve hoşgörü negatif yönde; güç mesafesi ise pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Yani güç mesafesi arttıkça misyon da artmaktadır. Ayrıca, ülke değişkeni söz konusu olduğunda da misyonun Almanya'da Türkiye'ye oranla yüksek olduğu belirlenmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutu misyonda, örgütte “Nereye gittiğimizi biliyor muyuz?” sorusunun cevabı aranır. Örgüt ve üyeleri için uygun eylem rotaları belirler, işletme amaçlarının nasıl gerçekleştirileceği hakkında bilgi verir. Yüksek performanslı örgütlerde, çalışanlara o işi neden yaptıklarını ve yaptıkları işin her gün örgütün temel hedefine nasıl katkıda bulunduğunu söyleyen misyonları vardır. Misyon, örgüte amaç ve anlam sağlar. Misyon duygusu örgütte arzu edilen gelecekteki durumun öngörülerek bugünkü davranışları şekillendirme imkanı verir. Bu açıdan da uzun dönem oryantasyonu ile misyon boyutunun aynı temel değerlerden beslendiği ve pozitif yönlü ilişkilerinin olduğu düşünülmektedir (H_{19} : *Uzun dönem oryantasyonu misyonu artırır*). Ancak çalışmanın sonuçlarına göre bu hipotez yanlışlanmıştır.

Anıtsallığı yüksek toplumlar atalara, geleneklere, dine önem verir. Geçmişe saygı önemlidir. Bu anlamda da anıtsallıkla, geleceğe odaklanan misyonun negatif ilişkili olacağı düşünülmektedir (H_{20} : *Anıtsallık arttıkça misyon düşer*). Çalışmanın sonuçları da hipotezi desteklemektedir. Hoşgörü boyutu açısından bakıldığında ise, misyonun belirlenmesinde örgütte herkesin fikrinin alınmasından çok, hedefe yönelik amaçların gerçekleştirilmesi söz konusudur. Dolayısıyla da hoşgörü boyutundaki artışın misyon boyutu skorunun azalmasına yol açacağı düşünülmektedir. Çalışma sonuçları da bu hipotezi (H_{21} : *Hoşgörü yüksek olduğunda misyon azalır*) doğrular niteliktedir.

SONUÇ

Bu çalışmada amaçlanan ulusal kültürün örgüt kültürüne etkilerininin Almanya ve Türkiye örneğinde incelenmesidir. Bu yapılırken de her iki kültürü diğer kültürlerden farklılaştıran temel özelliklerin belirlenmesi gerektiği düşünülerek, bu konuda uzun zamana yayılan istatistiki çalışmaları olan ve ulusal kültür boyutları üzerinden adeta dünya ülkelerinin kültür haritalarını çıkaran Hofstede'nin Değerler Araştırma Modülü-DAM (Value Survey Module-VSM) adını verdiği ulusal kültür ölçeğinin kullanılması uygun bulunmuştur.

Ulusal kültürün örgüt kültürü üzerine etkilerinin araştırıldığı çalışmada kullanılmak üzere birçok örgüt kültürü modeli ve ölçeği araştırılmış; kavramsal boyutunun ve teorik çerçevesinin uygunluğu, uygulanabilirliği, pek çok işletme üzerinde yaygın olarak kullanılan bir örgüt kültürü ölçme aracı oluşu, akademik çalışmalara uygunluğu ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının yetkinliği bakımından Denison tarafından geliştirilen Denison Örgüt Kültürü Ölçeği modelinin çalışmada kullanılması uygun bulunmuştur.

Denison Örgüt Kültürü Modeli, merkeze aldığı varsayım ve inançlar üzerinden örgüt kültürünü incelemesi açısından, kültürü temel alan bir yaklaşım sergilemektedir. Bu da ulusal kültür boyutlarının araştırıldığı çalışmamız açısından kültür bağlamında bir çözümlenmeyi mümkün kılması bakımından değerli bulunmuş ve örgüt kültürünün araştırılmasında bu model uygulama için seçilmiştir. Ayrıca DOCS, kurumsal kültür özelliklerini ve endekslerini farklı performans sonuçlarıyla ilişkilendirdiği ve Denison ve arkadaşları (2012) tarafından ölçeğin küresel olarak örgüt kültürünün değerlendirilmesi için uygun olduğunu belirtmeleri açısından, Türkiye Almanya arasındaki kurumsal kültür farklılıklarını anlamak için de ideal, güvenilir ve kullanışlı bir değerlendirme aracı olarak görülmüş ve çalışmamızla uyumlu bulunmuştur.

Türk kültürünün başat toplumsal değerleri üzerinden ortaya konması ve Türk çalışma kültürünün bu değerlerle nasıl inşa edildiğinin anlaşılması çalışmanın ana eksenini oluşturmaktadır. Bu bağlamda öncelikle tarihsel, sosyal, ekonomik ve

örgütsel özelliklerinin ortaya konduğu, geniş bir Türk kültürü analizinin yapılması hedeflenmiştir. Ancak ölçeği kullanılan Hofstede'nin ölçeğinin tek bir ülkede uygulanamayacağını, farklı toplumları karşılaştırmak için kullanılması gerektiğini belirtmesi üzerine araştırmaya Almanya kültürü de dahil edilmiştir. Almanya'nın seçilmiş olmasındaki temel sebep güçlü bir örgütsel yapıya sahip olması ve Türkiye ile farklı kültürel özellikler sergilediğinin Hofstede'nin çalışma sonuçlarından öngörülmesidir. Çalışmanın ilk bölümünde literatürdeki kavramsallaştırmalar ve tartışmalara yer verilmiş, uygulama kısmında ise örneklem olarak iki ülkeden seçilen örgütlerin (Türkiye ve Almanya'daki iki hastane) çalışanlarının ölçek sorularına verdikleri yanıtlar üzerinden istatistiki hesaplamalarla bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Literatürde örgüt kültürü üzerine yapılan pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Ayrıca ölçeği kullanılan Hofstede'nin kendi istatistik sonuçlarının kullanıldığı pek çok çalışma da son yıllarda oldukça popüler konular olarak pek çok akademik çalışmada kullanılmıştır. Bu çalışmayı onlardan farklı kılan, Hofstede'nin ölçeğinin 2008 versiyonunun Türkçe'ye çevrilmesi ve Hofstede'nin verilerinin kullanılması yerine iki ülkede uygulanan anketlerden elde edilen verilerle özgün sonuçlara ulaşılmış olmasıdır. Ayrıca her ne kadar bazı boyutlar üzerinden yapılan akademik çalışmalar olsa da Hofstede'nin tüm boyutlarının Türk kültürü açısından değerlendirilmesi de çalışmanın özgünlüğünü yansıtmaktadır. Ayrıca çalışmanın, ulusal kültür ölçeğinin anıtsallık boyutu üzerine Hofstede dahil Türkiye'de nitel ya da nicel hiçbir çalışmanın yapılmamış olması bakımından da önemli verilere sahip olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel omurgasını oluşturan toplumsal 'değerler'dir. Ulusal kültürler de örgüt kültürleri de çalışmada değerler bağlamında incelenmeye çalışılmıştır. Kültüre ait değerlerdeki farklılaşma, ulusal ve örgütsel kültürlerin de çerçevelerini çizmekte, sınırlarını belirlemektedir. Dolayısıyla da bu çalışmanın en temelde değerler üzerine olduğu söylenebilir. Türk ve Alman kültürünü farklılaştıran, kültürü oluşturan 'değerlerdeki farklılık'tır. Örgütleri farklılaştıran da yine değerlerdir. Farklı değerlerin kuruluş döneminde seçilerek yapıldığı farklı kombinasyonlar gerek

ülke gerekse örgüt bazında farklı kültürleri doğurmaktadır. Hofstede'nin çalışması açısından bakıldığında; bir toplumda gücün nasıl dağıtıldığı ve bunun toplum tarafından nasıl algılandığı (güç mesafesi boyutu), o kültürde bireyin mi ait olunan grubun mu öncelendiği (bireycilik boyutu), toplumun bilinmeyen gelecekle başa çıkma düzeyi (belirsizlikten kaçınma boyutu), o kültürde rekabet ve başarının mı yoksa yaşam kalitesinin mi önemli olduğu (erillik boyutu), toplumda geçmişe ve geleneklere bağlı mı yoksa gelecek odaklı mı olduğu (uzun dönem oryantasyonu), kültürel olarak farklılıkların anlayışla mı karşılandığı yoksa baskıcı bir kültürün mü egemen olduğu (hoşgörü boyutu), ataların onurlandırıldığı bir kültürün egemen olup olmadığı (anıtsallık) gibi değerlerden hangilerinin bir toplumun kültüründe ne derecede baskın olduğu, o toplumun ulusal kültürünü yansıtır. Hofstede ulusal kültürleri bu boyutlarda hangi skora sahip oldukları yani bu boyutlara ait iki karşıt değer sisteminin hangi tarafında yer aldığı ve bu boyutlara ait değerleri ne düzeyde yansıttığı üzerinden kategorize eder. Denison'ın çalışması açısından bakıldığında ise, örgütlerde çalışanların katılımının nasıl olduğu (katılım boyutu), koordinasyon ve entegrasyon nitelikleri (tutarlılık boyutu), çevreye ve değişen şartlara adaptasyonu (uyarlanabilirlik boyutu), hedefleri (misyon) boyutlarında örgütlerin ne düzeyde skor sergilediği, diğer bir deyişle hangi değerleri gösterdiği ise örgütün kültürünü oluşturur. Her toplumsal ve örgütsel kültür, farklı değerler skalasından seçtiği farklı değerler bütününe biricikliği üzerinden kurgulanır, tanımlanır ve değerlendirilir. Kısaca kültürü belirleyen, en önemli unsur değerlerdir.

Bu tez çalışmasında her ne kadar ölçekler uygulanarak iki ülke ve iki örgüte dair istatistiki sonuçlara ulaşılsa da bunun öncesinde Hofstede'nin çalışmasında elde ettiği veriler ışığında Türk kültürünün genel bir çerçevesi tarihsel, sosyal ve ekonomik saikleri üzerinden, diğer istatistiki çalışmalardan elde edilen veriler de göz önünde bulundurularak yorumlanmaya çalışılmıştır. Buradaki amaç Hofstede'nin Türkiye sonuçlarının Türk kültürünü ne derecede yansıttığının, Türkiye ve dünyadaki istatistiki verilerin sonuçlarıyla ne kadar örtüştüğünün araştırılması olmuştur. Zira çalışmanın ana eksenini Türk kültürü ve değerler sisteminin araştırılması oluşturmaktadır. Hofstede'nin sonuçlarının Türk kültürünü ölçmek için ne derece uygun olduğunun sağlanması da gene bu bölümle yapılmaya çalışılmıştır. Almanya kültürü özellikle örgüt

kültürü değerlendirmesi açısından çalışma için önem arz ettiği için ve ayrıca çalışmanın istatistiki veri analizlerinin tartışılması kısmında Hofstede'nin boyutları üzerinden Türkiye-Almanya ulusal kültür karşılaştırmasına değinileceği için Alman kültürünün ulusal kültür boyutları açısından derinlemesine tarihsel ve toplumsal analizinin yapılmasına bu bölümde gerek duyulmamıştır.

Çalışmanın diğer bir temel konusu örgütlerdir. Örgütler, çevresel koşullardan, onları çevreleyen kültürden bağımsız olarak düşünülemezler. Çünkü her toplum belli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların oluşturduğu örgütlerden müteşekkildir. Örgütler toplumları oluşturan asli birer öğedir. Dolayısıyla da örgütler, içinde buldukları toplumsal kültürün birer unsurudur. Tıpkı ulusal kültürler gibi örgütler de değer yüklüdürler. Örgütle toplum arasında karşılıklı bir ilişki mevcuttur. Örgüt kültürü toplumsal kültürün bir alt boyutudur; hem toplumsal kültürden etkilenir, hem de gücü ölçüsünde toplumsal kültürü etkiler. Toplumun değerleri örgütsel yapıyı, örgütteki güç ilişkilerini, liderlik tarzlarını, hiyerarşik yapıyı, ast-üst ilişkilerini, kararlara katılım tarzını, geleceğe bakış açısını, risk alma durumunu, çalışma tarzını, farklılıklara bakışını, çatışma yönetimini, yenilik ve inovasyona yaklaşımını vs.; kısaca örgütün değerlerini belirler. Bu açıdan da bir toplumun ulusal kültürel özelliklerinin ortaya konmasının, o toplumun çalışma yaşamına ve iş yapma tarzına dair pek çok alanda ipuçları vereceği düşünülmektedir.

Çalışmanın istatistiki verilerinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde, Hofstede'nin sonuçlarına benzer biçimde Türkiye'deki katılımcıların güç mesafesi, Almanya'dakilerden yüksek çıkmıştır. Bunda Türk kültürünün dikey örgüt yapısı, paternalistlik liderlik anlayışı, işe alımlarda liyakatsizliğin yaygınlığı, iletişimde eşitsizliği, yöneticilerin kararları astlara danışmadan alması, örgütlerde hesap verebilirlik ve şeffaflığın yetersiz olması, gelir dağılımındaki uçurumlar neden olarak sayılabilir. Alman kültürünün ise düşük güç mesafesi skoruna sahip olduğu, dolayısıyla Türk toplumunun tersine yatay örgüt yapısının, demokratik yönetim anlayışının, şeffaflığın, katılımcılığın, liyakatin, eşitliğin hakim olduğu söylenebilir.

Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuca göre, Almanya'daki katılımcıların bireycilik eğilimi, Türkiye'deki katılımcıların bireycilik eğiliminden daha yüksek çıkmıştır. Bu da Hofstede'nin sonuçları ile paralellik göstermektedir. Buna göre Almanya kültüründe birey önemliken, Türk kültüründe bireyden çok ait olunan gruplar, aile, toplum önemlidir. Hanehalkı sayısının fazla olduğu geniş aile yapısının yaygın olduğu, yaşlıların bakımının aile içerisinde yapıldığı, akrabalık ilişkilerinin önemsendiği, grubun kurallarının bireyi kuşattığı, geleneklerin devam ettirildiği muhafazakar bir toplum yapısının yaygın olduğu, evliliklerin genç yaşta gerçekleştiği, ailelerin eş seçimine müdahil olduğu, eşlerin grup içinden seçildiği dolayısıyla akraba evliliklerinin ve görücü usulü evlenmenin yaygın olduğu, boşanma oranlarının düşük, doğurganlığın yüksek olduğu Türk kültürü tüm bu özelliklerini doğrular biçimde kolektivist bir toplum puanına sahiptir. Almanya kültürü ise çekirdek ailelerin yaygın olduğu, evliliklerin bireysel kararlarla alındığı, bireysel çıkarların gruptan önce tutulduğu, evlilik ve doğurganlık oranlarının az olduğu, evlilik yaşının görece yüksek olduğu bireyci bir toplum yapısı gösterme eğilimindedir.

Erillik boyutunda çalışmamızın sonuçlarına göre Almanya'daki katılımcıların erillik düzeyi Türkiye'dekilerin erillik düzeyinden daha düşüktür. Bu sonuca göre Türk kültürünün Alman kültürüne göre daha sert, iddialı, çatışmacı, rekabetçi, başarı odaklı olduğu anlamına gelir. Bu boyutta çalışmamızda elde edilen sonuç, Hofstede'nin sonuçlarından farklılık göstermiştir. Bu duruma örneklem grubunun Hofstede'nin çalışmasına oranla düşük olması, anket uygulanan hastanelerin örgütsel olarak dişil özellikler göstermesi (bakım verme, hayat kalitesini artırma, vs.) ya da Hofstede'nin uygulaması üzerinden geçen zamanda Türkiye'de yükselen eril toplumsal değerler neden olarak gösterilebilir.

Belirsizlikten kaçınma alt boyutunda çıkan sonuçlar incelendiğinde Türkiye ve Almanya'daki katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre Almanya'daki katılımcıların belirsizlikten kaçınma düzeyi, Türkiye'deki katılımcıların belirsizlikten kaçınma düzeyinden daha düşüktür. Bu sonuç da Hofstede'nin çalışması ile paralellik göstermiştir. Belirsizlikten kaçınma, risk içeren bilinmeyen durumlara toplumların nasıl yaklaşım sergilediği ile ilgilidir. Çalışmada

elde edilen sonuçlara göre Türk toplumunda belirsizlik kaygı yaratmaktadır ve belirsizlikle başa çıkmada kültürel olarak sorun yaşanmaktadır. Türk toplumunun belirsizliğe toleransı düşüktür ve bu kültürün üyeleri kendilerini gelecekle ilgili rahat ve güvende hissetmedikleri anlamına gelmektedir. Türkiye’de siyasi istikrarsızlıklar, yargı sistemindeki aksaklıklar, ekonomideki dalgalanmalar, gelir dağılımındaki dengesizlikler, yüksek işsizlik oranları, güvencesiz çalışma şartları gibi nedenlerin belirsizlikten kaçınmanın yüksek olmasını sağladığı düşünülmektedir. Oysa Alman kültürünün belirsizliğe toleransı Türkiye’ye nazaran daha yüksektir. Bunda Almanya’da daha düzenli bir toplumsal yapının olması, değişimin daha az olması, toplumun yazılı kurallara göre hareket etmesi, yasalara uyumun daha iyi tesis edilmiş olması, ekonomik olarak refah toplumu özelliğini göstermeleri, bireysel hak ve özgürlüklerin hukuk kurallarıyla koruma altına alınması vs. neden olarak sayılabilir. Türkiye’de de her ne kadar kanun ve yönetmelikler kapsayıcı ve yeterli olsa da uygulamadaki aksaklıklar ve keyfiyet, belirsizliği azaltmada yeterli olmamasına neden olmaktadır. Bu durum, Türk kültüründe belirsizlikle başa çıkmak için bilindik olanın korunmaya çalışılmasına, değişime ve yeniliğe karşı daha mesafeli durulmasına, bunun sonucu olarak da muhafazakar değerlerin yükselmesine neden olmaktadır.

Ulusal kültürün hoşgörü boyutunda çalışmamızın sonuçlarına bakıldığında, Almanya’daki katılımcıların hoşgörü düzeyinin Türkiye’deki katılımcıların hoşgörü düzeyinden daha yüksek çıktığı görülür. Bu sonuç, Hofstede’nin verileri ile uyumlu değildir. Hofstede’nin ülke skorlarına bakıldığında Türkiye’nin ortalama bir değer sergileyerek (49 puan) hoşgörü boyutunda net bir tarafta (hoşgörüye karşı kısıtlama) yer almadığı; Almanya kültürünün ise 40 puanla kısıtlayıcı ülkeler grubuna girdiği görülür. Bu sonuca göre, Alman kültürünün Türk kültürüne oranla ihtiyaçları daha fazla baskılayan ve bunu katı sosyal normlarla düzenleyen kısıtlayıcı bir toplum özelliği sergilediği; buna karşılık Türk kültürünün de Alman kültürüne göre daha hoşgörülü ve müsamahakar bir toplumsal kültüre sahip olduğu söylenebilir. Bu boyut, insanların yetiştirilme biçimlerine bağlı olarak arzularını ve dürtülerini ne ölçüde kontrol etmeye çalıştıkları olarak tanımlanmaktadır. Hoşgörülü toplumların aksine kısıtlanmış toplumlar, boş zamanlara fazla önem vermezler ve arzularının tatminini baskılayarak kontrol ederler. Bu yöneline sahip insanlar, davranışlarının sosyal

normlar tarafından kısıtlandığı algısına sahiptir ve kendilerini şımartmanın bir şekilde yanlış olduğunu düşünürler. Almanya'nın toplumsal kültüründe disiplin, düzen ve kuralcılık gibi değerlerin benimsenerek yüceltilmiş olması, yasal ve kurumsal yapıların bireyin davranışını sınırlandıran katı kurallara dayanması sonucu Almanya'da kısıtlayıcı bir toplumun ortaya çıkmış olması doğaldır. Türk kültürünün içinde geliştiği tarihsel yapı ve coğrafi konumu gereği farklı din, dil ve ırktan insanların bir arada yaşamasına olanak sağlayan bir ortamın oluşmuş olması hoşgörüyü açık bir toplumsal kültüre olanak vermiştir. Ayrıca dini kuralların hoşgörü ve toleransı öğütlemesi; güçlü aile bağları, yakın ilişkiler gibi kolektif toplumsal özelliklerin yaygın olması ve Türk kültüründe dayanışma, misafirperverlik ve yardımseverlik değerlerinin önemli oluşu da hoşgörüyü toplumda arttırmıştır.

Anıtsallık alt boyutu incelendiğinde de Türkiye ve Almanya'daki katılımcılar arasında anlamlı ve güçlü bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre Almanya'daki katılımcıların anıtsallık düzeyi, Türkiye'deki katılımcıların anıtsallık düzeyinden daha düşüktür. Bu skor, Hofstede'nin bu boyutu oluştururken çalışmalarından faydalandığı Minkov ve arkadaşlarının verileriyle de uyumludur. Anıtsallık boyutu toplumun üyelerinin hiyerarşiye ve otoriteye saygı düzeyini ölçer. Geçmiş ve atalarını ne derece onurlandırdıkları da bu boyutta önemlidir. Yüksek güç mesafesine sahip bir toplum olan Türklerin otorite ve hiyerarşiye gösterdikleri saygının düşük güç mesafesine sahip Almanya'dan fazla olması doğaldır.

Tüm sonuçlar incelendiğinde, Türkiye ve Almanya ulusal kültür alt boyutları bağlamında, çalışmaya dahil olan Türk katılımcıların Alman katılımcılara göre, yüksek güç mesafesi, yüksek erillik, düşük bireycilik, yüksek belirsizlikten kaçınma, düşük hoşgörü, yüksek anıtsallık düzeyine sahip kültürel özellikler sergilediği görülmektedir. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, örgüt kültürünün bütün alt boyutlarında da ülkelere göre anlamlı farklılaşmaların mevcut olduğu görülür. Örgüt kültürünün her bir alt boyutu için Almanya skoru Türkiye'den daha yüksektir. Buna göre Almanya'daki katılımcılar; katılım, tutarlılık, misyon ve adaptasyon örgüt kültürü boyutlarında Türkiye'deki katılımcılara oranla yüksek skor sergilemiştir. Katılım boyutunun Almanya'daki örgütte yüksek olması, çalışanların organize olduğu, örgütü

sahiplendiği, bağlılık ve sorumluluk hislerinin yüksek olduğunun göstergesidir. Tutarlılık boyutunun yüksek oluşu ise örgütsel sistemin insanları/koşulları etkileme ya da değiştirme yeteneği yaratarak entegrasyon, koordinasyon ve kontrol için merkezi bir kaynak sağlayarak örgütlerde konsensusa dayalı bir iç yönetim sisteminin geliştirildiğini gösterir. Misyon boyutunda elde edilen yüksek skor, örgütte çalışanların o işi neden yaptıklarını ve yaptıkları işin her gün örgütün temel hedefine nasıl katkıda bulunduğunu bildiklerini ve çalışma şekillerini buna göre belirlediklerini gösterir. Adaptasyon boyutunun örgütte yüksek oluşu ise dış çevre, müşteriler ve pazar gibi dışardan gelen sinyallere yanıt olarak örgütün iç değişim, hızlı bir şekilde uyum sağlama kapasitesi ve organizasyon yeteneğini ifade eder. Bu dört boyut da performansın yüksek olduğu başarılı örgütlerin özellikleridir. Tüm bu örgüt kültürü özelliklerinde Almanya'daki örgütün Türkiye'deki örgütten yüksek puan almasında Almanya'nın dünyanın en büyük endüstrilerinden biri olması dolayısıyla yerleşik olan çalışma kültürünün etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca Almanya'da çalışma hayatının sıkı kural ve yasalarla düzenlenmiş olmasının da etkisi vardır. Almanya gibi uzun ve köklü bir çalışma geleneğine sahip bir kültürde örgüt kültürünün de buna uygun olarak gelişmesi doğaldır. Ayrıca uygulama yapılan örgütler açısından bakıldığında, Almanya'daki örgütün örgütsel düzeni sağlamak ve kuralları işler hale getirmek açısından başarılı olmasında çalışan ve hasta sayılarının az olmasının etkili olduğu düşünülebilir. Zira Türkiye'de uygulama yapılan örgüt bölgeye hizmet eden bir üniversite hastanesi olarak daha karmaşık örgütsel yapılanmaya, fazla sayıda çalışana sahiptir ve yakın birkaç şehirden gelen hastalara da hizmet vermektedir.

Çalışmada ulusal kültür ile örgüt kültürü ilişkisi incelenmiştir. Buna göre örgüt kültürünün katılım alt boyutunun, her bir ulusal kültür alt boyutlarına etkisi incelendiğinde, katılım boyutu ile ülke, belirsizlikten kaçınma, uzun dönem oryantasyonu, hoşgörü ve anıtsallık negatif yönde; güç mesafesi, bireycilik ve erillik pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Başka bir ifade ile anıtsallık, belirsizlikten kaçınma, hoşgörü ve uzun dönem oryantasyonu arttıkça katılım düzeyi azalmakta; güç mesafesi, erillik ve bireycilik arttıkça katılım düzeyi de artmaktadır. Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile ulusal kültürün alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise, ulusal kültür boyutlarından bireycilik, anıtsallık, belirsizlikten kaçınma ve hoşgörü

boyutlarındaki yüksek skorun, tutarlılığı azalttığı; erillik ve uzun dönem oryantasyonundaki yüksek skorun ise tutarlılığı arttırdığı görülmektedir. Örgüt kültürünün uyarlanabilirlik boyutu ile ulusal kültür alt boyutları ilişkisi incelendiğinde ise uyarlanabilirlik ile ülke, bireycilik, anıtsallık, belirsizlikten kaçınma, erillik, uzun dönem oryantasyonu ve hoşgörü negatif yönde; güç mesafesi ise pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Örgüt kültürünün misyon alt boyutunun ulusal kültürün alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde ise, misyon ile ülke, bireycilik, anıtsallık, belirsizlikten kaçınma, erillik, uzun dönem oryantasyonu ve hoşgörü negatif yönde; güç mesafesi ise pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. İki ülkenin ulusal kültürel boyutlarda aldıkları skorların örgüt kültürlerinde de farklılaşmalara yol açtığı görülmektedir. Bu da ulusal kültürel değerlerin örgüt kültürü ve çalışma hayatına olan etkisini; bu değerlerdeki farklılaşmaların örgüt kültürlerini de farklılaştırdığını göstermektedir.

Çalışmada ulusal kültürel özelliklerin çalışma hayatına ve örgütsel yapı ve davranışlara etkisi araştırılmaya çalışılmıştır. Elbette analiz yapılan tüm veriler, datanın temsil hacmi kadardır ve ülke bütününe genellenememektedir. Her ne kadar kültür, belli şablonlarla ve genellemelerle anlaşılması mümkün olamayacak kadar karmaşık ve çok yönlü de olsa, Hofstede'nin birey değil de toplum bazında kültürleri anlama ve tanımlama çabasının değerli olduğu düşünülmektedir. Hofstede'nin de belirttiği gibi, “insanlığın hayatta kalması büyük ölçüde, farklı düşünen insanların birlikte hareket edebilme kabiliyetlerine bağlı olacaktır. Uluslararası iş birliği, diğerlerinin düşünme biçimlerinin bizden farklı olduğunun anlaşılmasını gerektirir. Ulusallığın düşünme biçimimizi nasıl etkilediğini keşfetmek, entelektüel bir lüks değildir. Görünmez kültürel farklılıkların daha iyi anlaşılması, sosyal bilimlerin hükümetlere, yasa koyuculara, örgütlere, kurumlara ve hatta sıradan vatandaşlara yapabileceği en büyük, en temel katkılardan biridir.” (Hofstede, 1984; 8). Buradan yola çıkılarak çalışmanın amacı da Türk kültürünün ve çalışma hayatının toplumsal kültürel olarak anlaşılmasıdır. Bunun hem gereken içsel değişimleri sağlama hem de farklı kültürlerle olan karşılaşma ve iş birliklerinde davranış ve düşüncelere rehberlik edeceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmad, F. (2015). *Modern Türkiye'nin Oluşumu*. İstanbul: Kaynak Yayınları.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü 'Yaşlı Nüfusun Demografik Değişimi Raporu. (2020). <https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/45354/yasli-nufus-demografik-degisimi-2020.pdf>
- Akgül, F. I. (2021). Hoşgörü ve ayrımcılık sarkacında Türkiye'de Roman algısı: Çanakkale örneği. *Liberal Düşünce Dergisi*. 10.36484/liberal.941292.
- Aktaş, M. T. (2015). Mutluluğun Durağan Durum Hali: Yoksulluk Açısından Uyum Teorisine Dayalı Bir Analiz. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4 (10), 44-65. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hakisderg/issue/26779/259088>
- Aktaş, Y. (2017). *Toplumbilimin Abc'si*. İstanbul: Hiper Yayın.
- Akyol, Ş. (2009). *Örgüt kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Akyürek, S. (2001). *Türk silahlı kuvvetlerinde güç mesafesi ve iletişime etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Almagtome, A. (2015). *Ulusal kültürel değerlerin kurumsal çevresel açıklamalara etkisi: Karşılaştırmalı bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Altay, H. (1997). *Güç mesafesi erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınmanın başarıya etkisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Altunpolat, R. (2017). Lgbti'lere Yönelik Ayrımcılığı Tarihsel ve Politik Temelde Kavramak. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 17 (64), 2-14. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/msg/issue/49187/627870>
- Anderson, B. C. (2019). *Values, Rationality, and Power: Developing Organizational Wisdom*. UK: Emerald Publishing.
- Aßmus, V. (2014). Chance or Challenge: Is Turkey compatible with the European Union regarding to Geert Hofstede's Six Dimensions of National Cultures and if yes, in which way? <http://essay.utwente.nl/66093/1/Bachelor%20Thesis.pdf>
- Asunakutlu, T. & Safran, B. (2005). Örgütsel çatışma açısından hemşehricilik üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 157-176.

- Atan, H. Z. (2015). *Doğrudan Yabancı Yatırımları Belirleyici Etken Olarak Kültürel Farklılıklar* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Athos, A.; Pascale, R. (2000). *Japon Yönetim Sanatı*. İstanbul: İz Yayıncılık
- Aydın, D. & Uçman, P. (2019). Türk Toplumunun Çalışma Yaşamı Karakteristiklerinin Hofstede'nin Boyutları Çerçevesinde İncelenmesi. *Management and Political Sciences Review* Volume: 2 Issue: 2 Year: 2019 pp: 131-151
- Bakan, İ.; Büyükbeşe, T.; Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt kültürü: Teorik ve ampirik yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Ball, D., Geringer M., McNett, J. & Minor, M. (2012). *International Business: The Challenge of Global Competition*. (13th ed.), McGraw-Hill Education.
- Barber, B. (2021). *Constructing the Social System*. New York: Routledge.
- Barron, A. (2010). Unlocking the mindsets of government affairs managers: Cultural dimensions of corporate political activity. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17, 101-117.
- Basım, H. N. (1998). *Yönetim ve örgütlenme süreçlerinde ulusal kültür etkisi: İşletme yöneticilerinin kültürel görüş açıları üzerine uygulamalı bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Baş, T. (2010). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Bates, D. G. (2009). 21. Yüzyılda Kültürel Antropoloji. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Bauman, Z. (2021). *Sosyolojik Düşünmek* (25. Basım). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Baysal, A. C. (1981). *Sosyal ve örgütsel psikolojide tutumlar*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları
- Bektaş, O. (2014). *Ulusal kültürün artan bağlılık eğilimine olan etkisi üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Bergiel, E., Bergiel, B. & Upson, J. (2012). Revisiting Hofstede's Dimensions: Examining the Cultural Convergence of the United States and Japan. *American Journal of Management*, 12(1),69-79. URL:https://www.researchgate.net/publication/284043384_Revisiting_Hofstede's_Dimensions_Examining_the_Cultural_Convergence_of_the_United_States_and_Japan
- Berkes, N. (2022). *Türkiye'de Çağdaşlaşma* (34. Baskı). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: the key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.

- Blau, P. M. & Scott, W. R. (1962). *Formal organizations: A comparative approach*. Stanford University Press.
- Bond, M. H. (1983). How language variation affects inter-cultural differentiation of values by Hong Kong bilinguals. *Journal of Language and Social Psychology*, 2, 57-66.
- Bozkurt, V. (2021). *Değişen dünyada sosyoloji (16. Basım)*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Brown, A. (1998). *Organisational culture (financial times management)*. Prentice Hall
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). *Organisational Behaviour: An Introductory Text*. (3rd ed). Prentice Hall.
- Büte, M. ve Tekarslan E. (2010). “Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar, 6(1):1-21
- Cameron, K. S. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. The Jossey- Boss: Business and Management Series.
- Campbell, D. & Stonehouse, G. & Houston, B. (1999). *Business strategy*. Butterworth Heinemann.
- Carzo, R. & Yanouzas, J. (1969). Effects of Flat and Tall Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*. 14. 178. 10.2307/2391096.
- Chinese Culture Connection (1987). Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 18(2), 143-164.
- Chiu, R. K., Wong, N. M. & Kosinski, F. A. (1998). Confucian value and conflict behaviour of Asian managers: A comparison of two countries. *Social Behaviour and Personality*, 26(1), 11-22.
- Cho, H. (2000). The validity and reliability of the organizational culture questionnaire. *Denison Consulting*. URL: <http://www.denisonculture.com/articles/validity.pdf>
- Coşkun, M. & Şen, E. (2020). Türkiye’de Ayrımcılık Algısı ve Hak Arama Mekanizmalarına Başvuru Sürecinde Karşılaşılan Engeller. 10.13140/RG.2.2.19503.25768.
- Cyert, R. & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall.
- Çakır, R. (2008). *Türkiye tartışıyor 1: mahalle baskısı*, İstanbul: Doğan Kitap
- Çakır, R. ve Bozan, İ. (2009). *Mahalle baskısı: var mı? yok mu?*, İstanbul: Doğan Kitap.
- Çalışkan, N. (2015). *Ulusal kültürün örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Çalışkan, N. ve Özkoç, A. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Tiplerinin Belirlenmesi. *Journal of Yaşar University*, 11 (44), 240-250. URL:<https://dergipark.org.tr/tr/pub/jyasar/issue/31220/339660>

- Çirkin, Z. & Göksel, T. (2016). Mutluluk ve Gelir. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71 (2), 375-400. DOI: 10.1501/SBFder_0000002397
- Çüçen, A. K. (2005). Kültür, Uygarlık, Evrensellik ve Çokkültürlülük, *Kaygı Dergisi*, s.111-114, Bursa. URL:http://acikerisim.uludag.edu.tr/jspui/bitstream/11452/16710/1/2005_4_10.pdf Erişim: 13.08.2022
- Daft, R. L. (2015). *Management (12th Edition)*. Dryden Press.
- Davis, S. M. (1984). *Managing Corporate Culture*. Ballinger.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Demirel, Y. ve Savaş, Y. (2017), “Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1):129-142.
- Demirhan, H. (2017) *Etkin Bir Mali Yönetim Aracı Olarak Kamuda Hesap Verme Sorumluluğu ve Kültür İlişkisi, Türkiye Açısından Bir Analiz*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Demirkıran, Ö., Eser, H. B. & Keklik, B. (2011). Demokrasinin Tabana Yayılması, Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Bağlamında Bilgi Edinme Hakkı Kanunu. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 169-192 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uaifd/issue/21592/231853>
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Towards a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, Vol. 6, No.2, 204-223.
- Denison, D. R. & Neale, W. S. (1996). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor.
- Denison, D. R. (1985). *Corporate culture and organizational effectiveness: A behavioural approach to financial performance*. Wiley-Interscience. <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=582e5ce8-7b19-4fc0-ae85-98928081ea41@sessionmgr113&hid=105>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Denison, D. R. (1997). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Denison Consulting Publishing.
- Denison, D. R. (2000). *Organizational culture: Can it be a key lever for driving*. In. Cartwright, S. & Cooper, C. (Eds.), *The handbook of organizational culture*. John Wiley and Sons.
- Denison, D. R. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In C. Cooper, Cartwright, S., & Earley, P. (Eds.), *International handbook of organizational culture and climate*. Chichester: Wiley, 347–372.

- Denison, D. R. (2013). *The Denison organizational culture model*. URL:<http://www.denisonconsulting.com/model/organizational-culture>
- Denison, D. R. (2019). <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/denison-culture-interpretation-guide.pdf> Erişim Tarihi: Ocak 2023.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy*. New York: NY: Jossey-Bass.
- Denison, D. R., Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Denison, D.R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). CORPORATE CULTURE AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: IS THERE A SIMILAR PATTERN AROUND THE WORLD? *Advances in Global Leadership* ISBN: 978-0-76230-866-8, eISBN: 978-1-84950-146-0 [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1535-1203(02)03011-3/full/html)
- Diken, A. ve Erdirençelebi, M. (2013). "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıklarındaki Etkisi", Sakarya Üniversitesi, 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı: 59-71.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt kültürü*. Beta Yayıncılık.
- Douglas, M. (1973). *Rules and meanings; the anthropology of everyday knowledge*. Routledge.
- Dönmezer, S. (1994). *Toplumbilim* (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Dört Yol, İ. T. (2012). *Ulusal kültürün algılanan hizmet kalitesi ve algılanan müşteri değeri üzerindeki etkileri: Turizm sektöründe bir araştırma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi.
- Dumitrescu, V. M. (2012). The cultural dimension of rhetoric: The use of meiosis and hyperbole in british and american English. *Business And Cultural Studies Synergy, Volume 8, no. 2*. URL:<http://synergy.ase.ro/issues/2012-vol8-no2/10-virginia-mihaela-dumitrescu-the-cultural-dimension-of-rhetoric-the-use-of-meiosis-and-hyperbole-in-british-and-american-english.pdf>
- Duran, Ö. (2002). *Toplumsal kültürün örgüt kültürü ve organizasyon yapısı üzerine etkileri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Durkheim, E. (1982). *The rules of the sociological method*, (Ed. by Steven Lukes; trans. by W.D. Halls). New York: Free Press.
- Dünya Değerler Araştırması, (2017-2020). <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>
- Easterlin, R.A. (1974). "Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence". *Nations and Households in Economic Growth, Essays in Honor of Moses Abramovitz*. 89-125.
- Efiloğlu Kurt, Ö. (2011). *Eğitimde bilişim teknolojileri kabul ve kullanımında ulusal kültürün etkisi: Karşılaştırmalı bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.

- Erdem, F. (1996). *İşletme kültürü*, F. Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları.
- Erdemir, A. C. (2022). *Kamu örgütlerinde liderlik ve güç mesafesi ilişkisi: Pamukkale Belediyesi üzerine bir inceleme*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Erdemir, A., Korkmaz, C., Karaçalı, H., Erdem, M., Weitzhofer T. & Beşpınar, U. (2010) Alevi Bakış Açısıyla Türkiye'de Ayrımcılık. Alevi Kültür Dernekleri: Ankara
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. 2. Baskı. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Hacettepe Üniversitesi Yayınları
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü-işletmelerin başarısından en büyük paradigma*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erkmen, T. (2021). Örgüt kültürü: Fonksiyonları, öğeleri, işletme yönetimi ve liderlikteki önemi. M. Zencirkıran (Ed.) Örgüt sosyolojisi (4. Baskı) kitabı içinde, (s. 233-262). Bursa: Dora Basım Yayın.
- Ertaş, Ç. (2017). *Kültürel değerlerin örgütsel adalet algısına etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü: Otel çalışanları örneği* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Mersin Üniversitesi.
- EVS/WVS (2021). European Values Study and World Values Survey: Joint EVS/WVS 2017-2021 Dataset (Joint EVS/WVS). JD Systems Institute & WVSA. Dataset Version 1.1.0, doi:10.14281/18241.11 <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>
- Fichter, J. (2019). *Sosyoloji Nedir* (Üçüncü Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Fisher, C. J. & Denison, D. R. (2001). *Denison culture tools, methodologies & intervention approaches*. Denison Certification Training Manual.
- Foucault, M. & Miskowiec, J. (1986). Of other spaces. *Diacritics*, Vol.16 (1). <https://doi.org/10.2307/464648>. <https://www.jstor.org/stable/464648>
- French, W. L. & Bell, C. H. (1979). *Organization development*, Prentice Hall.
- Friedland, R. (2013). The gods of institutional life: Weber's value spheres and the practice of polytheism. *Critical Research on Religion*, Sage Pub. 1(1) 15–24. DOI: 10.1177/2050303213476104
- Furnham, A. & Gunter, B. (1993). *Corporate assessment: Auditing a company's personality*. Routledge.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books
- Geertz, C. (1994). Thick description: Towards an interpretive theory of culture. *Readings in the Philosophy of Social Science*, MA: MIT Press, 213-231.
- Giddens, A. (2005). *Sosyoloji* (2. Baskı). İstanbul: Ayraç Yayınevi.

- Giddens, A.; Sutton, P. V. (2021). *Sosyoloji (8. Edisyon)*. İstanbul: Kırmızı Yayınları
- Goelzer, P. G. (2003). *Effects of national culture on organizational culture* [A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Organization Development]. Benedictine University.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Gökalp, Z. (1997). *Türkçülüğün esasları*. İnkılap Kitabevi.
- Gökşen, E. (2002). *Hızlı değişimin getirdiği belirsizlik ortamında toplumsal-örgütsel güç mesafesi ve belirsizlikle başedebilme bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Göregenli, M. (1995). Kültürümüz açısından bireycilik-toplulukçuluk eğilimleri: Bir başlangıç çalışması. / Individualism-collectivism orientations in the Turkish culture: A preliminary study. *Türk Psikoloji Dergisi*. 1-14.
- Gür, E. (2017). *Hofstede'in ulusal kültür boyutları modeli ve ak parti seçim beyannamelerinin kültür boyutları modeli bakımından analizi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Güravşar Gökçe, S. (2014). *Proje yönetim bileşenleri ile belirsizlikten kaçınma eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik RTB1 Bölgesinde bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Gürsel, M. (2015). *Örgüt sosyolojisi*. Pegem Akademi.
- Güvenç, B. (1996). *İnsan ve kültür*. Remzi Kitabevi.
- Hadden, R. W. (1997). *Sociological theory: An introduction to the classical tradition*. Peterborough, Canada, Broadview Press.
- Hall, E. T. (1977). *Beyond Culture*. Norwell: Anchor Press.
- Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F. (2000). *Building cross-cultural competence. How to create wealth from conflicting values*. Yale University Press.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Heine, S. J. (2003) Self-enhancement in Japan? A reply to Brown & Kobayashi. *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 6, Issue 1, 75-84. <https://doi.org/10.1111/1467-839X.t01-1-00006>
- Hellriegel, D., Slocum, J. W & Woodman R. W. (2001). *Organisational behavior. (9th ed)*. South-Western College Publications.
- Hofstede G. & Hofstede GJ. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

- Hofstede Insights. (2021). Turkey- Country Comparison. Accessed on March 26, 2023, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, vol. 16, no. 4, 5-21.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. (2005). *Culture and organizations, software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies*, 22, 347–357. Doi: [10.1111/j.1467-6486.1985.tb00001.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00001.x)
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *The Executive*, 7(1), 81-94. <http://www.jstor.org/stable/4165110>
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review Volume 3, Issue 1*, 1-14. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90011-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6)
- Hofstede, G. (1997). *Cultures And Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55(11), 1355–1361.
- Hofstede, G. (2008). *Manual VSM 08*. <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-08/>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc> 12.05.2016
- Hofstede, G. (2013). Value Survey Module *VSM 08*. <http://www.geerthofstede.nl/vsm-08>
- Hofstede, G. (2023a). Country comparison tool. Www.Hofstede-Insights.com. Retrieved August 9, 2023, from <https://www.hofstede-insights.com/country/turkey/>
- Hofstede, G. (2023b). *Country comparison tool*. Www.Hofstede-Insights.com. Retrieved August 9, 2023, from <https://www.hofstede-insights.com/country/germany/>

- Hofstede, G. (2023c). *The 6-D model of national culture*. <https://Geerthofstede.com/>. Retrieved August 9, 2023, from <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- Hofstede, G. (2023d). *Country comparison tool*. www.Hofstede-Insights.com. Retrieved August 9, 2023, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1984). Hofstede's cultural dimensions: An independent validation using Rockeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 417-433.
- Hofstede, G., Arrindell, W. A., Best, D. L., De Mooij M., Hoppe, M. H., Van De Vliert, E., Van Rossum, J. H. A., Verweij, J., Vunderink, M. & Williams, J. E. (1998). *Masculinity and Femininity: The taboo dimension of national cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M., (2010). *Cultures And Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., & Vinken, H. (2008). *Values Survey Module 2008 Manual*. <http://stuwwww.uvt.nl/%7Ecsmeets/ManualVSM08.doc>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. URL:<http://www.jstor.org/stable/2393392><http://www.jstor.org/stable/2393392>
- Hogg, A. & Vaughan, G. M. (2007). *Sosyal Psikoloji*. (Çev. İ. Yıldız & A. Gelmez). Ütopya Yayınevi.
- House, R. J., Hanges, P. J., Mansour J., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- Ilgar, Y. G. (2010). *Üç büyük şehirde kültürel değer farklılıklarına yönelik bir çalışma: Tesco Kipa A.Ş. örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Inglehart, R. & Baker, E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, Vol. 65, No. 1, pp. 19-51.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton University Press.
- Inkeles, A. & Levinson, D. J. (1969). *National character: The study of modal personality and sociocultural systems*. G. Lindsey ve E. Aronson (ed). The handbook of Social Psychology, vol. 4., Addison-Wesley. [http://www.testroto.de/jweiss/downloads/Culture \(2\).pdf](http://www.testroto.de/jweiss/downloads/Culture%20(2).pdf)
- İçli, Gönül (2017). *Sosyolojiye Giriş* (8. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- İlerler, T.; Gülova, A. (2020). Örgütsel Kurallar ve Normlara Uyuma Davranışına Örgüt Kültürü Bağlamında Kavramsal Bir Bakış. *Izmir Democracy University Social Sciences Journal*, IDUSOS, e-ISSN: 2651-5458 URL: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1241182> Erişim tarihi: Ekim 2022.

- İnalçık, H. (1999). *Timar*. Encyclopedia of Islam in (V. IX, 502-509). Leiden: Brill.
<https://islamansiklopedisi.org.tr/timar>
- İslamoğlu, A. H.; Altunışık, R. (2013). *Tüketici Davranışları*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- İyiişleroğlu, S.C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Jahoda, G. (2012). Critical reflections on some recent definitions of “culture”. *Culture & Psychology* 18(3) 289–303.
- Jaques, E. (1951). *The changing culture of a factory: A study of authority and participation in an industrial setting*. Tavistock Press.
- Jenks, C. (2005). *Culture*. London: Routledge.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1985). *İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*. Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1994). *A critical appraisal of individualism and collectivism. Toward a new formulation*. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kağıtçıbaşı, S-C. Choi, & G. Yoon (Ed.), *Individualism and collectivism. Theory, method, and applications* (ss. 52-65). Thousand Oaks, Sage.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1997). *Individualism and collectivism*. In J. W. Berry, M. H. Segall, & C. Kağıtçıbaşı (Ed.), *Handbook of cross-cultural psychology*, 2. Baskı.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1998). *Kültürel Psikoloji*. Yapı Kredi Yayınları.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Aile, benlik ve insan gelişimi: Kültürel psikoloji*, Koç Üniversitesi Yayını (Yapı-Kredi Yayınları).
- Kalaycı, Ş. (Ed.) (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (2. Baskı)*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kara, H. (2011). *Yönetmel ve örgütsel değerler*. Bursa: Ekin Basım Dağıtım.
- Karabey C, Alioğulları Z (2020). Etik Liderlik, Politik Beceri ve Güç Mesafesi Yöneliminin Çalışan Sesliliğine Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(4), 37-56.
- Karakan, B. (2018) *Türkiye’de sosyal dışlanma ve dezavantajlı gruplar: Engelliler üzerine tanımlayıcı bir çalışma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Kartari, A. (2001). *Farklılıklarla yaşamak / kültürlerarası iletişim*. Ankara: Ürün Yayınları.
- Katlav, E. Ö. ve Perçin, N. (2015). “Nepotizm”, s.113-121, (Ed.). Küçükaltan D., Aydın Tükeltürk, Ş. ve Güney. Ç. G., *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Kaya, A. F. (2015). *Etnik girişimci işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma dereceleri arasındaki ilişkinin araştırılması: Polonya örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Keser, A. & Zencirkıran, M. (2021). *Örgütsel Davranış (2. Baskı)*. Bursa: Dora Basım-Dağıtım.
- Kızılkın, Ö. (2019). İnsan kaynakları yönetiminde kamu çalışanlarının siyasal kayırmacılık ve liyakatsizlik algısı: Konunun Siirt özelinde analizi (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Kluckhohn, C. (1962). *Culture and behavior: Collected essays of Clyde Kluckhohn*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Kluckhohn, C., & Kelly, W.H. (1945). The concept of culture. In R. Linton (Ed.). *The Science of Man in the World Culture*. New York. (pp. 78-105).
- Kluckhohn, C. & Strodtbeck, F. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Kongar, E. (1989). *Kültür Üzerine*. Ankara: Remzi Kitabevi.
- Kongar, E. (2010). Mahalle baskısı nedir?. https://www.kongar.org/aydinlanma/2007/588_Mahalle_Baskisi.php Erişim Tarihi: 08.04.2023
- Koparan, E. (2014). *Ulusal kültürün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerindeki etkisi: kültürlerarası karşılaştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Korkmazıyrek, H.; Hazır, K. (2014). *Algı, Tutum ve Duygular*. Örgütsel Davranış kitabında bölüm, Ed. Sığır, Ü.; Gürbüz, S.ss.45-92, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kottak, C. P. (2002). *Antropoloji: İnsan Çeşitliliğine Bir Bakış*. Ankara: Ütopya Yayınları.
- Köse, S. ve Ünal, A. (2000). Türk yönetim kültürü tarihi açısından çağdaş Türk işletmelerinde yönetim uygulamaları, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Erciyes Üniversitesi.
- Kroeber, A. L.; Kluckhohn, C. (1952). Culture: a critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology*, Harvard University, 47(1) URL:<http://www.questia.com/read/100067373/culture-a-critical-review-of-concepts-and-definitions>
- Kuçuradi, İonna (2018). *İnsan Hakları Kavramları ve Sorunları. Türkiye Felsefe Kurumu*. Ankara
- Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western concepts of management. *International Studies of Management and Organization*, Vol. XIII, No. 1-2, ss. 75-96. URL: <http://www.jstor.org/stable/40396954>
- Lewis, B. (2022). *Modern Türkiye'nin Doğuşu (13. Baskı)*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.

- Littrel, R. F. (2012). Cultural value dimension theories: Hofstede-a work in progress. *Insights*, Vol.12, No. 4. http://documents.aib.msu.edu/publications/insights/archive/insights_v012n04.pdf
- Littrell, R. F. & Alon, I. & Chan, K. W. (2012). Regional differences in managerial leader behaviour preferences in China. *Cross Cultural Management: Vol. 19*, Iss: 3, 315–335.
- Mardin, Ş. (2008). Türk modernleşmesi: Makaleler 4. M. Türköne ve T. Önder, (Der.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları
- Martins, E.C. (2000). *The influence of organizational culture on creativity and innovation in a university library*. [MLnf dissertation]. University of South Africa, Pretoria.
- Martins, E.C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6, 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Matthews, B. M. (2000). The Chinese Value Survey: An interpretation of value scales and consideration of some preliminary results. *International Education Journal Vol I*, No: 2.
- McLaren, P. (1999). *Schooling as a Ritual Performance: Toward a Political Economy of Educational Symbols and Gestures*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers Inc.
- Mejuyev, V. (1987). *Kültür ve tarih*. İstanbul: Başak Yayınları.
- Minkov, M. & Hofstede, G. (2012) Hofstede's Fifth Dimension: New Evidence from the World Values Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43, 2-14. <http://dx.doi.org/10.1177/0022022110388567>
- Minkov, M. (2007) *Cultural differences in a globalizing world*. Emerald Group Publishing.
- Minkov, M. (2007). What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data. Sofia, Bulgaria: Klasika y Stil Publishing House, ISBN: 978-954-327-023-1, 240 pp. DOI: 10.1177/0022022108321313
- Minkov, M. (2009). Predictors of differences in subjective well-being across 97 nations. *Cross-Cultural Research*, 43(2), 152–179. <https://doi.org/10.1177/1069397109332239>
- Minkov, M. (2011). *Cultural differences in a globalizing world*. UK: Emerald Group Publishing.
- Minkov, M., Bond, M. H., Dutt, P., Schachner, M., Morales, O., Sanchez, C., Jandosova, J., Khassenbekov, Y., & Mudd, B. (2018). A Reconsideration of Hofstede's Fifth Dimension: New Flexibility Versus Monumentalism Data From 54 Countries. *Cross-Cultural Research*, 52(3), 309–333. <https://doi.org/10.1177/1069397117727488>
- Mironenko, I. & Sorokin, P. (2018). Seeking for the definition of “Culture”: Current concerns and their implications. A comment on Gustav Jahoda's article “Critical reflections on some recent definitions of “culture””. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, (52) 331–340.

- Mumcu, M. (2023). "Hoşgörü"nün Yokluğu: Türkiye’de Lgbt Bireylere Yönelik Nefret Suçlarına Felsefi Bakış Absence of Tolerance: The Hate Crimes Against Lgbt Individuals in Turkey from a Philosophical Point of View. Kaygı. Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi. 10.20981/kaygi.1195011.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oakes, G. (2003). Max Weber on Value Rationality and Value Spheres. *Journal of Classical Sociology*, 3(1), 27–45.
- Odabaşı, Y. (2012). *Tüketici Davranışları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2604
- OECD, (2021). Income inequality (indicator). doi: 10.1787/459aa7f1-en (Accessed on 06 October 2021) <https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm>
- Ouchi, W. (1989). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?* İstanbul: İlgi Yayıncılık
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Perseus Books Group.
- Özgökçeler, S. ve Bıçkı, D. (2010). Özürlülerin sosyal dışlanma boyutları: Bursa ve Çanakkale örneklerinden yansıyanlar, II. Sosyal Haklar Ulusal Sempozyumu, Denizli.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Ekin Kitabevi.
- Özkalp, E.; Kirel, Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1468.
- Özkalp, Enver (2021). *Sosyolojiye Giriş* (30. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*, TC Sayıştay Başkanlığı, Ankara.
- Özyürek, E. (2012). *Hatırladıklarıyla ve unuttuklarıyla Türkiye'nin toplumsal hafızası*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Parsons, T. & Shils, E. (1951). *Toward a general theory of action*. Harvard University Press.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management: Applications for American executives*. Warner Books.
- Pehlivan, İ. (2001). *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem
- Peters, T. J. & Waterman R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row Publishers.
- Peterson, M. & Wood, R. (2008). "Cognitive Structures and Processes in Cross Cultural Management." pp 15-33. In P. Smith, M. Peterson, & D. Thomas. (eds) *Handbook of Cross Cultural Management Research*, Oxford, UK: Sage.. 10.4135/9781412982764.n2.

- Pettigrew, A. (1973). *The politics of organizational decision-making*. Tavistock.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, 570-581. <https://www.jstor.org/stable/2392363?seq=1#:~:text=https%3A/www.jstor.org/stable/2392363>
- Rafaelli, A.; Worline, M. (2000). 'Symbols in Organizational Culture,' in Handbook of Organizational Culture and Climate, Thousand Oaks: Sage, ss. 75-84.
- Riutort, P. (2019). *Sosyolojiye Giriş Dersleri*. Ankara: Doğu Batı Yayınları
- Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2021) *Örgütsel Davranış* (14. Basımdan Çeviri). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures: New tools for leveraging national, corporate & professional differences*. Nicholas Brealey Publishing.
- Sackmann, S. A. (1991). *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. Sage Publications.
- Sağlam Arı, G. (2014). Örgütlerde Fiziksel Semboller ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32 (2), 1-25.
- Sakal, Ö. ve Aytekin, İ. (2014). A Comparative Study On The Effects Of Individualismcollectivism Values On Goal Orientations, *Kafkas University Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty Vol. 5, Issue 8*. https://www.kafkas.edu.tr/dosyalar/iibfdergi/file/08/3_.pdf
- Sargut, A. S. (1994). Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49 (01). DOI: 10.1501/SBFder_0000001665 <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ausbf/issue/3114/43204>
- Sargut, S. (1996). Liderlik Kuramları İçin Bağlamsal Bir Çerçeve, *Amme İdaresi Dergisi*, S.4, s.4
- Sarioğlu, M. K. (2014). *Örgüt kültüründe Hofstede modeli ile öğrenen organizasyon arasında ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.
- Sarıtaş, A. & Öztürk, M. C. (2018). Kültürel Boyutlar Kuramı Değerlerinde Değişim: Türkiye'nin Krizlere Verdiği Tepkilerin Sorgulanması. *Selçuk İletişim*, 11 (1), 125-145 . DOI: 10.18094/josc.340283
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1): 13-28.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25:2. <https://becomingaleaderblog.files.wordpress.com/2015/11/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture-schein-1984.pdf>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training and Development Journal*, Vol. 40 (1), 30-3.
- Schein, E. H. (1987). *Process consultation. Volume 2, Lessons for managers and consultants*. Addison Wesley Publishing Co.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf?sequenc>
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240. URL:<http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=582e5ce8-7b19-4fc0-ae85-98928081ea41%40sessionmgr113&hid=105>
- Schein, E. H. (1997). The concept of client from a process consultation. Perspective 1: A guide for change agents. *MIT Sloan School of Management*. URL:<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2647/SWP-3946-36987393.pdf>
- Schein, E. H. (2006). *Organization development: A Jossey-Bass reader*. J. Gallos (Ed.). John Wiley and Sons.
- Schneider, S. C. & Barsoux, J. L. (1997). *Managing Across Cultures*. Prentice Hall.
- Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries*. M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (S. 25, ss. 1-65). Academic Press. <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2647/SWP-3946-36987393.pdf>
- Scupin, R. (1992). *Cultural Anthropology: A Global Perspective*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Searle, J. (2005). What is an institution?. *Journal of Institutional Economics*. 1. 1-22.
- Searle, J. R. & Willis, Y. S. (1995). *The construction of social reality*. Simon and Schuster.
- Searle, J. R. (2005). *Zihin, Dil ve Toplum: Gerçek Dünyada Felsefe*. İstanbul: Litera Yayıncılık.
- Segall, M. H., Dasen, P. R., Berry, J. W. & Poortinga, Y. H. (1990). *Human Behavior In Global Perspective*. Pergamon Press.
- Selfridge, R. & Sokolik, S. (1975). A comprehensive view of organizational management. *MSU Business Topics*, 23(1), 46-61.
- Sharma, A. & Khandekar A. (2006). *Strategic human resource management: An Indian perspective*. Sage Publications.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358. doi:10.2307/2392246 URL:<http://www.jstor.org/stable/2392246>
- Statistical Office of the European Communities (2020). *EUROSTAT: Household composition statistics*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Average_number_of_persons_per_household_by_country_in_2010_and_in_2020.png

- Statistical Office of the European Communities (2020). *EUROSTAT: Household composition statistics*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Household_composition_statistics#Increasing_number_of_households_consisting_of_adults_living_alone
- Statistical Office of the European Communities (2020). *EUROSTAT: A look at the lives of the elderly in the EU today*. <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/elderly/index.html>
- Sueldo, M., Streimikiene, D. (2016), "Organizational Rituals as Tools of Organizational Culture Creation and Transformation: A Communicative Approach", *Transformations in Business & Economics*, Vol. 15, No 2 (38), pp.89-110.
- Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*. Vol.3, No.12. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/760/726>
- Sunar, L. (2016) *Toplumsal değişimi açıklamak: Temel kavram ve kuramlar*, Türkiye'de Toplumsal Değişim kitabı içerisinde, ss.1-35.
- Swidler, A. (1986). Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review* 51/2
- Şimşek, M. Ş.; Akgemci, T. ve Çelik, A., (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Eğitim Yayınları.
- Taylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. J. Murray.
- Thomas, D. C.; Peterson, M. F. (2017). *Cross-Cultural Management Essential Concepts (Fourth Edition)*. SAGE Publications, Inc
- Triandis, H. C. & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.
- Triandis, H. C. (2002). Generic Individualism and Collectivism. Gannon, M. J., Newman, K. L. (Ed.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management* içinde (s.16-45). Malden Blackwell.
- Trice, H. M., Belasco, J. & Alutto J. A. (1969). The role of ceremonials in organizational behavior. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.23, 40-51. <https://www.jstor.org/stable/2521970>
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey, Santa Rosa, CA.
- Tuna A (2020). Güç Mesafesinin Yenilikçi Davranışlar Üzerindeki Etkisinde İşgören Performansının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 409- 426. 10.35408/COMUYBD.688653
- Turan, Ş. (2014). *Türk Kültür Tarihi (7. Basım)*. Ankara: Bilgi Yayınevi
- Turner, B. A. (1973). *Exploring the industrial subculture*. Macmillan.


- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ve Türkiye Büyük Millet Meclisi İçtüzüğü, (2020). <https://www5.tbmm.gov.tr/>. Retrieved April 1, 2023, [https://www5.tbmm.gov.tr/yayinlar/2021/TC Anayasasi ve TBMM Ic Tuzugu.pdf](https://www5.tbmm.gov.tr/yayinlar/2021/TC%20Anayasasi%20ve%20TBMM%20Ic%20Tuzugu.pdf), Ankara.
- Türkiye İstatistik Kurumu TÜİK, (2022). Doğum istatistikleri raporu. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Birth-Statistics-2021-45547> . Erişim Tarihi: 10.07.2023
- Türkiye İstatistik Kurumu TÜİK, (2022). Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması, 2021. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Income-and-Living-Conditions-Survey-2021-45581> . Erişim Tarihi: 10.07.2023
- Türkiye İstatistik Kurumu TÜİK, (2022). İstatistiklerle aile 2021 raporu. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Aile-2021-45632> . Erişim Tarihi: 29.07.2022.
- Türkiye İstatistik Kurumu TÜİK, (2022). Türkiye Aile Yapısı Araştırması, 2021. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Turkiye-Aile-Yapisi-Arastirmasi-2021-45813> . Erişim Tarihi: 06.06.2022.
- Türkiye İstatistik Kurumu TÜİK, (2023). Evlenme ve boşanma istatistikleri raporu, 2022. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Evlenme-ve-Bo%25%9Fanma-%24%20statistikleri-2022-49437> Erişim Tarihi: 06.06.2022.
- Türkiye İstatistik Kurumu TÜİK, (2023). İstatistiklerle Yaşlılar 2022 raporu. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=%24%20statistiklerle-Ya%25%9F%24%20B%24%2011ar-2022-49667> Erişim Tarihi: 06.06.2022.
- Türkiye İstatistik Kurumu TÜİK, (2023). Yaşam Memnuniyeti Araştırması, 2022. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Ya%25%9Fam-Memnuniyeti-Ara%25%9F%24%20B%24%201-2022-49691> . Erişim Tarihi: 29.07.2022
- Tüz, M. & Altıntaş, F. Ç. (2008). *Yönetime kültürel bakış*. Aktüel Yayınları.
- Twenge, J. M. (2022). Ben Nesli (8.Baskı). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Udok, M. B. (2020). Culture: Evaluation of Concepts and Definitions in Relation to Conflict and Peacebuilding. In: Essien E, ed. *Handbook of Research on the Impact of Culture in Conflict Prevention and Peacebuilding (1st edition)*. Hershey, PA: IGI Global International Academic Publisher, 45-63.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Uslu, O. & Ardıç, K. (2017). Kültürel Değerlerin İş Doyumuna Etkisi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi ICMEB17 Özel Sayısı, 748-755. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijmeh/issue/54601/744516>
- Uygur, N. (1984). *Kültür kuramı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Üçok, T. (1989). Organizasyon Kültürünün Oluşumu. *Dokuz Eylül İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:4*, Sayı 1-2. <https://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/handle/12345/1326>

- Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 539-550. URL: <http://www.jstor.org/stable/2392360><http://www.jstor.org/stable/2392360>
- Varışlı, B. (2017). *Katmerli ayrımcılık: 65 yaş üstü kişilerle yapılan niteliksel araştırma*, İstanbul Sancaktepe ve Şişli, 2015-2016 [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Maltepe Üniversitesi
- Veenhoven, R. & Dumludag, D. (2015). İktisat ve Mutluluk: Bugün Daha Mutlu muyuz?. <https://www.researchgate.net/publication/329453553> Iktisat ve Mutluluk Bugun Daha Mutlu muyuz
- Veenhoven, R. (1991). Is Happiness Relative?. *Social Indicators Research*, 24, 1-34. 10.1007/BF00292648.
- Veenhoven, R. (2023). *Finding Reports on Happiness in Nations, World Database of Happiness, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands*. Viewed on 5/17/2023 at worlddatabaseofhappiness.eur.nl
- Vural, B. A. (2012). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınevi
- Wallace, J., Hunt, J. & Richards, C. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12(7), 548-564 <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09513559910305339>
- Wallace, R. A.; Wolf, A. (2018). *Çağdaş sosyoloji kuramları*. Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Warsame, A. N. (2016). *Kültürel farklılıkların uluslararası işletmeler üzerindeki yansımaları: Somali'de faaliyet gösteren Türk işletmelerinin deneyimlerinin belirlenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Wasti, S. A. (1994). *The influence of cultural values on work-related attitudes and organization structure: A comparative study* [Unpublished Masters Thesis]. Middle East Technical University.
- Wasti, S. A. (1998). Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: The Turkish case. *International Journal of Human Resource Management*, 9:4, 608-631. DOI: 10.1080/095851998340928
- Wasti, S. ve Erdil, S. (2007). Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi: benlik kurgusu ve INDCOL ölçeklerinin Türkçe geçerlemesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7 (1-2).
- Waterman, R. H.; Peters, T. J. & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 18. <http://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/>
- Williams, A., Dobson, P. & Walters, M. (1994). *Changing culture: New organisational approaches*. Cromwell Press.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. İ. Ü. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Sayı 47, 53-76. http://www.yahyamet.net/Denisonun_org_kult_soru_formu_gecerlilik.pdf
- Yanow, D., & Adams, G. B. (2018). Organizational culture. In *Defining Public Administration* (ss. 137-146). Routledge.

- Yılmaz, F. & Çakıcı, A. (2021). Kamu Çalışanlarının Liyakat Sistemi Algısı. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (1), 375-386. DOI: 10.33206/mjss.783557
- Yıldız, A. & Aytaç, S. S. (2013). Örgüt kültürü ve ergonomi. *19.Ulusal Ergonomi Kongresi*, Balıkesir, Türkiye, 27 -29 Eylül 2013.
- Yüksel, M. (2013). *Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Zayıf, V. (2015). *Kültürel değerler ile savunma harcamaları arasındaki ilişki: NATO ülkeleri üzerinde bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kara Harp Okulu Komutanlığı.
- Zencirkıran, M. (2018). *Örgüt ve yönetim kuramları*. Dora Yayınları.
- Zencirkıran, M. (2021). *Sosyoloji (10.Baskı)*. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Zencirkıran, M. (2021). *Örgüt Sosyolojisi (4. Baskı)*. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım
- Zencirkıran, M. & Baştürk, Ş. (2021). *Çalışma ve Endüstri Sosyolojisi (2. Baskı)*. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım

EKLER

EK 1: TÜRKÇE ANKET FORMU

	ÜÜ-SK ARAŞTIRMA ETİK KURULU BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU (ANKET ARAŞTIRMALARI İÇİN)		
	Dok.Kodu : FR-HYH-22	İlk Yay.Tarihi : 04 Ocak 2010	Sayfa /
	Rev. No : 01	Rev.Tarihi : 19 Aralık 2011	

LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi Prof. Dr. Serpil AYTAÇ sorumluluğunda yürütülen “Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri: Almanya-Türkiye Örneği” başlıklı ankete dayalı bir araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Aşağıdaki bilgileri dikkatlice okumak için zaman ayırınız. İsterseniz bu bilgileri aileniz ve/veya yakınlarınız ile tartışınız. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu anket çalışmasına katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama hakkına sahipsiniz. Anketi yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz biçiminde yorumlanacaktır Size verilen anket formlarındaki soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayan. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Araştırma Sorumlusu
Prof. Dr. Serpil AYTAÇ

Araştırmanın Amacı:

Bu anket çalışmasının amacı, Türkiye’de yaşayan kişilerin çalışma yaşamındaki tutum ve davranışlarının araştırılmasıdır. Anket soruları Almanya’da bir hastanede uygulanmış çıkan sonuçların Türkiye ile karşılaştırılması hedeflenmiştir. Çalışmadan elde edilecek olan sonuçlar tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak ve katılımcıların kimlik bilgileri kesinlikle açıklanmayacaktır. Elde edilen bilgiler toplu olarak değerlendirileceği için isim yazılmasına gerek yoktur.

İzlenecek Olan Yöntem ve Yapılacak İşlemler:

Hiçbir sorunun doğru ya da yanlış bir cevabı yoktur araştırma için önemli olan sizin ne düşündüğünüzdür. Sizden beklenen her soruyu dikkatlice okuyup size en yakın gelen cevabı daire içine almanızdır. Vereceğiniz herhangi bir yanıt bu araştırma için büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız. Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Araştırmanın Süresi: 3 ay

Katılması Beklenen Gönüllü Sayısı: 400

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi (sadece hastane çalışanlarına uygulanacaktır)

Araştırmaya Katılan Araştırmacılar:

Prof. Dr. Serpil AYTAÇ (ÜÜ İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri)

Araş. Gör. Ayşe YILDIZ (ÜÜ Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD)

Lütfen aşağıdaki soruları cevaplayınız:

1. Yaşınız (yazınız): ...

2. Cinsiyetiniz: 1) Erkek 2) Kadın

3. Bu işyerinde çalışma süreniz (yazınız):

4. Eğitim durumunuzu en son bitirdiğiniz okulu dikkate alarak işaretleyiniz:

- 1) Herhangi bir okul bitirmedim
- 2) İlkokul
- 3) Ortaokul
- 4) Lise
- 5) Yüksek Okul
- 6) Üniversite
- 7) Yüksek Lisans
- 8) Doktora

5. Göreviniz:

- 1) Yönetici
- 2) İdari Personel
- 3) Teknik Personel
- 4) Hemşire/Hasta Bakıcı
- 5) Doktor
- 6) Diğer (Lütfen belirtiniz?)

6. Şuanki işiniz aşağıdaki tanımlamalardan hangisine uymaktadır?

- 1) Ücret verilmeyen iş (Staj, gönüllü hizmet, öğrenci)
- 2) Vasıfsız ya da yarı vasıflı işçi
- 3) Genel eğitilmiş ofis çalışanı ya da sekreter
- 4) Mesleki eğitilmiş zanaatkar, teknisyen, hemşire, sanatçı ya da eşdeğeri



- 5) Akademik eğitimli profesyonel ya da eşdeğeri (yönetici konumunda olmayan)
- 6) Bir ya da daha çok (yönetici konumunda olmayan) kişinin yöneticisi
- 7) Bir ya da daha çok yöneticinin yöneticisi

7. Uyruğunuz nedir (yazınız):

8. Doğduğunuzda uyruğunuz neydi (yazınız):

Lütfen şimdiki işinizi gözardı ederek, ideal bir iş düşünün. İdeal bir iş seçiminde, aşağıdakiler sizin için ne kadar önemli olurdu? Cevaplarınızı aşağıdaki gibi derecelendirerek, lütfen her satırda bir cevabı daire içine alınız:

1 = Son derece önemli 2 = Çok önemli 3 = Orta derece önemli
4 = Az önemli 5 = Çok az önemli ya da önemsiz

	Son derece önem li	Çok öne mli	Orta dere cede öne mli	Az öne mli	Çok az önemli ya da önemsiz
1. Aileniz ve özel hayatınız için yeterli zamana sahip olmak	1	2	3	4	5
2. Saygı duyabileceğiniz bir patrona (amire) sahip olmak	1	2	3	4	5
3. Performansınız iyi olduğunda takdir edilmek	1	2	3	4	5
4. İş güvencesine sahip olmak	1	2	3	4	5
5. Birlikte çalıştığınız insanların samimi olması	1	2	3	4	5
6. İlgili çekici bir iş yapıyor olmak	1	2	3	4	5
7. İşinizle ilgili kararlarda patronunuzun size danışması	1	2	3	4	5
8. Cazip bir alanda yaşamak	1	2	3	4	5
9. Ailenizin ve arkadaşlarınızın saygı duyduğu bir işinizin olması	1	2	3	4	5
10. Terfi imkanınızın olması	1	2	3	4	5

Özel hayatınızda, aşağıdakilerin her biri sizin için ne kadar önemlidir? Lütfen her satırda bir cevabı daire içine alınız:

	Son derece önemli	Çok önemli	Orta derecede önemli	Az önemli	Çok az önemli ya da önemsiz
11. Eğlence için zaman ayırabilmek	1	2	3	4	5
12. Kanaatkarlık: az sayıda isteğe sahip olmak	1	2	3	4	5
13. Diğer insanlara karşı cömert olmak	1	2	3	4	5
14. Alçakgönüllülük: büyüklük taslamamak, mütevazî olmak	1	2	3	4	5

15. Gerçekten satın almak istediğiniz pahalı bir şey varken yeterli paranız yoksa ne yaparsınız?

- 1) Daima satın almadan önce para biriktirim
- 2) Genellikle önce para biriktirim
- 3) Bazen biriktirim, bazen de borç alırım
- 4) Genellikle borç alırım, borcumu sonra öderim
- 5) Daima hemen satın alırım, borcumu sonra öderim

	Her zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
16. Kendinizi ne sıklıkla gergin ya da sınırlı hissedersiniz?	1	2	3	4	5
17. Mutlu bir insan mısınız?	1	2	3	4	5
18. Tecrübelerinize göre, astlar patronlarına (veya öğrenciler öğretmenlerine) karşı çıkmaktan ne sıklıkta korkarlar?	1	2	3	4	5

19. İşte ve evde (öğrenciyse okulda) aynı insan mısınız?

- 1) Tamamen aynı insanım
- 2) Çoğunlukla aynıyım
- 3) Bilmiyorum
- 4) Çoğunlukla farklıyım
- 5) Tamamen farklıyım

20. Diğer insanlar ya da şartlar, gerçekten yapmak istediğiniz bir şeyi yapmanıza engel olur mu?

- 1) Evet, her zaman
- 2) Evet, genellikle
- 3) Bazen
- 4) Hayır, nadiren
- 5) Hayır, asla

21. Bütün olarak değerlendirdiğinizde, bugünlerdeki sağlık durumunuzu nasıl tarif edersiniz?

- 1) Çok iyi 2) İyi 3) Fena Değil 4) Kötü 5) Çok kötü

22. Hayatınızda din ne kadar önemlidir?

- 1) Son derece önemlidir
2) Çok önemlidir
3) Orta derecede önemlidir
4) Az bir önemi vardır
5) Hiç önemli değildir

23. Ülkenizin vatandaşı olmaktan ne kadar gururlusunuz?

- 1) Hiç gururlu değilim
2) Pek gururlu değilim
3) Biraz gurur duyuyorum
4) Oldukça gururluyum
5) Çok gurur duyuyorum

Aşağıdaki cümlelerin her birine ne ölçüde katılmakta ya da karşı çıkmaktasınız? Cevaplarınızı aşağıdaki gibi derecelendirerek, lütfen her satırda bir cevabı daire içine alınız:

1=Kesinlikle katılıyorum 2 =Katılıyorum 3 =Kararsızım
4 =Karşıyım 5 =Kesinlikle karşıyım

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Karşıyım	Kesinlikle karşıyım
24. Bir kişi, astlarının işle ilgili soracağı bütün sorulara kesin cevabı olmadan iyi bir yönetici olabilir	1	2	3	4	5
25. Israrla çabalamak, sonuca ulaştıran en garantili yoldur	1	2	3	4	5
26.Çalışanların iki amirinin olduğu bir işyeri yapısından kesinlikle kaçınmak gerekir	1	2	3	4	5
27. Bir şirketin kuralları bozulmamalıdır: Çalışan kuralların bozulmasının kurumun çıkarına olacağını düşünse bile	1	2	3	4	5
28. Geçmişteki kahramanlarımızı onurlandırmalıyız	1	2	3	4	5

Bu bölümde çalıştığınız işyerindeki örgüt kültürü hakkında çeşitli sorular sorulmaktadır. Yalnız, çalıştığınız bu iş yerinin koşullarını düşünerek, cevaplarınızı aşağıdaki gibi derecelendirerek, lütfen her hizada bir cevabı daire içine alınız:

1=Kesinlikle katılıyorum 2 =Katılıyorum 3 =Kararsızım
4 =Karşıyım 5 =Kesinlikle karşıyım

Çalışmakta olduğum bu iş yerinde,

	Kes nlik le katı hyo rum	Katı hyo rum	Kar arsı zım	Kar ştı m	Kes nlik le karş ıyım
1. Çoğu çalışanlar işleriyle yüksek düzeyde ilgililer.	1	2	3	4	5
2. Kararlar genellikle en iyi bilginin bulunduğu düzeyde alınmakta.	1	2	3	4	5
3. Bilgiler geniş çapta paylaşıldığından, herkes gerek duyduğu bilgiyi gerektiği zaman alabilmekte.	1	2	3	4	5
4. Herkes kendisinin olumlu bir etki yapabileceğine inanmakta.	1	2	3	4	5
5. İş planlaması sürekli devam eden bir süreç olup, herkesin bu sürece bir ölçüde katılmasını gerektirir.	1	2	3	4	5
6. Organizasyonun farklı parçaları çapında işbirliği yapılması aktif olarak teşvik edilmekte.	1	2	3	4	5
7. İnsanlar bir ekibin parçasıymış gibi çalışmaktalar.	1	2	3	4	5
8. İşleri yapmak için hiyerarşi değil, ekip çalışması kullanılmakta.	1	2	3	4	5
9. Ekipler bizim birincil yapı taşlarımızdır.	1	2	3	4	5
10. İş, her bireyin kendi işiyle organizasyonun hedefleri arasındaki ilişkiyi görmesine olanak tanıyacak şekilde düzenlenmekte.	1	2	3	4	5
11. Yetki, insanların kendi başlarına harekete geçmelerine olanak tanıyacak şekilde dağıtılmakta.	1	2	3	4	5
	Kes nlik le katı hyo rum	Katı hyo rum	Kar arsı zım	Kar ştı m	Kes nlik le karş ıyım
12. Kişilerin yetenekleri sürekli olarak artmakta.	1	2	3	4	5
13. Çalışanların becerilerini geliştirmek amacıyla sürekli olarak yatırım yapılmakta.	1	2	3	4	5
14. Kişilerin yetenekleri, rekabette üstünlük sağlayacak önemli bir kaynak olarak görülmekte.	1	2	3	4	5
15. İş yapabilmemiz için gerekli beceriye sahip olmadığımızdan sık sık sorun çıkmakta.	1	2	3	4	5

16. Lider ve müdürler, söylediklerine kendi hareketleriyle tutarlı örnek oluşturmaktalar.	1	2	3	4	5
17. Karakteristik bir yönetim tarzı var ve üzerinde anlaşılmiş yönetim uygulamaları var.	1	2	3	4	5
18. Çalışma şeklimize hükmeden net ve tutarlı birtakım değerler var.	1	2	3	4	5
19. Öz değerlere aldırılmamak başınızı belaya sokacaktır.	1	2	3	4	5
20. Davranışlarımıza yön veren ve doğruyu ve yanlış ayırt eden etik kuralları var.	1	2	3	4	5
21. Anlaşmazlık oluştuğunda her iki tarafın da kazançlı çıkmasını sağlayacak bir sonuç elde etmek için çok çalışırız.	1	2	3	4	5
22. Kurumumuzda görünür bir kültür var.	1	2	3	4	5
23. Zor konularda dahi fikir birliğine ulaşmak kolaydır.	1	2	3	4	5
24. Önemli konularda anlaşmaya varmakta sık sık güçlük çekmekteyiz.	1	2	3	4	5
25. İşleri yapmanın doğru yolu ve yanlış yolu hakkında net bir görüş birliği var.	1	2	3	4	5
26. Çalışmaya olan yaklaşımımız tahmin edilebilir ve tutarlıdır.	1	2	3	4	5
27. Organizasyonun farklı parçalarından olan kişiler ortak bir bakış açısı paylaşmaktalar.	1	2	3	4	5
	Kesimlik le katılım	Katılım	Karşılık	Karşılık	Kesimlik le karşılık
28. Organizasyonun farklı parçaları arasında proje koordinasyonu yapmak kolay.	1	2	3	4	5
29. Bu organizasyonun başka bir parçasından birisiyle çalışmak, farklı bir organizasyondan bir kişiyle çalışmaya benzer.	1	2	3	4	5
30. Düzeyler arasındaki hedefler birbiriyle uyum içerisindedir.	1	2	3	4	5
31. İşlerin yapılma şekli çok esnek ve değiştirilmesi kolay.	1	2	3	4	5
32. Rakiplerimize ve iş ortamındaki diğer değişmelere iyi yanıt veririz.	1	2	3	4	5
33. İş yapmanın yeni ve daha iyi yolları sürekli olarak benimsenmekte.	1	2	3	4	5
34. Değişiklik üretme teşebbüsleri genellikle dirençle karşılaşmakta.	1	2	3	4	5
35. Organizasyonun farklı parçaları, değişiklik üretmek için sık sık işbirliği yapmakta.	1	2	3	4	5
36. Müşterilerin/Hastaların yorum ve önerileri çoğu kez değişime yol açar.					

	1	2	3	4	5
37. Müşterilerden/Hastalardan alınan veriler kararlarımızı doğrudan etkiler.	1	2	3	4	5
38. Her çalışan, müşterilerin/hastaların istek ve gereksinimlerinin derin anlayışına sahip.	1	2	3	4	5
39. Kararlarımız alınırken müşterilerin/hastaların çıkarları çoğu kez göz ardı edilmekte.	1	2	3	4	5
40. Kadromuzun müşterilerimizle/hastalarımızla doğrudan temas kurması teşvik edilmekte.	1	2	3	4	5
41. Başarısızlığı, öğrenmek ve gelişmek için bir fırsat olarak görmekteyiz.	1	2	3	4	5
42. Yenilikçilik ve risk alma, teşvik edilir ve ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
43. Birçok şey gözden kaçır ya da unutulur.	1	2	3	4	5
44. Öğrenmek, gündelik işimizde önemli bir hedefdir.	1	2	3	4	5
	Kesinlikle katılım	Katılıyorum	Kararsızım	Karşıyım	Kesinlikle karşıyım
45. “Sol elin yaptığından sağ elin haberdar olmasını” kesinlikle sağlamaktayız.	1	2	3	4	5
46. Uzun vadeli bir amaç ve yön var.	1	2	3	4	5
47. Stratejimiz, diğer organizasyonların sektörde rekabet etme şekillerini değiştirmelerine yol açar.	1	2	3	4	5
48. Çalışmamıza anlam ve yön veren net bir misyon var.	1	2	3	4	5
49. Gelecek için net bir strateji var.	1	2	3	4	5
50. Stratejik yönümüz bana göre net değil.	1	2	3	4	5
51. Hedeflerimize ilişkin geniş çaplı bir hemfikirlik var.	1	2	3	4	5
52. Liderler, yüksek ama gerçekçi hedefler koyarlar.	1	2	3	4	5
53. Liderler, ulaşmaya çalıştığımız amaçları bize “net olarak iletmiştir”.	1	2	3	4	5
54. Kaydettiğimiz ilerlemeleri, ifade ettiğimiz hedeflerimizle sürekli olarak karşılaştırırız.	1	2	3	4	5
55. Çalışanlar uzun vadede başarılı olmamız için neler yapılması gerektiğini bilmektedir.	1	2	3	4	5
56. Organizasyonun gelecekte nasıl olacağına ilişkin ortak bir vizyonumuz var.	1	2	3	4	5

57. Liderlerin bir uzun vadeli bakış açısı var.	1	2	3	4	5
58. Kısa vadeli düşünme çoğu kez uzun vadeli vizyonumuzu tehlikeye atmakta.	1	2	3	4	5
59. Vizyonumuz, çalışanlarımız için heyecan ve motivasyon yaratıyor.	1	2	3	4	5
60. Uzun vadeli vizyonumuzu tehlikeye atmadan kısa vadeli talepleri karşılayabilmekteyiz.	1	2	3	4	5

Katkınız ve bize zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz! ☺

EK 2 ALMANCA ANKET FORMU

Sehr geehrte Teilnehmer,

die folgende Umfrage dient der Untersuchung, wie sich die Deutsche Kultur auf die Arbeitsumwelt/-umstände auswirkt. Ihre Resultate dienen einer wissenschaftlich-statistischen Auswertung, die Personalien der Teilnehmer spielen hier keine Rolle, daher bitten wir Sie, Ihren Namen NICHT auf den Fragebogen zu schreiben. Es wird von Ihnen erwartet die Fragen sorgfältig durchzulesen und die für Sie naheliegendste Antwort zu geben, es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Jede Ihrer Antworten ist für diese Studie von grösster Bedeutung, weshalb ich Sie bitte, keine Frage auszulassen. Ich danke Ihnen vielmals für Ihre Mitarbeit.

Universitaet Uludağ
Arbeitsbeziehungen

Wissenschaftliche Mitarbeiterin Ayşe YILDIZ
Fachbereich für Arbeitswirtschaft und Industrielle

1. Wie alt sind Sie?

2. Sind Sie: 1) männlich 2) weiblich

3. Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Betrieb?:

4. Ihr Bildungsstand; bitte in Achtnahme Ihres letzten Schulabschlusses ankreuzen:

- 1) Habe keinen Abschluss 2) Grundschule
- 3) Hauptschule 4) Realschulabschluss/Sekundarstufe 1
- 5) Abitur/Fachhochschulreife/Sekundarstufe 2
- 6) Universitäts-oder Fachhochschulabschluss
- 7) Magisterstudium
- 8) Promotion

5. Ihre Aufgabe:

- 1) Verwaltungspersonal
- 2) Technisches Personal
- 3) AltenpflegerIn
- 4) Kranken-und GesundheitspflegerIn
- 5. Arzt/Ärztin
- 6. Andere Tätigkeit (Schreiben Sie doch bitte).....

6. Welche Beschreibung passt am besten zu Ihrer beruflichen Tätigkeit?

- 1. Unbezahlte Tätigkeit (Praktikum, Freiwilliges Soziales Jahr, Student)
- 2. Ungelernter oder angelernter Handwerker
- 3. Bürokraft oder Sekretär(in) mit allgemeiner Ausbildung

4. Handwerker/in mit Berufsausbildung, Techniker/in, Informatiker/in, Krankenpfleger/in, Künstler/in oder Gleichwertiges
5. Akademische Ausbildung oder Gleichwertiges (aber keine Führungsaufgaben)
6. Manager mit einem oder mehreren Untergebenen (die keine Manager sind)
7. Manager von einem oder mehreren Managern

7. Welche Nationalität haben Sie?.....

8. Welche Nationalität hatten Sie bei Ihrer Geburt (falls abweichend)?.....

Bitte denken Sie an eine ideale berufliche Tätigkeit, Ihre gegenwärtige Tätigkeit lassen Sie dabei bitte ausser Acht. Wie wichtig ist es Ihnen bei der Auswahl einer beruflichen Tätigkeit, dass... (bitte je eine Antwort einkreisen):

- 1: von höchster Wichtigkeit** **2: sehr wichtig** **3: wichtig**
4: weniger wichtig **5: unwichtig**

	vo n hö ch ste r W ic hti gk eit	se hr wi ch tig	wi ch tig	we ni ge r wi ch tig	un wi ch tig
1.Sie genügend Zeit für sich persönlich oder für Ihr Familienleben haben	1	2	3	4	5
2. Sie eine/n direkte/n Vorgesetzte/n haben, die/den Sie respektieren können	1	2	3	4	5
3. Sie Anerkennung für gute Arbeitsleistungen erhalten	1	2	3	4	5
4.Sie einen sicheren Arbeitsplatz haben	1	2	3	4	5
5. Sie mit freundlichen Menschen zusammen arbeiten	1	2	3	4	5
6. Sie eine interessante Tätigkeit ausüben	1	2	3	4	5
7.Sie von Ihrer/m direkten Vorgesetzten bei Entscheidungen, die Ihre Arbeit betreffen, hinzugezogen werden	1	2	3	4	5
8.Sie in einer angenehmen Umgebung wohnen	1	2	3	4	5
9.Ihre Arbeit von Familie und Freunden respektiert wird	1	2	3	4	5
10. Sie Aufstiegsmöglichkeiten haben	1	2	3	4	5

Wie wichtig ist in Ihrem Privatleben folgendes für Sie: (bitte bei jeder Aussage eine Antwort einkreisen):

	vo n hö ch ste r W ic hti gk eit	se hr wi ch tig	wi ch tig	we ni ge r wi ch tig	un wi ch tig
11. Zeit für Vergnügen freizuhalten	1	2	3	4	5
12. maßhalten: wenige Wünsche zu haben	1	2	3	4	5
13. großzügig zu anderen Menschen zu sein	1	2	3	4	5
14. Bescheidenheit: weniger ist mehr	1	2	3	4	5

15. Wie würden Sie sich verhalten, wenn Sie sich unbedingt etwas Teures kaufen wollen, Sie aber nicht genügend Geld zur Verfügung haben?

- 1) immer erst sparen und dann kaufen
- 2) gewöhnlich erst sparen
- 3) manchmal sparen, manchmal sich das Geld leihen
- 4) gewöhnlich sich Geld leihen und später zurückzahlen
- 5) immer sofort kaufen und später zurückzahlen

	im mer	mei sten s	ma nch mal	selt en	Nie
16. Wie oft fühlen Sie sich nervös oder angespannt?	1	2	3	4	5
17. Sind Sie ein glücklicher Mensch?	1	2	3	4	5
18. Wie oft, Ihrer Erfahrung nach, haben Mitarbeiter Angst davor, ihrer/m Vorgesetzten (bzw. Lehrer für Schüler/Studenten) zu widersprechen?	1	2	3	4	5

19. Sind Sie bei der Arbeit (oder in der Schule/Universität für Schüler/Studenten) dieselbe Person, die Sie zu Hause sind?

- 1) ziemlich dieselbe
- 2) größtenteils dieselbe
- 3) weiß ich nicht
- 4) größtenteils anders
- 5) ziemlich anders

20. Werden Sie jemals von anderen Personen oder gewissen Umständen davon abgehalten, das zu tun, was Sie wirklich wollen?

- 1) ja, immer
- 2) ja, gewöhnlich
- 3) manchmal
- 4) nein, eher selten
- 5) nein, nie

21. Wie würden Sie Ihren momentanen Gesundheitszustand im Großen und Ganzen beschreiben?

- 1) sehr gut 2) gut 3) mittelmäßig 4) schlecht 5) sehr schlecht

22. Wie wichtig ist Ihnen Religion ?

- 1) sehr wichtig 2) eher wichtig 3) wichtig 4) eher unwichtig 5) unwichtig

23. Wie froh/zufrieden/glücklich sind Sie ein/e Staatsbürger/in Ihres Landes zu sein?

- 1) (überhaupt) nicht stolz 2) nicht sehr stolz 3) einigermaßen stolz
4) ziemlich stolz 5) sehr stolz

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu oder nicht zu? (bitte bei jeder Aussage eine Antwort einkreisen):

- 1 = stimme absolut zu 2 = stimme zu 3 = unentschieden**
4 = stimme nicht zu 5 = stimme absolut nicht zu

	St i m m e a b s o l u t z u	st i m m e z u	u n e n t s c h i e d e n	St i m m e n i c h t z u	st i m m e a b s o l u t n i c h t z u
24. Man kann ein gute/r Manager/in sein, auch ohne auf alle Fragen, die untergeordnete Mitarbeiter/innen bezüglich ihrer Arbeit haben, genaue Antworten geben zu können	1	2	3	4	5
25. Beständiger Fleiß ist der sicherste Weg zum Erfolg	1	2	3	4	5
26. Eine Organisationsstruktur, bei der bestimmte Beschäftigte zwei Vorgesetzte haben, sollte auf jeden Fall vermieden werden	1	2	3	4	5
27. Die Richtlinien des Unternehmens sollten nicht übertreten werden, selbst wenn ein(e) Mitarbeiter(in) glaubt, es geschähe im Interesse des Unternehmens.	1	2	3	4	5
28. Wir sollten die Helden aus der Vergangenheit ehren	1	2	3	4	5

Im folgenden Abschnitt werden verschiedene Fragen zu Art und Umfang der Unternehmenskultur an Ihrem Arbeitsplatz gestellt. Bitte kreisen Sie jeweils nur eine Antwort ein, die Ihnen für Ihr Unternehmen am Zutreffendsten erscheint.

- 1 = stimme absolut nicht zu 2 = Stimme nicht zu 3 = unentschieden**
4 = stimme zu 5 = Stimme absolut zu

Bei dieser Arbeitstaette, in der ich arbeite

	sti m m e ab sol ut ni ch t zu	Sti m m e ni ch t zu	un en tsc hi ed en	sti m m e zu	Sti m m e ab sol ut zu
1. Die meisten Arbeitnehmer arbeiten sehr engagiert.	1	2	3	4	5
2. Entscheidungen werden in der Regel auf der Ebene getroffen, auf der man am besten informiert ist.	1	2	3	4	5
3. Weil Informationen auf breiter Basis gemeinsam genutzt werden, kann man Informationen bekommen, wenn man sie braucht.	1	2	3	4	5
4. Jeder glaubt, dass man einen positiven Einfluss ausüben kann.	1	2	3	4	5
5. In der ständigen Geschäftsplanung wird jeder in gewisser Weise mit in den Prozess einbezogen.	1	2	3	4	5
6. Die Kooperation von unterschiedlichen Unternehmensbereichen wird aktiv gefördert.	1	2	3	4	5
7. Die Menschen arbeiten mit Teamgeist.	1	2	3	4	5
8. Für den Arbeitsablauf wird eher auf Teamarbeit als auf Hierarchie gesetzt.	1	2	3	4	5
9. Teams sind unsere primären Bausteine.	1	2	3	4	5
10. Die Arbeit ist so organisiert, dass jeder Mitarbeiter die Beziehung zwischen seiner Tätigkeit und den Zielen des Unternehmens sehen kann.	1	2	3	4	5
11. Verantwortung wird delegiert, damit Mitarbeiter selbständig handeln können.	1	2	3	4	5
12. Die „Leistung/Potential-Matrix“ (Fähigkeiten des Personals) verbessert sich ständig.	1	2	3	4	5
	sti m m e ab sol ut ni ch t zu	Sti m m e ni ch t zu	un en tsc hi ed en	sti m m e zu	Sti m m e ab sol ut zu
13. In die Fertigkeiten von Arbeitnehmern wird laufend investiert.	1	2	3	4	5
14. Die Fähigkeiten des Personals werden als wichtige Quelle für den Wettbewerbsvorteil gesehen.	1	2	3	4	5

15. Probleme tauchen oft deshalb auf, weil wir nicht die zur Erledigung der Aufgabe erforderlichen Fertigkeiten haben.	1	2	3	4	5
16. Leiter und Manager leben nach den Grundsätzen, die sie predigen.	1	2	3	4	5
17. Es gibt einen charakteristischen Führungsstil und eine ausgeprägte Reihe von Management-Praktiken.	1	2	3	4	5
18. Unsere Geschäftsphilosophie wird von klaren und konsequenten Werten bestimmt.	1	2	3	4	5
19. Wenn man wesentliche Werte ignoriert, kommt man in Schwierigkeiten.	1	2	3	4	5
20. Als Richtlinie für unser Verhalten gibt es ethische Normen, mit denen wir zwischen richtig und falsch unterscheiden können.	1	2	3	4	5
21. Bei Meinungsverschiedenheiten sind wir bestrebt, Lösungen zu erreichen, von denen beide Seiten profitieren.	1	2	3	4	5
22. Es gibt eine ausgeprägte Unternehmenskultur.	1	2	3	4	5
23. Es ist selbst in schwierigen Angelegenheiten leicht, Einigkeit zu erreichen.	1	2	3	4	5
24. Wir haben oft Probleme, in wichtigen Angelegenheiten Einigung zu erzielen.	1	2	3	4	5
25. Es gibt eine klare Übereinstimmung, welches der richtige und welches der falsche Weg ist, wenn wir etwas tun.	1	2	3	4	5
26. Unser Ansatz zur Geschäftspraxis ist sehr einheitlich und vorhersehbar.	1	2	3	4	5
	stimm absolut nicht zu	Stimme nicht zu	unterschied lich	stimm e zu	Stimme absolut zu
27. Menschen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen haben eine gemeinsame Perspektive.	1	2	3	4	5
28. Es ist leicht, Projekte über unterschiedliche Unternehmensbereiche hinweg zu koordinieren.	1	2	3	4	5
29. Die Zusammenarbeit mit jemandem aus einem anderen Bereich dieses Unternehmens ist, wie wenn man mit jemandem aus einem anderen Unternehmen zusammenarbeitet.	1	2	3	4	5
30. Ziele sind über die Ebenen übereinstimmend.	1	2	3	4	5

31. Die allgemeine Vorgehensweise ist sehr flexibel und einfach zu ändern.	1	2	3	4	5
32. Wir reagieren gut auf Wettbewerber und auf andere Veränderungen in der Geschäftswelt.	1	2	3	4	5
33. Es werden ständig neue und verbesserte Vorgehensweisen übernommen.	1	2	3	4	5
34. Versuche, Veränderungen herbeizuführen, stoßen in der Regel auf Widerstand.	1	2	3	4	5
35. Um Veränderungen herbeizuführen, kooperieren häufig unterschiedliche Unternehmensbereiche.	1	2	3	4	5
36. Kommentare und Empfehlungen von Patienten/Kunden führen häufig zu Veränderungen.	1	2	3	4	5
37. Unsere Entscheidungen werden von Patientenbeiträgen/Kundenbeiträgen direkt beeinflusst.	1	2	3	4	5
38. Alle Arbeitnehmer haben einen klaren Begriff von Patientenwünschen/Kundenwünschen und -bedürfnissen.	1	2	3	4	5
39. Die Interessen des Kunden/Patienten bleiben in unseren Entscheidungen oft unberücksichtigt.	1	2	3	4	5
40. Wir fördern den direkten Kontakt zwischen Patienten/Kunden und unseren Mitarbeitern.	1	2	3	4	5
41. Wir betrachten Fehlschläge als Gelegenheit zum Lernen und für Verbesserung.	1	2	3	4	5
42. Innovation und Risikobereitschaft werden gefördert und belohnt.	1	2	3	4	5
	stimm absolut nicht zu	Stimme nicht zu	unentschieden	stimme zu	Stimme absolut zu
43. Viele wichtige Dinge bleiben unberücksichtigt.	1	2	3	4	5
44. Lernen ist ein wichtiges Ziel in unserer alltäglichen Arbeit.	1	2	3	4	5
45. Wir stellen sicher, dass „die rechte Hand weiß, was die linke tut“.	1	2	3	4	5
46. Es gibt einen langfristigen Zweck und eine langfristige Richtung.	1	2	3	4	5
47. Unsere Strategie bringt andere Unternehmen dazu, ihre Art des Wettbewerbs in der Branche zu ändern.	1	2	3	4	5
48. Es gibt eine klare Mission, die unserer Arbeit Bedeutung und Richtung gibt.	1	2	3	4	5
49. Es gibt eine klare Strategie für die Zukunft.	1	2	3	4	5
50. Unsere strategische Richtung ist mir nicht klar.	1	2	3	4	5
51. Über Ziele herrscht weit verbreitet Übereinstimmung.	1	2	3	4	5
52. Leiter setzen ehrgeizige, aber realistische Ziele.	1	2	3	4	5

53. Die Führung hat die Ziele, die wir versuchen wollen zu erreichen, klar mitgeteilt.	1	2	3	4	5
54. Wir vergleichen ständig unseren Fortschritt mit den gesetzten Zielen.	1	2	3	4	5
55. Die Menschen verstehen, was getan werden muss, um auf lange Sicht erfolgreich zu sein.	1	2	3	4	5
56. Wir haben eine gemeinsame Vision davon, wie das Unternehmen in der Zukunft sein wird.	1	2	3	4	5
57. Leiter vertreten einen langfristigen Standpunkt.	1	2	3	4	5
58. Kurzfristiges Denken schadet oft unserer langfristigen Vision.	1	2	3	4	5
59. Unsere Vision erzeugt Begeisterung und Motivation für unsere Arbeitnehmer.	1	2	3	4	5
60. Wir können kurzfristige Forderungen erfüllen, ohne unserer langfristigen Vision zu schaden.	1	2	3	4	5

Vielen Dank für Ihren Beitrag und dafür, dass Sie sich für uns Zeit genommen haben! ☺

EK 3 ÖZGEÇMİŞ

ÖZGEÇMİŞ		
Adı-Soyadı	Ayşe YILDIZ AYDIN	
Doğum Yeri ve Yılı	İstanbul 1980	
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce	
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise	1994 - 1998	Pendik Lisesi
Lisans	1998 - 2002	Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü
Yüksek Lisans	2002 - 2005	Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji ABD
Doktora	2006 - 2023	Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD
Çalıştığı	Başlama - Ayırma Yılı	Çalışılan Kurumun Adı
1.	2002 - -	Bursa Uludağ Üniversitesi
2.		
3.		
Katıldığı Proje ve Toplantılar	<p>YILDIZ A. & AYASILI M. & İNANKUL H. (2008-2009). <i>Avrupa Ülkelerindeki Polis Okullarında Verilen Eğitim ve Öğretim Sürelerinin Yerde Görülüp Değerlendirilmesi</i>. AB Projesi</p> <p>YILDIZ, A. & BERKAY, F. (2001-2002). <i>Kentleşme Sürecinde Üniversite Etkisi Bursa Örneği</i>. KETAM Uludağ Üniversitesi İBap Projesi.</p>	
Yayımlar:	<p>YILDIZ, A. (2013). The effects of national culture on unionization. <i>Sosyoloji Konferansları</i>, No: 48 (2), 19-33. ISSN: 1304-0243. URL: http://www.journals.istanbul.edu.tr/soskon/article/view/1023022125</p> <p>YILDIZ, A. (2019). <i>Sağlık Sosyolojisi: Tarihsel Bir Perspektiften Sağlık Sosyolojisi</i>, Mineş Kılıç (Ed.) içinde, s. 1-14, Bursa: Nobel Tıp Kitabevi.</p> <p>YILDIZ AYDIN, A. (2022). <i>Toplumun Kolektif Yararını Olarak Kurumlar</i>. Toplumal Kurumlar Sosyolojiden Bakmak, M. Tayanç, Hasan Yemçirak (Ed.) içinde, s. 1-20. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.</p> <p>YILDIZ, A. (2017). National culture as an opportunity in the development of social, political and economic relations in the example of Spain and Turkey. <i>III. AGP International Humanities and Social Sciences Conference</i>, p. 12, 04-07.02.2016, Barcelona, Spain. ISBN 978-605-82949-2-9 (Basım tarihi: 03.01.2017)</p> <p>YILDIZ, A. (2012). Mıya takvimi ve tanrıların yitki olarak zaman. <i>I. International Interdisciplinary Social Inquiry Conference</i>, 17.06.2012- 21.06.2012, Bursa, Türkiye.</p> <p>ERTUGRUL, YILMAZER, U. & YILDIZ, A. (2007). The impact of women labor in turkish trade unions: influences on women's participation and representation. <i>Industrial Relations in Europe Conference (IREC) 2007</i>, 26.07.2007- 28.07.2006, Athens, Greece. ISBN: 978-960-89899-0-0 (Basım tarihi: 26.07.2007)</p> <p>YILDIZ, A. & AYTAÇ, S. (2013). Örgüt kültürü ve ergonomi. 19. Ulusal Ergonomi Kongresi, 27.09.2013- 29.09.2013, Balıkesir, Türkiye.</p> <p>YILDIZ, A. (2012). Şişman güceldir! Bedenin modern inşasına başkaldırı olarak Fernando Bonem tabloları. <i>I. International Interdisciplinary Social Inquiry Conference</i>, 17.06.2012- 21.06.2012, Bursa, Türkiye.</p>	
Diğer:		
İletişim (e-posta):	ayseyildiz@uludag.edu.tr	