

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TÜRKİYE’NİN TOPLUMSAL VE ÖRGÜTSEL
BOYUTTA KÜLTÜREL FARKLILIKLARI:
ÇOK ULUSLU BİR SAĞLIK İŞLETMESİNDE
KÜLTÜREL FARKLILIKLARA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

**ÖYKÜ DALGÜN
8713004**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. Şule ÇERİK**

**İSTANBUL,
2011**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TÜRKİYE’NİN TOPLUMSAL VE ÖRGÜTSEL
BOYUTTA KÜLTÜREL FARKLILIKLARI:
ÇOK ULUSLU BİR SAĞLIK İŞLETMESİNDE
KÜLTÜREL FARKLILIKLARA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

**ÖYKÜ DALGÜN
8713004**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 30.05.2011
Tezin Savunulduğu Tarih: 09.06.2011

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı:
Jüri Üyeleri:

Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK

Doç. Dr. Turhan ERKMEK

Yrd. Doç. Dr. Esra ÖZTAMAN

İSTANBUL,

2011

ÖZ

TÜRKİYE’NİN TOPLUMSAL VE ÖRGÜTSEL BOYUTTA KÜLTÜREL FARKLILIKLARI: ÇOK ULUSLU BİR SAĞLIK İŞLETMESİNDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖYKÜ DALGÜN
Mayıs, 2011

Bu tezde, sağlık sektöründe faaliyet gösteren %50 Amerikan ortaklı çok uluslu bir işletmenin kültürel farklılıkları ve özellikleri incelenmiştir. Hofstede’in Kültürel Boyutlar Araştırması’na göre şekillendirilen tezde; önce toplumsal kültür açıklanmış, daha sonra örgüt kültürüne değinilmiştir. Örgüt kültürü ile toplumsal kültür arasındaki ilişki anlatıldıktan sonra, bu konuda yapılan önemli çalışmalar ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında örgüt kültürü ile Hofstede’in 4 kültür boyutu (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma derecesi, bireycilik ve erillik) arasındaki ilişkiyi incelenmek için merkezi İstanbul’da bulunan çok uluslu bir sağlık işletmesine anket uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS versiyon 17 ile analiz edilmiştir. Analizde öncelikle boyutların kendi aralarındaki ilişki ve anlamlılıklarını tespit etmek amacıyla Korelasyon Analizi uygulanmış. Türkiye ve Amerika’nın kültürel boyutlarda aldığı değerler ile örgüt sonuçları karşılaştırılmış ve örgütün %50-%50 ortaklık olması nedeniyle iki ülkenin kültürel boyutlarının ortasında değerler aldığı gözlemlenmiştir. Son olarak işletme çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütün kültürel boyutlarda aldığı değerlerin farklılık gösterip göstermediği tespit etmek için Fark Testleri uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Toplumsal Kültür, Örgütsel Kültür, Geert Hofstede, IBM Kültür Boyutları Araştırması, Kültürel Boyutlar, Güç Mesafesi (PDI), Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI), Bireycilik-Toplumculuk (IDV), Erillik-Dışılık (MAS)

ABSTRACT

TURKEY’S CULTURAL DIFFERENCES IN NATIONAL AND TO ORGANIZATIONAL DIMENSIONS: A RESEARCH ABOUT CULTURAL DIFFERENCES IN A MULTINATIONAL HEALTH COMPANY

ÖYKÜ DALGÜN
May, 2011

In this thesis, the cultural differences and characteristics of an American joint-venture multinational health company are examined. The thesis, which is based on Hofstede’s Cultural Dimensions Research, starts with the explanation of national culture, after national culture organizational culture is detailed. Following the indication of the relationship between organizational and national culture, the important studies on this topic are discussed.

Within the context of the thesis, to examine the relationship between organizational culture and Hofstede’s 4 cultural dimension (power distance, uncertainty avoidance, individualism, masculinity) a questionnaire is applied to a multinational health company in İstanbul. The results of the questionnaire are analyzed with SPSS version 17. In the analysis, first of all Correlation Analysis is implemented to determine the direction and significance of the relations among the dimensions. The cultural dimension scores of Turkey and America are compared with the organization results, due to the joint-venture between Turkey and America it is observed that the organization scored mean values of both countries in cultural dimensions. Lastly, Assumption Tests are conducted to see if the organization’s cultural dimension scores differiate according to employee’s demographic characteristics.

Key Words: Culture, National Culture, Organizational Culture, Geert Hofstede, IBM Cultural Dimensions Research, Cultural Dimensions, Power Distance (PDI), Uncertainty Avoidance (UAI), Individualism-Collectivism (IDV), Masculinity-Femininity (MAS)

ÖNSÖZ

Bu tezin oluşturulmasında bana manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ailemin tüm fertlerine; özellikle babam Cem Dalgün'e, annem Nuran Dalgün'e ve kardeşim Dinç Dalgün'e, tez yazmanın tüm zorlu süreçlerini benimle birlikte yaşayan ve her zaman yanımda olduğunu bana hissettiren dostum Bilge Durutürk'e, bana verdikleri motivasyonun yanında tüm tecrübelerini de paylaşan iş arkadaşım Yasemen Özdil'e, yöneticim Büke Dönmez'e ve müdürüm Seda Kayrak'a çok teşekkür ederim.

Tezin tüm aşamalarında bana kaynak sağlayan, yol gösteren, tüm sorularıma usanmadan cevap veren hocalarım Serdar Bozkurt'a, Emel Özarslan Esen'e ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik'e çalışmama yapmış oldukları tüm katkılar için teşekkür ederim.

İstanbul, Mayıs 2011

Öykü DALGÜN

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
2. TOPLUMSAL KÜLTÜR KAVRAMI	3
2.1. Toplumsal Kültürün Tanımı ve Özellikleri	4
2.2. Toplumsal Kültürün Öğeleri	10
2.2.1. Dil	10
2.2.2. Tutum ve İnançlar	15
2.2.3. Sosyal Kurumlar	18
2.2.4. Maddi Kültür	19
2.2.5. Eğitim	20
2.2.6. Estetik	21
2.2.7. Din	22
2.3. Kültürel Süreçler	26
2.3.1. Kültürleme	27
2.3.2. Kültürel Aktarım	27
2.3.3. Kültürleşme	28
2.3.4. Kültürel Özümseme	29
2.3.5. Kültürel Yayılım	29
2.3.6. Toplumsal/Kültürel Değişme	30
2.3.7. Kültür Şoku	32
3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAVRAMI	37
3.1. Örgütsel Kültürün Tanımı ve Özellikleri	39
3.2. Örgütsel Kültürün Unsurları	50
3.2.1. Değerler	50
3.2.2. Normlar	51
3.2.3. Tutum ve İnançlar	51
3.2.4. Semboller	52
3.2.5. Mitler ve Kahramanlar	53
3.2.6. Törenler	54
3.3. Örgütsel Kültürün Fonksiyonları	58
3.3.1. Çatışmaları Azaltma	58
3.3.2. Koordinasyon ve Kontrolü Sağlama	60

3.3.3. Belirsizlikleri Azaltma	62
3.3.4. Motivasyonu Arttırma	63
3.3.5. Rekabet Avantajı Sağlama	64
3.4. Örgütsel Kültürün Sınıflandırılması	65
3.4.1. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli	65
3.4.2. Deal ve Kennedy'in Örgütsel Kültür Modeli	68
3.4.3. Miles ve Snow'un Örgütsel Kültür Modeli	70
3.5. Örgütsel Kültürün Oluşumu ve Değişimi	73
3.6. Örgütsel Kültür, Alt Kültür ve Ulusal Kültür İlişkisi	79
3.7. Örgütsel Kültür ve Örgütsel İklim İlişkisi	83
3.7.1. Örgütsel İklim Kavramı ve Özellikleri	84
3.7.2. Örgütsel Kültür ve Örgütsel İklimin Karşılaştırılması	86
3.8. Toplumsal Kültürün Örgüte Etkisi	87
3.8.1. Kültürel Farklılıkların Etkileri	88
3.8.1.1. Motivasyon ve Liderlik Yaklaşımlarına Etkisi	89
3.8.1.2. Hiyerarşik Yapı ve Örgütiçi İletişime Etkisi	93
3.8.2. Kültürel Farklılıkları Uzlaştırma ve Kültürel Farkındalık	95
4. TOPLUMSAL VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR FARKLILIKLARINI	
İNCELEYEN ARAŞTIRMALAR	98
4.1. Hofstede'in Kültürel Boyutları	99
4.1.1. Hofstede'in Kültür Yaklaşımı	100
4.1.2. IBM Kültür Boyutları Araştırması'na Genel Bakış	101
4.1.3. Kültürün 5 Boyutu	102
4.1.3.1. Güç Mesafesi	103
4.1.3.2. Belirsizlikten Kaçınma Derecesi	106
4.1.3.3. Bireycilik ve Toplumculuk	109
4.1.3.4. Erillik ve Dişilik	114
4.1.3.5. Uzun Dönem ve Kısa Dönem Yönelimi	118
4.2. Kültür'ün Sınıflandırılmasıyla İlgili Diğer Araştırmalar	121
4.2.1. Hall'un Yüksek – Düşük Kapsamlı Kültür Ayrımı	121
4.2.2. Trompenaars Kültür Boyutları	122
4.3. Türkiye'nin Kültür Boyutlarındaki Yeri	127
5. ÇOK ULUSLU BİR SAĞLIK İŞLETMESİNDE KÜLTÜREL	
FARKLILIKLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	129
5.1. Araştırmanın Problemi	129
5.2. Araştırmanın Amacı	129
5.3. Araştırmanın Önemi	130
5.4. Araştırmanın Varsayımları	130
5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	131
5.6. Uygulama Alanı	131
5.7. Araştırmanın Yöntemi	132
5.7.1. Evren ve Örneklem	133
5.7.2. Veri Toplama Aracı	135
5.7.3. Veri Analiz Teknikleri	136
5.7.4. Araştırma Hipotezleri	138
5.8. Araştırma Bulguları	139
5.8.1. Normal Dağılım Analizi	139
5.8.2. Güvenilirlik Analizleri	140
5.8.3. Faktörlere ait Frekans Analizleri	141

5.8.4. Korelasyon Analizi.....	142
5.8.5. Fark Testleri	148
6. SONUÇ.....	164
KAYNAKÇA	172
EKLER.....	175
Ek - 1 Anket Formu.....	175
Ek - 2 Hofstede'in Boyut Matrisleri.....	181
Ek - 3 Güvenilirlik Analizi	187
Ek - 4 Faktörlerin Güvenilirlik Analizi	189
ÖZGEÇMİŞ.....	192

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Güç Mesafesinin Toplumsal Sonuçları.....	104
Tablo 2: Güç Mesafesinin Örgütsel Sonuçları	104
Tablo 3: Belirsizlikten Kaçınma Derecesinin Toplumsal Sonuçları.....	107
Tablo 4: Belirsizlikten Kaçınma Derecesinin Örgütsel Sonuçları	107
Tablo 5: Bireyciliğin Toplumsal Sonuçları	110
Tablo 6: Bireyciliğin Örgütsel Sonuçları	111
Tablo 7: Erillik – Dişilik Boyutunun Toplumsal Sonuçları	115
Tablo 8: Erillik – Dişilik Boyutunun Örgütsel Sonuçları	115
Tablo 9: Uzun – Kısa Dönem Yöneliminin Toplumsal Sonuçları	119
Tablo 10: Uzun – Kısa Dönem Yöneliminin Örgütsel Sonuçları	120
Tablo 11: Bölümsel – Bütünsel Zaman Algısına Sahip Yönetici Davranışları .	125
Tablo 12: Demografik Özellikler Frekans Analizi (Cinsiyet).....	133
Tablo 13: Demografik Özellikler Frekans Analizi (Yaş).....	134
Tablo 14: Demografik Özellikler Frekans Analizi (Çalışma Süresi).....	134
Tablo 15: Demografik Özellikler Frekans Analizi (Eğitim)	135
Tablo 16: Faktörlerin Frekans Analizi	141
Tablo 17: Kültürel Boyutların Türkiye ve Amerika ile Karşılaştırılması	142
Tablo 18: Güç Mesafesi x Belirsizlikten Kaçınma Derecesi	143
Tablo 19: Güç Mesafesi x Bireycilik	144
Tablo 20: Güç Mesafesi x Erillik	144
Tablo 21: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi x Bireycilik	145
Tablo 22: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi x Erillik	146
Tablo 23: Bireycilik x Erillik	147
Tablo 24: Güç Mesafesi x Cinsiyet.....	148
Tablo 25: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi x Cinsiyet	149
Tablo 26: Bireycilik x Cinsiyet	150
Tablo 27: Erillik x Cinsiyet.....	151
Tablo 28: Güç Mesafesi x Yaş	152
Tablo 29: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi x Yaş	153
Tablo 30: Bireycilik x Yaş	154
Tablo 31: Erillik x Yaş	155
Tablo 32: Güç Mesafesi x Çalışma Süresi	156
Tablo 33: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi x Çalışma Süresi	157
Tablo 34: Bireycilik x Çalışma Süresi	158
Tablo 35: Erillik x Çalışma Süresi	159
Tablo 36: Güç Mesafesi x Eğitim	160
Tablo 37: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi x Eğitim.....	161
Tablo 38: Bireycilik x Eğitim.....	162
Tablo 39: Erillik x Eğitim	163

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1:	Zihinsel Programlamanın Üç Aşaması..... 6
Şekil 2:	Kültürleşme Eğrisi..... 33
Şekil 3:	Çok Düzeyli Örgüt Kültürü Modeli 44
Şekil 4:	Soğan Diyagramı: Hofstede'in Örgüt Kültürü Unsurları Düzeyleri ... 55
Şekil 5:	Schein'in Örgüt Kültürü Unsurları Düzeyleri 56
Şekil 6:	Örgütsel Performans ile Çatışma İlişkisi..... 59
Şekil 7:	Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli 65
Şekil 8:	Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Modeli 68
Şekil 9:	Miles ve Snow'un Adaptif Döngüsü 71
Şekil 10:	Ulusal ve Örgütsel Düzeyde Değerlere karşı Uygulamalar Dengesi .. 82
Şekil 11:	Belirsizlikten Kaçınma Derecesi x Erillik Matrisi 90

1. GİRİŞ

Kimliğimiz olan kültür, doğumumuzdan itibaren yaşayarak, sosyal ortamlar içerisinde tecrübe ederek gelişmekte ve etkileşim süreci içinde değişmektedir. Kültür tutum, davranış, düşünce ve hareket tarzımızı şekillendirir, pek çok konuda neden o şekilde davrandığımızın, neden diğerlerinden farklı düşündüğümüzün cevabıdır. Her bireyin kendine özgü, diğerlerinden farkını ortaya koyan bir kültürü olduğu gibi her toplumun da kendine ait bir kültürü vardır. Bir toplumun başka bir toplumdan ayrılmasını sağlayan toplumsal kültür bireyler tarafından ne kadar fazla paylaşılr ve ortak değerler içerirse o kadar güçlüdür. Bir toplumu toplum yapan, birliği ve beraberliği sağlayarak ortak düşünme ve hareket tarzına yönelten kültürdür. Bir toplumda faaliyet gösteren organizasyon o toplumun kültüründen etkilenecek kendi örgütsel kültürünü oluşturacaktır. Çalışanları ortak çıkar, değer, anlayış, tutum gibi birçok kültür unsuru altında birleştirecek, paylaşım ve beraberliği sağlayacaktır. Bulunduğu toplumun kültüründen etkilenecek oluşan örgüt kültürü, toplumsal kültürden farklı, kendine özgü işleyiş ve yönetim biçimlerine sahip olmakla birlikte; örgütsel kültürler de birleşerek toplumsal kültürün oluşmasına ya da değişmesine olanak tanıyacaktır. Özellikle çok uluslu veya uluslararası işletmelerin farklı kültürlerden çalışanlar barındırması örgüt içerisinde kültürel farklılıkların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Başarılı ve güçlü örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda bu farklılıklar avantaja dönüştürülecek örgüt içerisinde kültürel çeşitlilikle birlikte örgüt kültürü zenginleşecektir. Organizasyonların bunu göz ardı etmeyerek, etkin örgüt kültürleri oluşturarak ve yöneterek, rekabet avantajı sağlamaları mümkündür.

Bu çerçevede araştırmanın birinci bölümü toplumsal kültür kavramı üzerine kurulmuştur. Toplumsal kültür kavramının özünde aynı şeyi ifade etmekle birlikte farklı araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlarına yer verilmiş, toplumsal kültürün temel özellikleri ve toplumsal kültürü oluşturan unsurlar açıklanmıştır. Bölümün son kısmında ise toplumsal kültürün oluşumdan değişimine tüm süreçlerinden ayrıntılı olarak bahsedilmiştir.

İkinci bölüm ise örgütsel kültür kavramı üzerine kurulmuştur. Örgütsel kültürün yine farklı araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlarına yer verilmiş ve temel özelliklerine değinilmiştir. Örgütsel kültürün temel unsurlarından; değerler, normlar, tutum ve inançlar, semboller, mitler ve kahramanlar, törenler bu bölümde ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Kültürün örgüt içindeki fonksiyonları, literatürde en çok kabul gören örgütsel kültür sınıflandırmaları, örgütsel kültürün oluşum ve değişim süreçleri, alt kültür, ulusal kültür ve örgüt iklimi ile ilişkisi yine ikinci bölümde incelenen konulardandır. Araştırmanın temelini oluşturan toplumsal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişki ve kültürel farklılıklara bölümün sonunda değinilmiştir. Bu kapsamda özellikle örgüt içersindeki motivasyon ve liderlik yaklaşımlarının, hiyerarşik yapı ve iletişim şekillerinin büyük kültürel farklılıklar gösterdiği belirtilmiş; kültürel farklılıkların yönetilmesi ve kültürel farkındalığın yaratılması konularında önerilerde bulunulmuştur.

Üçüncü bölümde kültürel farklılıkları inceleyen araştırmalar ele alınmıştır. Araştırmanın şekillenmesinde büyük rol oynayan kültür araştırmacısı Geert Hofstede'in Kültürel Boyutlar Araştırması ve araştırma kapsamında incelenen kültür boyutları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bölümün son kısmında Türkiye'nin anlatılan tüm kültür boyutları için aldığı değerler üzerinde durulmuştur.

Dördüncü ve son bölümde, kültürel farklılıkların incelenmesine yönelik yapılan araştırmanın sonuçları yer almaktadır. Bu amaçla sağlık sektöründe faaliyet gösteren %50 Amerikan ortaklı çok uluslu bir sağlık işletmesine Hofstede'in araştırması temel alınarak oluşturulan araştırma anketi uygulanmıştır. Araştırma örnekleminin vermiş olduğu cevaplar, istatistiksel yöntemler aracılığıyla literatürde yer alan bilgiler ile karşılaştırılarak, işletmenin kültürel boyutlar içersindeki yeri açıklanmaya çalışılmıştır.

2. TOPLUMSAL KÜLTÜR KAVRAMI

Günümüzün değişen pazar şartları ile ortaya çıkan küreselleşme kavramı; çok uluslu işletmelerin ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel açıdan kendileri ile benzer özelliklere sahip işletmeler ile çalışmasına ve yatırım yapmasına neden olmaktadır. M. Waters'a göre küreselleşme sosyal, ekonomik ve kültürel düzlemler içinde coğrafyanın etkisinin azaldığı ve bireylerin bunun bilincinde olduğu bir süreçtir. Küreselleşme sürecinin başarılı olabilmesi için öncelikli ve en önemli olan kültürel küreselleşmenin sağlanmasıdır. Ancak kültürel birliğin oluşturulması; bireylerin değer ve düşüncelerine dayandığından diğer düzlemlere göre çok daha zordur. Örneğin; ekonomik küreselleşme için 1914'den beri güçlü ülkelerin ekonomik güçlerini birleştirdiği G7 (G20) gibi bir ekonomik birlik mevcuttur.¹ Ancak dünya üzerinde halen yoğun bir şekilde etnik sorunların devam etmesi ve ırkçılığın ortadan kalkmaması kültürel küreselleşme için yeterli etkinliğin sağlanamadığını göstermektedir. Bu bağlamda kültürün algılanması ve açıklanmasının güç olmakla birlikte günümüzde ne kadar önemli bir kavram olduğu görülmektedir.

Kültür ilk olarak etkisini antropoloji alanında göstermiş bir kavram olmasına rağmen; sosyoloji, politika, ekonomi, yönetim gibi pek çok disiplini etkilemiştir. Bu nedenle farklı disiplinlerde birçok farklı kültür tanımı bulunmaktadır.

Toplumsal kültür bir ulusun sahip olduğu ortak düşünme, davranma, anlama tutumları ve değerleri olarak tanımlanabilmektedir. İşletme literatüründe ise toplumsal kültürün önemi farklı kültürlü çalışanlar ile kurumların ilişkisinde görülmektedir.

Kültürün toplumları birbirinden ayıran bir unsur olmasının sebebi toplumların farklı sosyal yapı, din, dil, eğitim, ekonomik ve politik sistemlere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra; ekonomik, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme kültürün zaman içerisinde değişmesine neden olmaktadır. Japonya son 40 yıl içerisinde dünyanın en zengin ülkelerinden biri haline gelmiştir, bunun nedeni

¹ Yaşar Coşut, "Kültür Süreci Olarak Küreselleşmenin Mekansal Dönüşüme Etkileri" (Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, 2005), 42.

güçlenen ekonomik sistemi ve giderek küreselleşen bir toplum haline gelmesi olarak gösterilmektedir. Japonya'nın ekonomik açıdan yaşadığı bu değişim kültürünü de etkilemiştir; toplumcu bir kültür olan Japonya bu gelişmeler nedeniyle bireyci bir kültür olma yolunda ilerlemektedir.²

Başka toplumlarda faaliyet göstermek isteyen uluslararası ve çok uluslu işletmelerin başarılı olabilmeleri için; öncelikle kültür farklılıklarını farketmesi, bu kültürün karakteristik farklılıklarını öğrenmesi ve kültürler arasında uyumun sağlanması gerekmektedir.³ Kültür farklılıklarını göz ardı eden veya önemsemeyen işletmelerin global iş dünyasında varlıklarını sürdürmeleri mümkün değildir.

2.1. Toplumsal Kültürün Tanımı ve Özellikleri

Çağdaş kültür kuramlarının dayanağı olarak gösterilen antropolog E.B. Taylor'a göre (1871) kültür; toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir süreçtir. Kısacası kültür, birbiriyle etkileşim içerisinde olan toplum, insan, kültür içeriği ve öğrenme süreci değişkenlerinin toplamından meydana gelmektedir.⁴

Taylor'ın bu tanımı eski olmasına rağmen, geçerliliği hala kabul gören bir kültür tanımıdır. Bu açıklamanın sahip olduğu eksikler ise başka araştırmacılar tarafından yapılan tanımlarda giderilmeye çalışılmıştır.

Kültürü en temelden inceleyen antropoloji alanında kültür ile ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır.

1. Kültürü düşünce sistemi olarak ele alan yaklaşımlar: Bu yaklaşıma göre kültür sosyal sistem ile ilişkili ancak sosyal sistemin dışında bir düşünce sistemidir. Bilişsel (D.R. Goodenough), yapısalcı (C. Lévi-Strauss), eşdeğerlilik (A.R. Wallace) ve sembolik (C. Geertz) kültür kuramları; kültürü bir düşünce sistemi olarak kabul eden yaklaşımlar arasında yer almaktadır.⁵

² Charles W.L. Hill, **Global Business**, 2. bs. (McGrawHill, 2003), 112.

³ Donald A. Ball, Wendell H. Mc Culloch Jr., Paul L. Frantz, J. Michael Geringer, Michael S. Miner, **International Business; The Challenge of Global Competiton**, 9. bs. (McGrawHill, 2004), 293.

⁴ Hill, **age**, 88.

⁵ Ayda Uzunçarşılı Soydaş, "Çok Uluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları" (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 3.

2. Kültürü sosyal sistemin alt ürünü olarak ele alan yaklaşımlar: Kültürün üzerine oturduğu temelin sosyal yapı olarak kabul edildiği bu yaklaşımlarda, kültürün bu sosyal yapıdaki sorunların çözümüne yönelik olduğu varsayılmaktadır.⁶ Kültürü sosyal sistemin içinde ele alan yaklaşımlar; işlevselcilik (B. Malinowski), yapısal- işlevselcilik (A. Radcliffe-Brown), tarihsel-yayılmacı (C. Kluckhohn, A.L. Kroeber) ve çevresel-uyumcu (R.K. White) yaklaşımlar olarak çeşitlilik göstermektedir.

İşlevselcilik yaklaşımını benimsemiş olan Malinowski'ye göre kültür; bireylerin biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan tüketim malları ve araçları ile sosyal bir topluluk halinde yaşamaktan dolayı ortaya çıkan fikir ve sanatların, inanç ve geleneklerin bütünüdür.⁷

Daha çok kültürün tarihsel yönüne değinen Kroeber ve Kluckhohn'e göre kültür; semboller, insan gruplarının sahip olduğu ayırıcı özellikler ve insan eliyle oluşturulan her şey tarafından edinilen ve aktarılan; düşünme, hissetme ve tepki göstermenin biçimlendirilmiş halidir. Kroeber ve Kluckhohn kültürün temelinin tarihi düşünceler ve bunlara bağlı değerlerden oluştuğuna değinmişlerdir.⁸

Yönetim alanında ise en kabul gören G. Hofstede'in kültür tanımıdır. Hofstede kültürün; bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel ve kolektif programlama sistemi olduğunu belirtmiştir.⁹ Hofstede'e göre bu programlama ailede başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmekte; öğrenme sonucu oluşmakta ve kişinin sosyal ortamından kaynaklanmaktadır. Hofstede öğrenilmesi tüm yaşamımız boyunca devam eden zihinsel programlama sistemini yani toplumsallaşmayı üç aşamada açıklamaktadır.

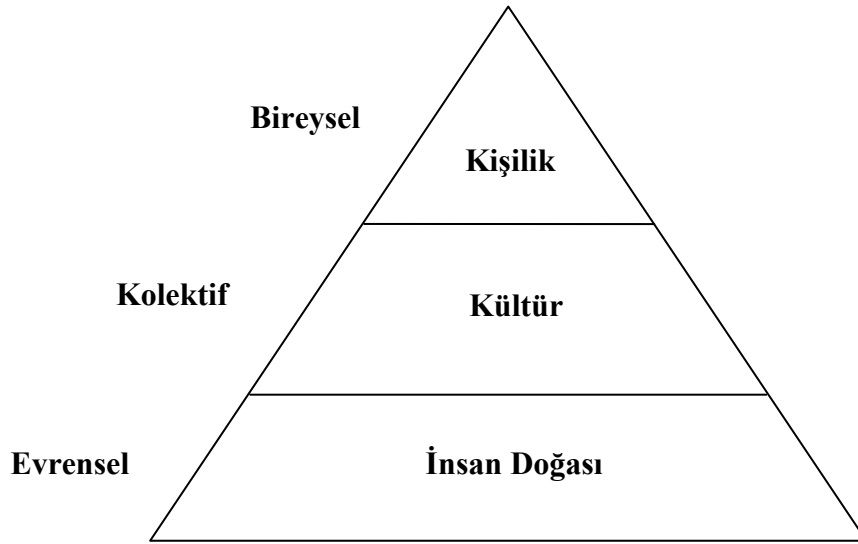
Hofstede'in zihinsel programlamayı açıklamak için piramiti kullanmasının nedeni hiyerarşidir. Bir aşamadan diğerine geçebilmek için öncekinin tamamlanmış olması gerekmektedir. Her bireyin zihinsel programı kendine özgü olmakla birlikte, diğer bireyler ile paylaşılan özelliklere de sahiptir.

⁶ Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, (Beta Basım, Ekim 2007), 23.

⁷ Ecehan Demirkan, "Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Örgütsel İletişim Üzerine Etkileri" (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 25.

⁸ Barbara Senior, **Organisational Change**, 2. bs. (Prentice Hall, 2002), 124.

⁹ Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 9.



Şekil 1: Zihinsel Programlamanın Üç Aşaması

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 3.

En altta yer alan *evrensel düzeydeki insan doğası* aşaması; öğrenilmeden doğuştan bireyin sahip olduğu bilinç dışı ve diğer zihinsel programlama düzeylerini etkileyen aşamadır.¹⁰ Zihinsel programlamanın bu aşaması bireye özgü olanın en az, bireyler arasında paylaşılanın ise en çok olduğu düzeydir. Gülme, ağlama, saldırganlık, sevgi gibi çoğunlukla biyolojik eylemsel sistemleri içeren bu düzeydeki programlama, kalıtım yolu ile bireye geçmektedir. Piramidin ikinci aşaması kişilik ve insan doğası arasındaki dengeyi koruyan kültürdür. *Kolektif düzeydeki kültür* belli bir grupta ortak, fakat diğer gruplarda görülmeyen, öğrenilerek kazanılan zihinsel programlardır. Hofstede'e göre kültür; bir toplumun başka bir toplumdan ayrılmasını sağlayan en temel unsurdur. Bir grubun veya toplumun üyesi olan bireyin, grup veya toplum tarafından programlanması ile birey; grup veya toplumun benimsediği inanç, değer ve diğer kültür unsurlarını paylaşmaktadır. Kolektif düzeydeki programlama; bireylerin kendilerini ifade etmek için kullandıkları dil, yaşlılara gösterilen saygının toplum içerisindeki önemi, kişiler arasında korunması gereken fiziksel mesafe gibi aynı toplum içerisinde paylaşılacakla beraber toplumlar arasında farklılık gösteren unsurları içermektedir. Farklılıkların en fazla görüldüğü üçüncü ve en üstteki aşama ise *bireysel düzeydeki kişiliktir*. Bireyin belli bir zihinsel programlamayı algılama biçimine ve kendi deneyimlerine dayanan kişilik düzeyi, tamamen kişiye özgü

¹⁰ Engin Bağış Öztürk, "Turkish & German Work Mentalities: An Intercultural Approach" (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 3.

davranışlar sonucu oluşan zihinsel programlamadır.¹¹ Bireylere ait kişilik özellikleri, hareket ve davranış tarzları bireysel düzeyde yer almasına rağmen; bireyler ait oldukları kolektif gruplardan ayrı düşünölemeyeceğinden, kişilikleri de kolektif düzeydeki kültürlerinden kesin bir çizgi ile ayrılmamaktadır. Ancak Hofstede'e göre bireylerin zihinsel programlarını doğrudan görmemiz mümkün değildir; kelimelere ve hareketlere yansması ile bireylerin davranışlarında gözlemlenebilir hale gelmektedirler.¹²

Hofstede gibi kültürel farklılıklar konusunda yaptığı araştırmalar ile bilinen M. Herskovitz; kültürün insanın yaptığı her şeyin toplamı olduğunu belirtmiştir.¹³

Türkiye'de ise kültür kavramına ilk değinen kişi Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp'in tanımı şu şekildedir: *"Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan ve aralarında dayanışma doğuran kurumlar kültür kurumlarıdır. Bu kurumların toplamı o cemiyetin kültürünü oluşturur."*¹⁴ Gökalp'in kültür tanımı örgötsel kültürlerin birleşerek toplumsal kültürü oluşturduğunu açıklamaktadır.

T. Koçel ise kültürü; insanların yaşam amaçları, dünya görüşleri, dil ve konuşma tarzları, iyi-kötü anlayışları, tutumları, davranışları, inançları, birbirleriyle ilişkileri, iş yapma ve amaçlara ulaşma biçimleri, otorite ve sorumluluk anlayışları, zaman yönelimleri, giyim konularında paylaştıkları değer, anlayış, simge ve sembollerin oluşturduğu bir bütün olarak tanımlamıştır. Koçel bu paylaşımın ne kadar fazla olursa, toplumun o derece güçlü bir kültüre sahip olacağını söylemiştir.¹⁵

Kültür; bireylerin bakış açılarını, olayları ve birbirlerini algılama biçimlerini belirleyen, aynı toplumdaki bireylerce paylaşılan, bir kuşaktan diğetine tutum, davranış, inanç ve yaşam biçimlerinin aktarılmasını sağlayan bir kavramdır.¹⁶

Kültürün yaygınlık derecesine, fonksiyonuna, öğrenme zamanına, yerleşim yerine ve refah seviyesine göre pek çok farklı sınıflandırma yapılmıştır. Bunlardan en önemlisi yaygınlık derecesine göre yapılan genel ve alt kültür ayrımıdır. *Genel kültür*; bir ulusun/toplumun her sosyal grubunda, her bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve

¹¹ Doğan, **age**, 36.

¹² Hofstede, **age**, 2.

¹³ Demirkan, **age**, 25.

¹⁴ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 2. bs. (İstanbul: Dönence Basım, 1997), 199.

¹⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. bs. (İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2007), 30.

¹⁶ Ayça Taşar Ünalp, "Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi" (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 84.

yaşanan inançlar, değerler, tutumlar gibi hakim unsurların oluşturduğu kültür olarak kabul edilmektedir. *Alt kültür* ise; genel kültür içerisinde yer alan ve bazı özelliklerini taşıyan, ancak kendine özgü yaşama şekilleri ve değerleri de bulunan kültürlerdir. Herhangi bir toplumun genel kültürü bir üst sistem olarak pek çok alt kültürden meydana gelmektedir. Bu ayrım işletmeler açısından düşünüldüğünde; toplumsal kültür genel kültür, örgütsel kültür ise alt kültür olarak kabul edilmektedir. Çünkü örgütsel kültür bulunduğu toplumun kültüründen etkilenerek oluşmakla beraber, toplumsal kültürden farklı, kendine özgü işleyiş ve yönetim biçimlerine sahiptir. Ancak örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için, sahip oldukları alt kültürün, toplumun genel kültürü ile uyumlu olması şarttır.

Bir toplumda bir genel kültür ve birçok alt kültür olabileceği gibi birden çok genel kültür de olabilmektedir. Özellikle Kanada, Belçika gibi birden çok resmi dili olan ülkelerde; kullanılan dil sayısı kadar kültür topluma egemendir. Bunun yanı sıra göç alan ülkeler de birden çok kültüre sahip olabilmektedir. Sağladığı olanaklar sayesinde dünyanın en çok göç alan ülkesi olan Amerika, Amerikan kültürü dışında pek çok kültürü de barındırmaktadır. Bu nedenle bir toplumu tek bir kültür ile bütünleştirmek kimi zaman doğru olmayabilmektedir, alt kültürlerin etkisi göz ardı edilmemelidir.

Fonksiyonuna göre ise kültür; maddi ve manevi olarak sınıflandırılmaktadır. İnsanın toplumsal gelişme süreci içinde ortaya çıkardığı, gerçekleştirdiği bütün nesneleri kapsayan ve kültürün fizyolojik gereksinimlerini karşılayan *maddi kültürdür*. Bir toplumun teknolojisi, eserleri, alet ve gereçleri maddi kültür öğeleridir. Sanat yapıtları, mimarileri ve ev biçimleri maddi kültüre örnek olarak verilebilir. *Manevi kültür*; sosyal gereksinimleri karşılayan, kültürün psikolojik ve sosyolojik yönünü oluşturmaktadır. Toplum içerisinde elle tutulamayan her şeyin toplamı olarak belirtilen manevi kültür; bireylerin inanç, değer, norm, konuşulan dil, gelenek-görenek, hukuk, din ve ahlak anlayışları gibi pek çok kültürel unsuru içermektedir. Maddi ve manevi yönü ile kültür; olduğu toplumdaki bireylerin davranışlarının belirli kalıplar çerçevesinde gerçekleşmesine neden olmaktadır.¹⁷

Farklı zaman ve araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tanımlanmış olmakla beraber tüm kültür tanımlarında; bir topluluğun yaşama biçimi olduğu, insanlar tarafından oluşturulduğu, sonraki kuşaklara aktarıldığı, diğer bireylerle paylaşıldığı

¹⁷ Demirkan, **age**, 27.

ve davranışları şekillendirdiği vurgulanmaktadır. Buradan yola çıkarak kültürün temel özellikleri açıklanabilmektedir;^{18, 19}

- Her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır. Kültür bir toplumu diğerlerinden ayıran, o toplumun kimliği niteliğindedir.
- Kültür öğrenilmiş davranışlardır; doğuştan kazanılan, kalıtım yoluyla gelen bir değerler sistemi değildir. Birey sosyal çevresi ile etkileşimi sayesinde ait olduğu toplumun kültürünü öğrenir.
- Kültür süreklidir. Gelenek, görenek ve töreler yolu ile bu süreklilik bir kuşaktan diğerine aktarılır.
- Kültürel sistemin öğretileri toplumsaldır. Bireylerin toplum içinde zamanla geliştirdiği uyulması gereken davranış kalıplarıdır.
- Kültür toplum bireylerinin davranış ve algılarını şekillendirir, bir takım konularda varılacak kararları etkiler.
- Bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranışlar, değerler ve tutumlar o toplumun kültürünü oluşturur. Toplum üyelerince paylaşılan bu değer ve inançlar kuşaktan kuşağa aktarılarak kültür yaşatılır. Kültür yalnızca belirli bir zaman diliminde değil, geçmişte paylaşılmış ve gelecekte de paylaşılacak değerlerdir. Toplumun tüm bireylerine ait olan kültür; kuşaklar arasında bağ kuran ve zaman içerisinde çoğalan bir birikimdir.
- Kültür, ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemidir. İdeal olan; toplumun bütünü tarafından kabul edilmiş olandır, ancak tüm bireylerin bu kurallara tam anlamıyla uygun davranması güçtür.
- Kültür, toplumdaki bireylerin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılar. Bu nedenle bir kültürün devam edebilmesi ve sürekliliği, toplumun ihtiyaçlarını tatmin edebilmesine bağlıdır.

¹⁸ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 9.

¹⁹ Taşar Ünalp, **age**, 85.

- Kültür, toplum bireyleri arasında dayanışmanın oluşmasını sağlar. Toplumsal kültürün öğeleri bireyleri bir arada tutar.
- Kültür yaptırımcıdır. Toplum tarafından benimsenen değer ve davranış normlarına uyma gerekliliği hissettirir.
- Zaman içinde ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar doğrultusunda kültür değişim gösterebilir. Nesilden nesile geçen bir miras olmasına rağmen, mevcut kültüre bazı unsurların eklenmesi ve çıkarılması ile değiştirilir.
- Kültür, bir toplumun kültürel öğelerini uyumlu ve sistematik bir bütün haline getirir. Bir kültür unsurundaki değişiklik diğerlerini de etkilemektedir.
- Kültür toplumdaki sosyal yapının yansımasıdır.
- Kültür soyut bir sistem olmakla beraber; sahip olduğu öğeler sayesinde gözlemlenebilmektedir.

Toplumu karakterize eden inançların, kuralların, tekniklerin, kurumların ve eserlerin toplamı olan kültür; sonradan öğrenilen, ortak davranış kalıplarını içeren, belirli bir topluma özgü yaşama biçimi ve o toplumun bireyleri tarafından uygulanmasıdır.

2.2. Toplumsal Kültürün  ğeleri

Toplumların yaşayış biçimleri benzer olmadığı için kültürleri de farklılık göstermektedir. Toplumsal kültürler farklı olsa da, her kültürün ortak ve önemleri toplumlara göre değişen bir takım temel öğeleri bulunmaktadır. Her bir alanla ilgili olarak toplumun ve toplum  yesi bireylerin toplumsal yaşamlarını sürdürmelerini sağlayan kültür öğeleri; aralarındaki etkileşim ile uluslararası iş yapış şekillerini etkilemektedir.

2.2.1. Dil

Toplumların varlıklarının birincil göstergesi olan kültürün inşa edilmesinde en kuvvetli araç dildir. Dil, kültürler arasındaki en belirgin farklılık olarak gösterilmektedir. Toplumların kültürel değer ve özellikleri hakkında bilgi veren dil; bireylerin birbirlerini anlamalarına ve geçmişi düşünerek gelecek için yorum

yapmalarına olanak tanıyan bir semboller sistemi olarak kabul edilmektedir. Sosyal gruplar arasında iletişim ve etkileşimi sağlayan dil; aynı zamanda yeni kültürlerin oluşmasına da katkıda bulunmaktadır. Toplumsal kültürün yaşatılması ve kuşaktan kuşağa kültürel mirasın aktarılması yine dil sayesinde gerçekleşmektedir.²⁰

Toplumların kültürünü belirten ve şekillendiren dil; aynı zamanda kültürün sınırlarını da belirler, ancak farklı toplumların kültürlerini eşitlemez. Örneğin; İspanyolca hem Meksika’da hem Arjantin’de konuşulmakla birlikte iki ülke arasında yoğun kültürel farklılıklar gözlenmektedir.²¹

Bir ülkede konuşulan dil sayısı kadar kültür vardır. Kanada’da hem Fransızca hem İngilizce resmi dil olarak konuşulmaktadır. Belçika’da hem Fransızca hem de Flemence konuşulduğundan iki kültürün de egemenliği söz konusudur.

Farklı bölgelerden bireylerin aynı dili konuşması kültürün yayılımını kolaylaştıran ve hızlandıran bir faktördür. Bu nedenle İngilizce konuşulan ülkeler arasında veya İspanyolca konuşulan ülkeler arasında kültürel açıdan benzerlikler görülmektedir. Dünya üzerinde alt kültürlere ait diller dahil yaklaşık 6000 konuşulan dil mevcuttur.

Dil farklılıkları, özellikle iş güçlerini ve pazarlama stratejilerini ulusal düzeyde tutmaya çalışan çok uluslu işletmeler için büyük problemler oluşturmaktadır. Aynı dili konuşan toplumlar arasında maliyet ve zaman kaybına neden olan çevirilere ihtiyaç duyulmadığından ticaret daha kolay gerçekleştirilebilmektedir. İngilizce, Fransızca ve İspanyolca gibi dillerin dünya üzerindeki ülkelerin büyük çoğunluğuna yayılmış ve resmi dil olarak kabul edilmiş olması; ülkeler arasında etkin iletişimin kurulabilmesini kolaylaştırmaktadır. Ancak egemen dilleri kullanan bireylerin, ikinci bir dil öğrenmeyi gereksiz bulmaları kurulan iletişimin etkinliğini düşürmektedir.²² Ticaret yaptığı ülkenin dilini bilmek yöneticilere rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Günümüzde uluslararası ticaret dili, dünya nüfusunun sadece %5’i tarafından resmi dil olarak kullanılmasına rağmen, İngilizce olarak kabul edilmektedir. (*lingua franca*) Bunun nedeni İngiliz ekonomi ve askeri gücünün 19. yüzyıldaki egemenliği ve 2. Dünya Savaşından bu yana Amerikan’ın dünya

²⁰ Öztürk, **age**, 7.

²¹ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, 1. Bs. (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, Mayıs 1999), 294.

²² John D. Daniels, Lee H. Radebaugh, **International Business Environments and Operations**, 9. bs. (Prentice Hall, 2001), 51.

üzerindeki hakimiyetidir.²³ Uluslararası ticarete Rusça ve Çince giderek ihtiyaç duyulan ve popülerleşen diller haline gelmektedir. Birçok ülke ile faaliyette bulunan bazı uluslararası işletmeler örgüt içerisindeki yazışmalarda ve günlük işlerde dahi lingua francayı kullanmaktadırlar. Hollandalı elektronik firması Philips, İsviçreli endüstri devi Asea Brown Boveri ve Fransız telekomünikasyon firması Alcatel örgüt dili olarak İngilizce'yi kullanan uluslararası işletmelerden birkaçıdır.²⁴

Diller arasındaki farklılıklar sadece konuşma anlamında değil, sözcüklerin kullanım biçiminde de görülmektedir. Mesela İngilizce'de saat koşarken, Türkçe'de saat geçmektedir.²⁵ Bu nedenle çeviri ve tercümelerin iki farklı dilde birden aynı anlamı ifade etmesine dikkat etmek gerekmektedir. Mesela; Amerikan Chevrolet firması Nova adını verdikleri arabalarını İspanyolca konuşan ülkelerde pazara sunduğunda beklenen ilgiyi görememiştir. Chevrolet firmasının Nova ismini kullanarak vermek istediği yeni, yıldız, parlak imajı İspanyolca'da nova gitmez anlamına geldiğinden hedeflenen amaca ulaşamamış ve ürünün adı Chevrolet Caribe olarak değiştirilmek durumunda kalmıştır. Aynı şekilde uluslararası Sunbeam şirketinin mist kokulu yeni saç ürününü Mist-Stick olarak adlandırması İngilizce konuşan ülkelerde ilgi görmesini sağlarken, Almanca'da mist pislik, kir anlamına geldiğinden Alman pazarında başarı gösterememiştir.²⁶

Kültürler arasında iletişim sadece konuşulan dil ile değil *sözsüz iletişimle* de gerçekleştirilmektedir. Sosyal antropolog E. Hall'a göre iletişimin %60'ı konuşulmadan gerçekleşmektedir. Sözsüz iletişim vücut dili ile ifade edilmektedir, konuşma dili gibi vücut dili de hem bilgilerin hem de duyguların iletilmesine yardımcı olmaktadır.

✓ *İşaretler*: Baş ve işaret parmağını birleştirerek yapılan el işareti çoğu toplum tarafından kullanılmakla birlikte anlamları büyük farklılıklar göstermektedir. Bu işaretin anlamı Amerikalılar için mükemmelken, Japonlar için para, Fransızlar için ise değersiz demektir. Başını sallamak bir Amerikalı için evet anlamını taşıırken, Bulgar biri bunu hayır olarak yorumlayacaktır.

²³ Ricky Griffin, Michael W. Pustay, **International Business: A Managerial Perspective**, 3. bs. (Prentice Hall, 2003), 90.

²⁴ John J. Wild, Kenneth L. Wild, Jerry C.Y. Han, **International Business**, 2.bs. (Prentice Hall, 2003), 60.

²⁵ Can Mutlu, **age**, 295.

²⁶ Hill, **age**, 104.

- ✓ *Kapalı kapı:* Amerikalı yöneticiler ofis kapılarını sadece önemli görüşmeler sırasında kapatırken, Almanya'da otorite göstergesi olduğuna inanıldığından yöneticilerin ofis kapıları her zaman kapalıdır.²⁷
- ✓ *Ofis büyüklüğü:* Amerika'da yöneticilerin ofisleri ne kadar büyükse kıdem ve statüleri de bir o kadar yüksektir. Japonya'da ise açık ofis uygulaması vardır; statülerine bakılmadan tüm çalışanlar aynı ortamda çalışmaktadır.²⁸
- ✓ *Semboller ve Renkler:* Renkler kültürel deneyimler sonucunda toplumlarda belirgin anlamlar uyandırmaktadır. Mavi ve beyaz Asyalı toplumlarda, siyah Batılı toplumlarda, mor ise Latin Amerikalı toplumlarda ölümü temsil etmektedir. Müslüman toplumlarda dini çağrışımlarından dolayı yeşil uğurlu görülmektedir. 7 rakamı Amerikalı toplumlarda olumlu çağrışımlar uyandırırken Singapur ve Kenya için tam tersidir. Japonlar ise 4'ü uğursuz rakam olarak kabul etmektedirler. Özellikle uluslararası pazarlama faaliyetlerinde renk ve sembollerin tüketicilerin bilinçlerinde uyandırdığı imaja son derece önem göstermek gerekmektedir. Bunun yanında ulusal bayrakların ve dini sembollerin kullanılmamasına özen gösterilmelidir.²⁹
- ✓ *Konuşma mesafesi ve Fiziksel temas:* Akdeniz ülkelerinde konuşma mesafesi azdır ve dokunarak konuşmak samimiyetin göstergesidir. İskandinav ülkeleri ise bunun tersine mümkün olduğunca uzaktan ve fiziksel temasa girmeden konuşmayı tercih etmektedirler. Çok yakın mesafe kişisel alana girme veya saldırgan olarak algılanma gibi riskler doğururken, çok uzak mesafe taraflar arasında güvensizliğe neden olabilmektedir.³⁰
- ✓ *Tokalaşma:* Amerika'da sıkı ve güven veren bir şekilde el sıkışmak uygun görülürken, Orta Doğu ve Latin Amerika'da daha hafifçe tokalaşmaktadır. Japonlar ise el sıkışmak yerine başlarını eğerek selamlaşmaktadırlar. Japonya'da aynı statüden bireylerle 15 derece açı ile, daha yüksek statüden veya daha yaşlı bireylerle 30 derecede açı ile, pişmanlık veya özür içeren durumlarda ise 45 derece açı ile eğilerek selamlaşmaktadır.³¹

²⁷ Can Mutlu, *age*, 296.

²⁸ Ball, *age*, 319.

²⁹ *age*, 297.

³⁰ Wild, *age*, 61.

³¹ Hill, *age*, 105.

- ✓ *Göz teması*: Fransa’da göz teması kurmak nezaketen gereklidir; konuşana dinlendiği ve önemsendiği mesajını vermektedir.
- ✓ *Sessizlik*: İskandinav ve Asyalı toplumlar düşündüklerini ve dinlediklerini belirtmek için sessiz kalmayı tercih ederken, Amerikalılar bunu anlattıklarının anlaşılmadığı olarak yorumlamaktadırlar.

Bir grup Amerikalı’nın Japon bir firma ile gerçekleştirdikleri satış görüşmesinde, iki kültürün sessizlikle ilgili algılarının ne farklı olduğunu ortaya koyan bir olay yaşanmıştır. Tekliflerini sunduktan sonra Japonlar’dan hiçbir karşılığın gelmemesi Amerikalı grubun önerdikleri fiyatı düşürmelerine yol açmıştır. Ancak hala ortama sessizliğin hakim olması Amerikalılar’ın fiyatı daha da düşürmelerine ve ardından planladıklarından çok daha düşük bir fiyat önermeleriyle sonuçlanmıştır. Amerikalılar’ın bu satış görüşmesinde fark edemedikleri Japon firmasının sessizliğinin önerilen fiyatı uygun bulmamalarından değil, teklifin üzerinde düşünmelerinden kaynaklandığıdır.³²

Amerikan kültürünün yarattığı ürünlerin, hizmetlerin ve yeni teknolojilerin dünya üzerindeki hakimiyeti; İngilizce’nin neden en çok bilinen ve kullanılan dil olduğunun bir göstergesidir. Bununla birlikte Fransa gibi pek çok milliyetçi ülke dillerini korumak adına; İngilizce kelimelerin dillerine girmesini yasaklamış ve Amerikan kültürünün ülkelerinde egemenlik kurmasını önlemiştir. Ancak günümüzde teknoloji üretmeyen ülkelerin, üreten ülkelere sözcük ve kavram ithal etmesi olağan bir durumdur. Aynı şekilde siyasal olarak güçlü ülkelerin dilleri diğer toplumlar tarafından kendi dillerine aktarılmaktadır. Dilin evrenselliğini kabul ederek dillerini zenginleştirmeye çalışan böyle ülkelere Türkiye de örnek gösterilebilmektedir. Türkçe sözcüklerin yaklaşık %90’ı yabancı kökenlidir. Bu durum uluslararası pazarda faydalı olmakla birlikte, toplumun belli bir kesimi yabancı sözcükleri dilimize sokmak yerine yabancı sözcüklere türkçe karşılıklar bulunması gerektiğini savunmaktadır.

Kültürler arası iletişimde çoğu zaman farklı toplumlar tarafından yanlış anlaşılma korkusu yaşanmaktadır. Birbirine benzeyen toplumlarda ise iletişim kurmak çok daha kolay ve olumludur. Teknolojinin gelişimi ve globalleşme uluslararası iletişimi olumlu yönde etkilemektedir.

³² Ball, *age*, 300.

Dil kültürün en önemli unsuru olmakla beraber toplumsal kültürün yaratılması için yeterli değildir. Toplumsal kültürün oluşturulmasına katkı sağlayan pek çok başka kültür ögesi bulunmaktadır.

2.2.2. Tutum ve İnançlar

İnançlar bireylerin belli bir durum veya kavram ile ilgili sahip oldukları algılardır. Bir toplumdaki bireylerin inanışları ne kadar benzerse, toplumun kültürel inançları da o derece kuvvetli olacaktır. Toplamların manevi kültürünü oluşturan inançlar; kültürel değışimlere direnç gösterirken, toplumun devamlılığını da sağlayan bir kültür ögesidir. Sahip olunan inanç, duygu ve tepkiler sonucunda ise tutumlar oluşmaktadır. Bireylerin nesne, düşünce ve olaylara karşı olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri, duygu ve eğilimleri olan tutumlar da toplumlara göre farklılık göstermektedir. Farklı toplumlar aynı olayları farklı algılamakta ve değerlendirmektedir.

Birey ve toplumların hemen hemen tüm davranışlarını etkileyen kültürel tutum ve inançların öğrenilmesi, toplumların birbirleriyle iş yaparken ne şekilde hareket etmeleri gerektiği konusunda ipuçları sunmaktadır.³³ Toplumsal tutum ve inançlar o toplum tarafından hangi davranışların iyi, doğru, arzulanır ve rasyonel kabul edildiğini belirten ortak ölçütler olduğundan, toplumun dışındaki bireylerin hareket ve davranışlarına yol göstermektedir.³⁴

Toplumlar zaman konusunda çok farklı inançlara sahip olmakta ve bunun sonucunda farklı tutumlar sergilemektedirler. Batı kültürleri zamanın sürekli olarak azalan sınırlı miktarda bir kaynak olduğuna inanmaktadırlar. Doğu kültürleri zamanı sınırsız ve sonsuz bir kaynak olarak algılamaktadır. Asyalı toplumlar ve Ruslar için ise zaman doğumla başlayıp ölümle sona ermemektedir. Zamana karşı toplumların bu derece farklı inanç ve tutumlara sahip olması, farklı kültürlerden işletmeler ile çalışan firmalar için çeşitli sorun ve yanlış anlaşılmalara neden olabilmektedir. Örneğin; Rusya’da kararlaştırılandan daha fazla bekletilerek harcanan zaman, beklenen kişinin öneminin bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Batılılar ise kararlaştırılan zamandan daha fazla bekletilmeyi ilgisizlik olarak görmektedirler.³⁵

³³ age, 298.

³⁴ Doğan, age, 38.

³⁵ Demirkan, age, 81.

İngiliz Parris-Rogers International (PRI) firmasının Orta Doğu'da yapmaya çalıştığı yatırımın başarısızla sonuçlanması, kültürlerin inanç ve tutum farklılıklarına gösterilmesi gereken önemin yaşanmış bir kanıtıdır. Birleşmiş Arap Krallığı'nda aranan niteliklere uygun kalifiye eleman bulunamamasından dolayı İngiliz bir bayan yönetici buraya görevli olarak gitmiştir. İş hayatında yer alan bayanların ciddiyet ve hoşgörü ile karşılanmamasının yanısıra, iki ülke arasındaki zaman tutumları da pek çok soruna neden olmuştur. Çoğu Avrupa kültürü gibi İngilizler de zamanı para olarak görmekte ve tüm faaliyetlerin planlanan zamanda yerine getirilmesini beklenmektedir. Ancak Müslüman bir ülkede bunu gerçekleştirebilmek pek de olası değildir. Arap çalışanların günde beş kere dua etme zorunluluğu, faaliyetlere ara verilmesini gerektiren kutsal ay Ramazan gibi dini inançlar işlerin istenen zamanda bitirilememesine neden olmaktadır. Arapların iş görüşmelerini kafe veya restoran gibi yerlerde yapmayı tercih etmesi İngilizler tarafından vakit kaybı olarak algılanırken, Araplar için iş yapacakları kişileri yakından tanıma ve uzun vadeli ilişkiler kurma fırsatı olarak değerlendirilmektedir.³⁶ İngiliz PRI firmasının yatırım yapmayı planladığı Arap ülkesinin zaman tutumları ve inançları arasındaki büyük farklılıklar, firma için maliyet kaybı ve yatırımın geri çekilmesi ile sonuçlanmıştır.

Bu örnek; kültür araştırmacısı E.T. Hall'un 3. Bölüm'de ayrıntılı olarak değinilecek; 'Yüksek-Düşük Kapsamlı Kültür Ayrımı'na konu olabilmektedir. Hall'a göre düşük kapsamlı kültüre sahip Amerika ve Kuzey Avrupa ülkelerinde sadece verilecek kararı etkileyecek bilgiler önemli görülmekte ve sözü dolandırmadan direkt konuya girmek gerekmektedir. Güney Avrupa ve Orta Doğu ülkelerinde ise bunun tam tersine bir yönelim söz konusudur. Yüksek kapsamlı kültürlerde verilecek kararlar ilgili konular kadar önemsiz konuları da konuşmak, hal ve hatır sormak karşısındaki önemsendiğinin göstergesi olarak görülmekte, karşılıklı güven ortamı oluşturmakta ve ilişkiyi güçlendirmektedir.³⁷

Toplumların zaman tutumları konusunda şu şekilde bir genelleme yapılabilir;

Amerikalı ve Anglosakson Toplamlar: Dakiktirler. Görüşmelerde gecikme toleransları en fazla 5 dakikadır, 5 dakikadan fazlası saygısızlık ve ciddiyetsizlik olarak yorumlanmaktadır. Bu toplumların bu derece direkt ve hemen konuya

³⁶ Can Mutlu, *age*, 272.

³⁷ Daniels, *age*, 64.

geçmek isteme tutumları diğer toplumlarca kaba ve samimi olmadıkları şeklinde algılanabilmektedir.

Latin Amerikalı ve Akdeniz Toplumlari: Akdeniz toplumlarının genel prensibi hiçbir zaman dakik olmamaktır. İşler her zaman son dakikada yapılmaktadır ve işler için başlama tarihi hep yarındır. (*manana*) İş görüşmelerine planlanan zamanın 45 dakika sonrasında başlamak normaldir. Günümüzde uygulanaşı azalmakla birlikte İspanyolların öğle saatlerindeki dinlenme zamanı olan *siesta* da işlerin aksamasına neden olmaktadır.

Asyalı Toplumlari: Hayatın sonsuz olduğuna ve tekrar dünyaya gelineceğine inandıklarından zamanı değersiz görmektedirler. Taraflar arasında güvene dayalı güçlü bir ilişki ve bağ kurulmadan Asyalı toplumlarda iş konuşma aşamasına gelinemez.

Orta Doğulu Toplumlari: Zaman Orta Doğu toplumlarında kullanılmayan bir kavramdır. Normal hayat akışlarını herhangi bir toplantı veya görüşme için değiştiremeyeceklerinden, hiçbir zaman planlanan vakitte görüşmelere gelmeyeceklerdir. Bir iş için başlangıç anı belli olmasına rağmen bitiş anı hiçbir zaman belli olmamaktadır.³⁸

Toplumların hediye verme ve almaya karşı tutumları kimi zaman farkedilmeyen büyük sorunlara neden olabilmektedir. Asya ülkelerinde hediye vermek düşüncelilik ve güveni ifade etmekte, hediye vermemek ya da paketlenmemiş hediye ise saygısızlık olarak görülmektedir.³⁹ Batılı toplumlar minnettarlıklarını ve memnuniyetlerini kelimeler ile ifade etme yolunu izlerken, Asyalı toplumlar beğenilerini hediye gibi maddi şeyler ile belirtmektedirler.

Farklı bir toplumun tutum ve inançlarını bilmek utanç verici hatalar yapmayı ve potansiyel problemleri önleyecektir. Bu nedenle çok uluslu işletmeler iş yapacakları toplumların inanç ve tutumlarını öğrenmeli ve uyum sağlamaya çalışmalıdırlar.⁴⁰ Çünkü bir kültürde başarılı sonuçlar doğurmuş bir yaklaşım, başka kültürlerde de başarıyı garantilememektedir.

³⁸ Can Mutlu, *age*, 302.

³⁹ Ball, *age*, 319.

⁴⁰ Wild, *age*, 49.

2.2.3. Sosyal Kurumlar

Her toplumun kültürel özellikleri tarafından şekillenmiş ve bu özelliklerin gözlemlenmesini sağlayan kendisine özgü bir sosyal yapısı bulunmaktadır. Zaman içerisinde meydana gelen kültürel değişimler sosyal yapı ve kurumların da değişmesini gerektirmektedir. Sosyal kurumlar bireylerin toplum içerisindeki rollerini belirlemektedir.⁴¹ Tüm toplumlarda bireyler aile içinde yaşamakta ve gruplar halinde birbirleriyle çalışmaktadırlar. Fakat bu sosyal kurumların tanımları, önemleri ve bireylerin rolleri toplumdan topluma değişmektedir.

Organizasyonlar içerisinde nasıl beyaz ve mavi yaka çalışanlar arasında bir ayrım söz konusuysa, her toplumda belli bazı sosyal sınıflar diğerlerine göre daha ayrıcalıklıdır. Bireyin hangi sosyal sınıfta olduğuna kişilik özellikleri ve üye olduğu gruplara göre karar verilmektedir. *Atfedilmiş üyelik*; bireyin cinsiyeti, ailesi, yaşı, etnik kökeni, ırkı, kast sistemindeki yeri ve ataları sayesinde doğuştan sahip olduğu grup üyeliklerini içermektedir. Doğuştan sahip olunmayan; dini birlikler, siyasi bağlar, profesyonel ilişkiler ve arkadaş çevreleri aracılığıyla elde edilen üyelikler ise *kazanılmış üyelik* olarak tanımlanmaktadır. Her toplumda sosyal sınıf ayrımı bulunmakla beraber, bunlara verilen önem değişmektedir. Japonya gibi kolektivist ülkelerde bireyler kişilikleri ile değil, ait oldukları gruplar ile özdeşleştirilmektedir. Hindistan’da ise sosyal sınıfların ayrımı kast sistemi ile belirlenmiştir. Bireylerin çalışabilecekleri işleri de tanımlayan kast sistemine göre bireyin ait olduğu sınıf, yapma hakkına sahip olduğu işler doğuştan belirlenmiştir ve bireylerin bir üst sınıfa atlaması mümkün değildir.⁴²

Bireylerin ait olduğu sosyal sınıflar; pazarlama gibi işletmenin birçok faaliyetini şekillendirirken, kimin işe alınacağı veya işten çıkarılacağı kararını da etkileyebilmektedir. Örneğin; bir İngiliz bankası işten çıkarmaları performansa bağlı olarak gerçekleştirirken, bir Alman bankası performanslarına bakmaksızın yeni işe girmiş veya daha genç çalışanları işten çıkarmayı tercih edecektir. Amerika’da işe alım veya terfi kriterleri; bireylerin doğuştan sahip olduğu grup üyeliklerinden çok yetkinliklerine odaklanmaktadır. Amerika’da kadınların %40’ı iş hayatında yer almaktayken, bu oranın Japonya’da %10’dan az olduğu görülmektedir.⁴³ Erkek

⁴¹ Griffin, **age**, 85.

⁴² Ball, **age**, 303.

⁴³ Daniels, **age**, 56.

egemenliğindeki Orta Doğu ülkelerinin birçoğunda ise kadınların yerinin iş dünyası değil ev olduğu düşüncesi halen baskındır. Çoğu toplumda kadınların erkeklere göre aldığı ücretler düşüktür. Cinsiyet ayrımına az gelişmiş ülkelerde daha sık rastlanmakta, sanayileşmiş ülkelerde ise kadın işgücü göreceli olarak daha yoğun olmaktadır.

Kültürün öğrenilmesini sağlayan en önemli sosyal kurum ailedir. Ancak aile yapıları bile her kültürde farklılık göstermektedir. Amerika’da bağımsız bir birim olarak çekirdek aile dikkate alınırken, İtalya gibi Akdeniz ülkelerinde anne, baba ve çocukların oluşturduğu çekirdek ailenin yanında amca, hala, teyze ve aile büyüklerini de kapsayan geniş aile anlayışı mevcuttur.⁴⁴

Çin ve İtalya gibi bireyin ailesinin sahip olduğu sosyal statü ve saygınlığın, bireysel başarılarından daha önemli görüldüğü ülkelerde; kurumsal firmalardansa KOBİ ve küçük aile şirketlerinin egemenliği söz konusudur. Amerika’da akraba kayırma (*nepotism*) veya yöneticinin ailesiyle yakınlık kurma gibi durumlar hoş karşılanmazken, Arap ülkelerinde işe girme veya terfi için kan bağı bir gerekliliktir.⁴⁵

Bir topluma ne kadar eşitlikçi ve açık bir sosyal sistem hakimse, atfedilmiş üyeliklere verilen öncelik o derece azalmaktadır.

2.2.4. Maddi Kültür

Maddi kültür temelde insan yapımından kaynaklanan bir unsurdur. Toplumların içinde yaşadığı coğrafi koşullar, sahip oldukları alışkanlıklar maddi kültürlerinin sınırlarını çizmektedir.⁴⁶ Bir toplumun teknoloji ve ekonomi düzeyi ile yarattığı eserler maddi kültürünü oluşturmaktadır.

Teknoloji, ürünlerin nasıl yapıldığını sorgulamaktadır. İşletmeler teknolojiyi sadece üretimde değil; pazarlama, finans ve yönetim faaliyetlerinde de etkin olarak kullanılmaktadırlar. Yeni ürün veya üretim şekli toplumun kültürüne aykırı olduğunda, değişim teknoloji sayesinde gerçekleştirilecektir. Gelişmekte olan toplumların, refah düzeylerini yükseltmek ve global pazarda rekabet avantajı elde etmek için teknolojik üstünlüğe sahip olmaları gerekmektedir.⁴⁷

⁴⁴ Demirkan, **age**, 26.

⁴⁵ Griffin, **age**, 86.

⁴⁶ Can Mutlu, **age**, 303.

⁴⁷ Ball, **age**, 306.

Toplumların teknoloji düzeyindeki farklılıklar gelişmişliği ölçmede kullanılan bir araçtır. Bazı toplumlar bir sektörde üstün bir teknoloji ile çalışırken, başka bir sektörde düşük teknoloji ile çalışıyor olabilir; bu durum *teknolojik dualizm* olarak tanımlanmaktadır. Teknolojik dualizme sahip işletmeler, uluslararası iş yapmaya ve bazı alanlarda başka toplumlardan dış kaynak kullanmaya yönelmektedir. Ülkeler kendi kültür ve ekonomi düzeylerine uygun; emek yoğun, emek ve sermaye orta, sermaye yoğun teknoloji tarzlarından birini seçmelidirler.

İşletmeler bazen pazarda üstün olan teknolojilerini uluslararası işletmelere satmaktan korkmaktadırlar. Bunun nedeni diğer ülkenin de aynı ürünü üreterek rakip haline gelmesi anlamına gelen *bumerang etkisidir*. Japonya'nın ürünlerini yeni yeni endüstrileşen Kore'ye satmak istememesi bumerang etkisine bir örnektir.

Neyin, kim tarafından ve neden yapıldığını sorgulayan ekonomi; toplumun alım gücü ve bu gücünü kullanma biçimidir. Materyalist yaklaşımı benimsemiş Karl Marx'a göre toplumun ekonomik yapısı davranışlarını etkilemektedir.

Hammaddelerin el emeği yeteneği ile işlenmesi eserleri, bu el emeği yeteneği ise teknolojiyi açıklamaktadır. Maddi kültür farklılıkları toplumların ekonomik durumlarının sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin teknoloji düzeyi; üretim kapasitesi, ürünlerin kalitesi, çalışanların nitelikleri, ev sahibi ülkenin ihracat düzeyi ve yatırım fizibilitesi gibi imajını belirleyen faktörleri etkilemektedir. Bir toplumun maddi kültürü aynı zamanda gelişime ve değişime açıklığını büyük ölçüde etkilemektedir.⁴⁸ Teknolojik üstünlüğe sahip ürün ve iş yapış yöntemlerinin kullanılmaya başlanması, kültürel açıdan da değişimi gerektirmektedir.

2.2.5. Eğitim

Gelişmişlik düzeyinin göstergesi olarak kabul edilen eğitim; toplumsal kültüre katkıda bulunurken, kültürün biçimlendirilmesini de sağlamaktadır. İnsan gücü eğitmeyen ve geliştirmeyen bir toplumun ekonomik anlamda kalkınması mümkün değildir. Eğitim toplumsal kültürün devamlılığı için gerekli bir kültür ögesidir. Kültür öğeleri yeni nesillere eğitim yoluyla aktarılırken, yaşanan zamanın koşullarına uyumun sağlanması yine eğitim ile mümkündür. Farklı toplumlardaki yenilik ve gelişmelerin kültürel aktarımı da eğitim ile gerçekleştirilmektedir.

⁴⁸ age, 307.

Okur yazarlık oranının veya eğitim düzeyinin düşük olduğu toplumlara yatırım yapan uluslararası işletmeler, çoğu personeli kendi ülkelerinden istihdam etmektedir. Ancak bu durumda da yeni toplumun kültürüne uyum sağlayamama sorunlarıyla karşılaşmaktadır; bunu gidermek için işletmeler yeni toplumun kültürüyle ilgili çalışanlarını eğitmekte, adaptasyon sürecini daha kısa ve kolay bir hale getirmeye çalışmaktadırlar.

Eğitim düzeyi yüksek toplumlar genellikle sanayileşmiş veya sanayileşmekte olan ülkelerdir. Yeni sanayileşmiş Hong Kong, Güney Kore, Singapur ve Tayvan gibi Asya ülkeleri hızla gelişen ekonomik güçlerini katı eğitim sistemlerine borçludur. Toplumların eğitim sistemlerinin ekonomik güçlerini etkilediği gibi, ekonomik güçleri de eğitim sistemlerini etkilemektedir. *Beyin göçü* kendini yetiştirmiş, eğitilmiş bireylerin kendi ülkelerinde yeterli imkanlar sağlanamadığı için sanayileşmiş bir ülkeye göç etmeleri demektir. Gelişmekte olan ülkelerin birçoğu yüksek öğrenim olanaklarına rağmen işsizlik nedeniyle beyin göçü sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Nitelikli bireylerin en fazla Hindistan, Pakistan, Mısır ve Asya ülkelerinden Amerika'ya göç ettiği gözlemlenmektedir. Araştırma-geliştirme bütçe ve imkanlarının bulunması, çalışanlarına yüksek ücretler vaat etmesi Amerika'yı mühendisler ve bilim adamları için çekici hale getirmektedir.⁴⁹ Ancak bilinmelidir ki bir toplumun beyin göçü (*brain drain*) başka bir toplumun beyin kazanımı (*brain gain*) anlamına gelmektedir. *Ters beyin göçü* ise gelişmekte olan ülkeden gelişmiş ülkeye gelen yetişmiş kişinin, ana ülkesine dönerek edindiği tecrübeleri kendi ülkesi yararına kullanmasıdır. Ters beyin göçünün gelişmekte olan ülkelerde ekonomik kalkınmayı ve global pazarda rekabet avantajı sağlamayı hızlandırdığı görülmektedir. Özellikle piyasa ekonomisine geçiş yapan Doğu Avrupa ülkeleri yüksek oranlarda ters beyin göçü ile karşılaşmışlardır.⁵⁰

2.2.6. Estetik

Estetik, bir kültürün güzel sanatları hakkında bilgi vermektedir. Özellikle alt kültürlerin kendilerine özgü estetik değerleri bulunmaktadır. Bu nedenle estetik farklılıklar ulusal olmaktan çok bölgesel olarak değerlendirilmelidir. Belli bir kültürün estetiği, çeşitli sanatsal ifadelerin sembolik anlamlarının yorumlanmasına

⁴⁹ age, 311.

⁵⁰ Wild, age, 62.

yardımcı olmaktadır. Son yıllarda teknoloji ve iletişimin hızla gelişimi sayesinde oluşan paylaşım ortamı estetik değerlerin kültürler açısından önemini azaltmıştır. Estetik değerler aynı zamanda toplumların gelenek ve geçmişlerini açıklamakta kullanılmaktadır.

Bir kültürün sanatına, tiyatrosuna, müziğine, dansına yansıyan güzellik ve kalite anlayışı olarak tanımlanan estetik; uluslararası işletmelerin pazarlama faaliyetlerini büyük ölçüde şekillendirmektedir.⁵¹

Çok uluslu işletmeler her ülkedeki estetik değerlerin birbirinden farklı olduğunun bilincinde olmalıdırlar.

2.2.7. Din

Bütün sosyal ve kültürel değerleri etkileyen din, insanlık tarihinde her zaman yer almıştır. Bireylerin değerlerini şekillendiren dinin en önemli işlevi; ona bağlı olan topluma iç huzur sağlamasıdır. Bir toplumun dini, ahlak ve etik sistemini oluşturmaktadır. Toplum ve bireylerin tutum ve davranışlarını derinden etkileyen dinin iş dünyasındaki yansıması özellikle girişimcilik, tüketim ve sosyal yapılanmada kendini göstermektedir. Dinin bir toplum üzerindeki etkisi baskın dini grupların gücüne bağlıdır; müslüman toplumlarda din toplumsal yaşamla iç içe olduğundan iş yapış şekillerine etkisi diğer birçok toplumdan fazladır.⁵²

Aynı diller gibi dünya üzerinde farklı kültürler tarafından benimsenmiş birçok din bulunmaktadır. Toplumların sahip olduğu dini inançlar iş yapma şekillerini, faaliyetlerini, tasarruf ve maddiyatla ilgili tutumlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Örneğin; McDonald's sığır eti içeren ürünlerini Hindular'ın tepkisinden dolayı Hindistan'da satmama kararı almış, İsrail'in ulusal hava yolları şirketi El Al Museviler için kutsal gün olan cumartesiileri seferlerini iptal etmiştir. Dini inançların işletmelere getirdiği sınırlamalar aynı dini paylaşan toplumlarda bile farklılık göstermektedir. Mesela Müslüman ülkelerde ibadet günü sayıldığından, Cuma günleri çalışılmamaktadır. Laik bir Müslüman ülkesi olan Türkiye'de ise; Avrupa ile ticarete daha etkin olabilmek adına Hristiyan iş takvimi uygulanmakta ve Cuma

⁵¹ Can Mutlu, **age**, 308.

⁵² Michael R. Chinkota, İlkka A. Ronkainen, Michael H. Moffett, **International Business**, 7. bs. (Thomson South-Western, 2005), 44.

günleri de çalışılmaktadır.⁵³ Hristiyan, Buddist, Hindu ve Müslüman toplumlar olayların Tanrı'nın iradesinde gerçekleştiği ve bunun kader olduğu inancına sahiptir; bu nedenle örneğin sigorta hizmeti satın almak konusunda isteksizlik sergilemektedirler.

Dünya üzerinde hakimiyetini sürdüren dinlerin kültürel yansımaları aşağıda açıklanmaktadır.

Hristiyanlık: Yaklaşık 2 milyar inananı bulunan Hristiyanlık, dünya üzerindeki en yaygın din olarak kabul edilmektedir. Kendi içinde protestan, katolik ve ortodoks olarak ayrılan Hristiyanlık'ın iş dünyasına kattığı en önemli kavram protestan iş etiğidir. 19. yüzyılda kapitalizmin yükselişi ve serbest piyasa ekonomisiyle ortaya çıkan *protestan iş etiğini* benimseyen Amerika ve Avrupa ülkelerinde sıkı çalışma ve başarılı olma bir Hristiyan'ın Tanrı'ya karşı kutsal görevi olarak görülmekte, çok çalışmak ve zenginlik yüceltilmektedir. Sosyolog Max Weber'e göre protestan iş etiği kapitalizmin ruhudur. Protestan ve katolik inanış arasındaki en belirgin fark maddiyata karşı tutumdur.⁵⁴ Protestan inanış çalışmanın ve servet artışının önemini vurgularken, katolik inanış mal, mülk, servet gibi maddi şeyleri Tanrı'dan üstün tutmayı yasaklamaktadır.

Müslümanlık: Yaklaşık 1,3 milyar inananı ile Müslümanlık Hristiyanlıktan sonra en yaygın din olarak görülmektedir. Müslümanlık; Kuzeybatı Afrika, Orta Doğu, Orta Asya, Pakistan, Endonezya ve bazı Güneydoğu Asya ülkeleri gibi dünya üzerinde pek çok farklı coğrafyada benimsenen bir dindir. Günde 5 vakit namaz, kutsal ibadet dönemi olan Ramazan gibi dini görevler; Müslüman ülkeler ile iş yapan uluslararası işletmeler için göz ardı edilmemesi gereken inanışlardır. Dini inançlar Müslüman tüketicilerin tercihlerini de biçimlendirmektedir. Örneğin; domuz eti ve alkol tüketimi Müslüman ülkelerin birçoğunda yasaklanmıştır. Çoğu Müslüman ülkede din ve devlet işlerinin birbirinden ayrılmamış olması bu toplumlarda çeşitli faaliyetlerde bulunmayı zorlaştırabilmektedir. Müslüman ülkelerde kadınlara biçilen görevler ve toplumdaki rolleri Batılı toplumlara göre oldukça farklıdır. Müslüman kadınların tek başlarına sokağa çıkması, ailesinden olmayan bir erkek ile konuşması ve iş hayatında etkin bir imaj çizmesi toplum tarafından hoş karşılanmamaktadır. Faizin haksız kazanç elde etmek olarak görülmesi nedeniyle Müslüman ülkelerde hukuken

⁵³ Daniels, **age**, 55.

⁵⁴ Chinkota, **age**, 44.

engellenmiş olması da, bu ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin dikkate alması gereken başka bir durumdur.⁵⁵ Müslümanlık'aa sıkı sıkıya bağlı ülkelerde kadercilik ve geleneklere körü körüne bağlı olunmasından dolayı ekonomik gelişmeler zor ve uzun süreçlerde gerçekleşebilmektedir.

Hinduizm: 4000 yıl önce Hindistan'da ortaya çıkan ve dini bir inançtan çok yaşam tarzı olan Hinduizm'in günümüzde %80'nini Hint toplumunun oluşturduğu yaklaşık 690 milyon inananı bulunmaktadır. Kast sisteminin hakimiyetindeki Hinduizm; merkezi otoriteyi kabul etmemektedir. Daha üst bir sınıfa geçmenin mümkün olmadığı kast sisteminin, işletmelere bir takım olumsuz etkileri bulunmaktadır. Sosyal stabilite yaratan kast sistemi bireysel girişimleri engellediğinden, örgüt çalışanları arasında koordinasyon ve bütünleşme sağlanamamaktadır.⁵⁶ Hindular'ın hayattaki en büyük amacı ebedi mutluluğa ulaşmaktır (*nirvana*) ve ölümden sonra yeniden doğacaklarına (*reenkarnasyon*) inanmaktadırlar. Bu nedenle de zaman Hindular için önemsiz ve geçici bir kavramdır; çünkü onlara göre dünyadaki her şey bir yanılsamadır ve bu dünyada sahip olduğumuz hiçbir şey kalıcı değildir. Hindular'a göre ekonomik başarılarından çok ruhani kazanımlar bireyi refaha ulaştırmaktadır. İneği kutsal gören Hindular sığır eti yemezler, ancak dini arınmayı sağladığına inandıklarından sütü oldukça çok tüketmektedirler. Hindistan'daki McDonald's restoranlarında bu yüzden sığır eti yerine kuzu eti kullanmaktadır.

Budizm: Budizm'in Çin, Tibet, Kore, Japonya, Vietnam ve Tayland gibi çoğu Asya ülkesinde yaklaşık 311 milyon inananı bulunmaktadır. Hinduizm'in tersine Budizm kast sistemine karşı çıkmaktadır. Fakat aynı Hinduizm gibi dünyevi maddeler yerine ruhani refaha ulaşmayı teşvik etmektedir. Budizm; yardımseverlik, alçakgönüllülük, merhamet gösterme gibi tutumları desteklerken, zorbalığı ve denetimi men etmektedir.⁵⁷

Konfüçyanizm: 2500 yıl önce ülkesinden sürülmüş bir politikacı ve filozof olan Confucius'ın öğretileri ile gelişen konfüçyanizm bir etik sistemi olarak ortaya çıkmış olmasına rağmen dini etkileri Japon, Güney Kore, Çin ve Singapur kültürlerinde gözlenmektedir. 150 milyon inananı bulunan bu din *konfüçyus iş etiğini* iş hayatına sokmuştur. Konfüçyus iş etiğinde göreve bağlılık ve dürüstlük son derece önemlidir

⁵⁵ Wild, age, 54.

⁵⁶ Chinkota, age, 46.

⁵⁷ Wild, age, 56.

ve işler ara verilmeden yerine getirilmelidir. Organizasyonlar katı ve değişmez yapılıdır, otoriteye saygının tartışmasız olduğu bu örgütlerde kurallar sorgulanmadan yerine getirilmeli, örgüt çıkarları bireysel çıkarlardan üstün tutulmalıdır.⁵⁸ Japonya’da iş değiştirmenin hoş karşılanmaması, örgüte bağlılık ve sadakatin en önemli örgüt değerleri arasında sayılması konfüçyus iş etiğinin Japon toplumu üzerindeki etkilerini göstermektedir.⁵⁹ Üçüncü bölümde bahsedilecek Geert Hofstede’in ‘Kültür Boyutları’ araştırmasının sonradan eklenen boyutu olan ‘Uzun Dönem Yönelimi’ Confucius öğretileri üzerine kurulmuştur.

Musevilik: Dünyada yaklaşık 18 milyon olan Museviler, İsrail nüfusunun %12’sini kapsayan gelişmiş ekonomiye sahip kısmını oluşturmaktadır. Cumaları güneşin batışından itibaren cumartesi güneşin batışına kadar olan zaman Museviler için kutsaldır. (*Şabat*) Bu zaman diliminde çalışılmaz, seyahat edilmez ve para taşınmaz; Musevi ülkeler ile faaliyette bulunan işletmeler iş takvimlerini bu inanışa uydurmak durumundadırlar. Musevilikte domuz eti yenmemekte, et ve süt ayrı servis edilmektedir. Havayolu şirketlerinin bir çoğu Musevi müşterilerini dikkate alarak Musevi perhiz geleneklerine (*kosher*) uygun yemek seçenekleri sunmaktadır.

Şintoizm: Japonya’nın ulusal dini olarak ortaya çıkan Şintoizm’in günümüzde sadece 3,5 milyon inananı bulunmaktadır. Ahlak, sadakat, saygı gibi tutumların önemli görüldüğü bu dinde hayattan zevk almak temel amaçtır. 2. Dünya Savaşından bu yana Japon işletmelerinin başarısı *şinto iş etiğini* benimsemelerine bağlanmaktadır. Konfüçyus iş etiğinin Japonlar’daki karşılığı olan şinto iş etiğine sahip işletmelerde işyerine bağlılık, ömür boyu hizmet, düşük işgücü devri, ast ve üst arasında güvene dayalı ilişkiler ve işbirlikçi bir çalışma ortamı görülmektedir.

Dinin toplumların kültürleri üzerindeki etkisini anlamak; uluslararası pazarda bazı ülkelerin neden diğerlerine göre daha rekabetçi olduğunu veya neden daha hızlı kalkındıklarını görmeyi sağlamaktadır.⁶⁰

⁵⁸ Ball, **age**, 301.

⁵⁹ Hill, **age**, 103.

⁶⁰ Wild, **age**, 53.

2.3. Kültürel Süreçler

İki farklı toplumun işletmeleri etkileşim içerisine girdiğinde hem birbirlerinin kültüründen etkilenmekte, hem de birbirlerinin kültürünü etkilemektedirler. Bu etkileşim çok uzun zaman alabilen çeşitli kültürel süreçler ile gerçekleşmektedir. Bu süreçler kimi zaman birbirini takip ederken, kimi zaman da birbirini kapsamaktadır.

Uluslararası işletme ile ev sahibi ülke arasındaki *kültürel farklılıklar* en önemli sorunlardan biridir. İki ülkenin kültürleri birbirinden ne kadar farklı ise aralarındaki sorunlar da bir o kadar büyüyecektir.

Aynı ülke sınırları içerisinde bile yöresel farklılıklar varken bu farklılıkların uluslararası boyutlarda olması çok büyük zorluklar yaratmaktadır. Bu nedenle farklılıkların giderilmesi için *kültürel uyum* şarttır. İşletmeler kültürel farklılıklar ile ilgili sorunları gidermek için ev sahibi ülkeye uyum sağlamak durumundadır. James A. Lee'ye göre bu uyum üç şekilde gerçekleştirilmelidir.⁶¹

1. Ürün Politikasına Uyum: İşletmeler pazarlama stratejilerini ev sahibi ülkenin kültürünü dikkate alarak oluşturmak zorundadır. P&G'nin Camay adlı sabununun reklamlarında; markette Camay sabunu kullanmış bir kadını gören adam, kadının cildini porselen bebeğe benzeterek ona iltifat etmektedir. P&G'nin bu reklamı Güney Amerika ve Avrupa ülkelerinde büyük ilgi ve beğeni toplamışken, Japonya'da bir erkeğin yalnız bir bayana böyle bir şey söylemesi kabalık olarak değerlendirildiğinden büyük başarısızlıkla sonuçlanmıştır.⁶²

2. Kişisel Uyum: Çok uluslu işletmelerin yöneticileri ev sahibi ülkeye gitmeden yerel dili az da olsa öğrenmeli, yerel alışkanlıklara uyum sağlamalı ve kültürel tarafsızlığa sahip olmalıdır.

3. Kurumsal Uyum: Ev sahibi ülkenin politik ve hukuki düzenlemelerine özen gösterilmelidir.

Kültürel uyumun sağlanması beraberinde kültürel birliği getirecektir. Örgüt kültürü içerisinde olduğu gibi; toplum içerisinde de farklı toplumlardan gelen bireylerin hakim kültürden bağımsız alt kültürler oluşturması kültürel birliğin sağlanmasını engelleyebilmektedir. Özellikle farklı kültürlerden çalışanlara sahip uluslararası işletmeler için kültürel birliğin sağlanması çok daha zor bir süreçtir. Farklı dilleri

⁶¹ Can Mutlu, *age*, 318.

⁶² Ball, *age*, 293.

konuşan, farklı inanç ve değerlere sahip toplum ve kültürlerden gelen çalışanların ortak bir kültür altında uyum içinde çalışabilmeleri kültürel birliğin oluşmasını gerektirmektedir. *Kültürel birlik*; kültürleşme ve kültürel aktarım sonucunda kültürel değişim ile gerçekleştirilmektedir.⁶³

Farklı kültürel çevreler çoğu zaman farklı şekillerde davranmayı gerektirmektedir. Bir toplumsal kültür ortamına uygun olan strateji, yapı ve teknolojiler bir diğerinde başarısızlığa yol açabilmektedir. Bu yüzden çok kültürlü işletmeler ve kültürel çevre arasındaki ilişkileri yönetebilmek için kültürel süreçleri doğru algılamak, belirlemek ve uygun adaptasyonu sağlamak gerekmektedir.⁶⁴

2.3.1. Kültürleme (Enculturation)

Kültürleme; toplumların kendisini oluşturan bireylere belli bir kültürü aktarma, kazandırma, toplumun arzu ettiği insanı eğiterek yaratma ve onu gözetim altında tutarak toplum içerisinde birlik ve beraberliği sağlamasıdır. Kısacası kültürleme bireylerin toplumsal kültürlerini öğrendiği ve sosyal çevre içerisinde devamlı eğitildiği bir kültürel süreçtir. Toplum bilimciler uzun bir süreci kapsadığından kültürlemeyi *sosyalizasyon/toplumsallaştırma* olarak adlandırmaktadırlar.⁶⁵ Bireyin doğumundan itibaren ait olduğu toplumun ulusal kültür unsurlarını öğrendiği kültürleme süreci; ailede başlamakta, okulda ve sosyal çevreyle etkileşim ile hayat boyu sürmektedir. Bireyin tüm hayatı boyunca devam eden bu süreç, bireyin kolayca değiştiremeyeceği kişiliğinin oluşmasında da önemli bir etkindir. Toplumlar kültürleme ile davranışların gerisindeki kişiliğe özgü özellikleri ve bilinç dışı sahip olunan şartlanmaları, uyumlu hale getirerek toplumdaki tüm bireyler için sabit tutmaya çalışırken; bireysel farklılıkların ve değişime neden olabilecek sosyal etkileşimlerin tamamen ortadan kaldırılamayacağını göz ardı etmemelidirler.

2.3.2. Kültürel Aktarım

Bir toplumda var olmayan kültür öğelerin ve gerekli yeniliklerin başka kültürel ortamlardan aktarılmasıdır. Başka bir toplumdan kültürel aktarım yapılması; toplumu belli bir durum veya koşula uydurmak adına gerçekleştirilmektedir. Kültürleme uzun

⁶³ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 119.

⁶⁴ Coşut, **age**, 62.

⁶⁵ **age**, 57.

ve zorlu bir süreç olduğundan; kültürleri ayrı olsa da kültür öğeleri açısından fazla farklılık göstermeyen ve devamlı etkileşimde bulunan toplumların kültürleri aktarılmalıdır. Kültürel aktarım, başka bir toplumun kültürünün öğrenilmesi sürecidir.

2.3.3. Kültürleşme (Acculturation)

Başka kültürlerden yeni bir topluma gelen bireyler başlangıçta kültürel farklılıklar nedeniyle çeşitli zorluklar ile karşılaşacaklardır. Fakat zamanla kültürel birlik sağlanacak ve kültürel ayrılıklar önemini yitirecektir. Kültürel birliğin sağlanamaması durumunda ise toplum içerisinde alt kültürler oluşacaktır. Topumlarda kültürel birlik kültürleşme süreci ile sağlanmaktadır. Kültürleşme iki farklı toplumun arasındaki ilişki sonucu oluşan, kültür öğelerinin bir toplumdan diğerine devamlı aktarılması sürecidir. Kültürleşme; iki veya daha fazla kültürün belirli bir zamanda karşılıklı ilişki kurmasıyla başlamakta, kültür öğelerinin aktarılması ve bir kültürün etkili öğelerinin diğer kültürün zayıf öğelerini değiştirmesi ile devam etmekte, önceki kültürden farklı bir kültürün oluşması ile sonuçlanmaktadır.

Kültürleşme kavram olarak kültürlemenin tersidir. Kültürleme ait olunan ulusun toplumsal kültüründen öğrenilenlerin tümünü kapsarken; kültürleşme başka toplumların kültürel unsurlarının öğrenildiği veya bir kısmının aktarıldığı, farklı toplumların devamlı olarak birbirinden etkilendiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır.⁶⁶

Farklı iki kültürün öğelerinin birbirlerini etkilemesi olarak açıklanan kültürleşme iki şekilde gerçekleşebilmektedir. Bunların ilki; hakim kültürün öğelerinin, diğer kültürün öğelerini zaman içerisinde yok etmesi ile kültürel birliğin sağlanması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu bağlamda *kültürel özümsemeden* söz edilebilmektedir. Belirgin bir hakim kültürün olmaması durumunda kültürleşme; iki kültürün baskın öğelerinin birbirlerini etkilemesi ve bu kültürel öğelerin karşılıklı aktarımı ile kültürel benzerliğe doğru gidilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Kültürleşme kuvvetli bir biçimde güdülenmiş sosyal uyum sonucu oluşmaktadır. Bu

⁶⁶ age, 59.

süreci gerçekleştirecek toplumlar birbirlerine ne kadar benzerse, süreç o derece kolay ve hızlı gerçekleşmektedir.⁶⁷

İki veya daha çok kültürün birbirleriyle süreklilik gösteren ilişki ve etkileşimi sonucunda kültürlerden birinin ya da birkaçının başka bir kültüre ait öğeleri kabul etmesi, benimsemesi ve ortaya yeni bir kültür bileşiminin çıkması olan kültürleşme; *kültür zenginleştirilmesi* olarak da ifade edilmektedir.⁶⁸

Kültürleşme temelde uluslararası düzeyde gerçekleşen bir süreç olarak kabul edilmesine rağmen aynı toplum içerisindeki azınlıkların, mülteci ve göçmenlerin de kültürel birliğin oluşturulması adına kültürleşme sürecine dahil edilmeleri gerekmektedir.⁶⁹

Toplum içerisindeki birey ve gruplar kültürleşmeye karşı tavır alabilirler; ancak kültürleşmeyi tümüyle önlemek mümkün değildir. Başka toplumlarda çalışmak üzere görevlendirilen expatlar bile edinmiş olduklarını kendi toplumlarına aktararak kültürleşme sürecine katkıda bulunabilmektedirler.

2.3.4. Kültürel Özümseme (Assimilation)

Kültürel özümseme bir kültürel sistemin yani toplumun, başka bir toplumu giderek kendine benzetmesi ve kültürel egemenliği altına almasıdır.⁷⁰ Kültürleşme kültürel özümsemenin tamamlayıcısıdır; ancak onun kadar geniş bir kapsam içermemektedir. Kültürleşme ile farklı kültür öğelerinin aktarıldığı toplum, diğer toplumun kültürünü tamamen özümsememektedir. Kültürleşme sürecinde bir takım kültür öğeleri aktarılırken bir takım öğeler eski şeklini korumaya devam etmektedir.⁷¹ Kültürel özümsemede ise; yeni kültürel unsur ve uygulamaların bütünüyle benimsenmesi, eski kültür unsurlarının yok olması söz konusudur.

2.3.5. Kültürel Yayılım (Diffusion)

Belli bir toplumda maddi ve manevi öğelerin sürekli olarak yayılması durumudur.⁷² Başka bir toplumun kültürel özelliklerinin yayılması sonucunda kültürel değişim

⁶⁷ Erdoğan, **age**, 195.

⁶⁸ Coşut, **age**, 60.

⁶⁹ Hofstede, **age**, 423.

⁷⁰ Coşat, **age**, 62.

⁷¹ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 120.

⁷² Coşat, **age**, 62.

doğal ve adım adım gerçekleşmektedir. Özellikle teknolojik ilerlemelerin kültürlere adaptasyonu, çoğunlukla kültürel yayılım ile sağlanmaktadır.⁷³

2.3.6. Toplumsal / Kültürel Değişim

Bir toplumun maddi ve manevi kültür unsurlarının bir türden başka bir türe geçmesi, yapı ve önemlerinin başkalaşması kültür değişimi olarak adlandırılmaktadır. Kültür değişimi sadece teknolojik ve ekonomik değişmeyi değil, bilgi, inanç ve davranış biçimlerindeki değişmeyi de kapsamaktadır. Dinamik kültür öğelerine sahip her kültür zaman içerisinde değişir; ancak bu değişimin yönü, hızı ve biçimi her topluma göre farklılık göstermektedir. Çevre ve nüfus değişimi, tarihsel olaylar gibi bir takım kültür ile birebir ilişkili olmayan öğeler de kültürel değişime neden olabilmektedir.⁷⁴

Modern teknolojinin giderek daha çabuk ilerlemesi ve tüm toplumlar arasında daha hızlı yayılması ile toplumlar kültür değişimine maruz kalarak birbirlerine benzemektedir. 1960'larda bu hipotezi ortaya koyan C. Kerr, J.T. Dunlop, F.H. Harbison ve C.A. Myers endüstrileşmenin er ya da geç ideolojileri ortadan kaldırarak ortak ve tek bir toplum yaratacağını öne sürmüşlerdir. Günümüzde kültür değişimin en güçlü etkeni olan teknolojik yenilikler farklı toplumlarda aynı veya benzer gelişmelere neden olmakla birlikte, tüm toplumları farklı düzeylerde etkilediğinden toplumlar arasındaki farklılıkların nedeni de olabilmektedir.⁷⁵

Oluşum biçimlerine göre kültürel değişimler ikiye ayrılmaktadır.

1. Serbest Kültürel Değişim: Kültürün olağan gelişimi sonucunda kültür öğelerinin biçim ve şeklinin yararlılık anlayışına göre değişmesidir. Serbest kültürel değişim; kişilik ve gruptaki değişimler ile fikir ve çabalarda önceden oluşmaktadır.

2. Zorunlu Kültürel Değişim / Zorla Kültürleme (Trans-culturation): Birbirleriyle etkileşim içinde olan farklı toplumlardan birinin diğer toplumun kültürüne etkin bir şekilde baskısı sonucu oluşan değişimdir. Kültür değişimini zor kullanarak gerçekleştirmek isteyen hakim toplumun etkisi; ya kendine özgü kültür öğelerini baskı ile kabul ettirmek ya da yerel kültürün mevcut bazı yönlerini yasaklamak şeklinde kendini göstermektedir. Bir toplumun kültürünü değiştirmek için dışarıdan yoğun baskı gelmesi, kültürel dengenin bozulmasına yol açmaktadır. Farklı

⁷³ Wild, **age**, 47.

⁷⁴ Erdoğan, **age**, 175.

⁷⁵ Hofstede, **age**, 34.

toplumlarda faaliyet gösteren uluslararası işletmelerde zorunlu kültürel değişimlere sıkça rastlanmaktadır; bunu önlemek için eski ve yeni kültürel ortamın temel öğeleri arasında denge kurulmalıdır.⁷⁶

Kültürdeki değişimin yönü ve hızı toplumlara göre farklılık göstermektedir. Kültürün değişim hızı ile yenilikçilik ve esneklik tutumu arasında derin bir ilişki bulunmaktadır. Kültürün yavaş değişmesi; toplumun yeniliklere ayak uydurmasını ve değişimi kabullenmesini zorlaştırmaktadır. Kültürel değişim; kişilerin, toplumun diğer üyelerinden sonradan öğrendiği yeni yaşama biçimleri olabileceği gibi, başka toplumların kültürel öğelerinin aktarılması yolu ile de gerçekleşebilmektedir. Eğer toplumun kültürel değişimi benzer veya yakın toplumlarınkinden daha yavaş ise, başka toplumlardaki teknolojik yenilikler önemliyse, yapılacak yenilikler eski alışkanlıkların yeni bir birleşimi olacak; fakat eskisinden daha etkin bir şekilde ortaya konması gerekecektir. Toplum içerisinde devamlı değişen alt kültürler varsa, ileri kültürler karşısında devamlı yenilenme çabası mevcutsa; kültürün değişimi daha çabuk gerçekleşecektir. Kişisel inanç ve değerlerin çabuk değişimi, teknolojik yeniliklerin ileri toplumlardan aktarımı gibi etkenler kültürel değişimi hızlandıracaktır.⁷⁷

Bireyler kimi zaman değişime direnç gösterebilmektedirler. Özellikle yeniliklere kapalı ve esnek olmayan toplumlarda değişime karşı direnç sıkça yaşanan bir durumdur. Uluslararası faaliyetlerde bulunan bir işletmenin yöneticisi, kültürün hangi unsurlarının değişime karşı direnç göstereceğini ve direnç alanının toplumlar arasında ne gibi farklılıklar seğileyeceğini bilmelidir. Örneğin; günümüzde Amerikan ve Japon toplumu aynı teknolojiyi kullanmakla beraber, Japonların belirsizlikten kaçınmacı bir toplum olması nedeniyle kültürel değişimleri daha yavaş gerçekleştirmiştir. Toplumların eğitim düzeyi, bilgiye ve diğer toplumların kültürlerine bakış açısı da; o toplumun değişimi kabullenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır.⁷⁸

⁷⁶ Erdoğan, **age**, 179.

⁷⁷ **age**, 178.

⁷⁸ Can Mutlu, **age**, 304.

2.3.7. Kültür Şoku

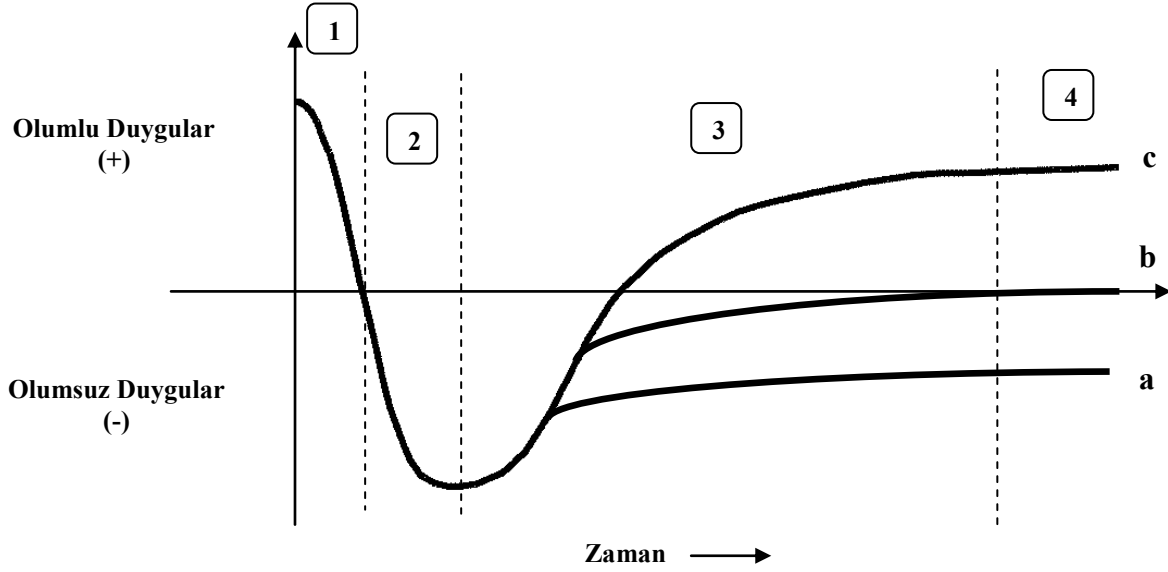
Uluslararası işletmelerin çalışanları başka bir ülkede çalışmaya başladıklarında o toplumun kültürüne uyum sağlamakta zorlanmaktadırlar. Başka bir toplumda çalışacak bireyler (*expat*), kendilerini ve ailelerini bu büyük kültür değişimi için ne kadar iyi hazırlamış olurlarsa olsunlar, belli bir oranda ve kendilerine özgü bir şekilde kültür şoku yaşamaktan kaçınamayacaklardır.⁷⁹ Kültürel uyumun daha kısa sürede sağlanıp, expatların çalışacakları topluma adaptasyonunu verimli hale getirerek kültür şokunu önlemek için kültürler arası eğitimin önceden verilmesi gerekmektedir. Kültürel farkındalığın oluşmasını sağlayan bu eğitimler; bireylere çalışacakları toplumun kültürel değerlerini öğretirken, iki kültür arasında uyum ve bağ kuracaktır. Hofstede'e göre başka bir ülkede çalışmak üzere görevlendirilen bireyler kültürler arası eğitim sayesinde sadece semboller, törenler gibi görülebilen kültürel unsurları öğrenebilirler; bunların altında yatan değerleri ise sahip oldukları önyargılar ve kalıplaştırılmış örnekler nedeniyle algılamaları kolay değildir.⁸⁰

Expatlar çalışacakları yeni toplumun kültürüne uyum sağlarken bir takım evrelerden geçmektedirler. Çoğu expat için ortak olduğu belirtilen bu evreler “Kültürleşme Eğrisi” olarak ifade edilmektedir.

Kültürleşme eğrisinde belirtilen 1. evre *balayı dönemi* olarak adlandırılmaktadır. Diğer evrelere göre kısa süren bu safhada expatlar yeni bir ortama girmenin heyecanı içindedirler. 2. evre ise expatın yeni bir toplumda yeni baştan bir hayat kuracağının bilincine vardığı *kültür şoku dönemi*dir. Bireyin gerçekleri kabul etme süreci olarak açıklanan *kültürleşme* ise 3. evrede gerçekleşmektedir; expatın yavaş yavaş yeni toplumun koşulları ve gereklerine adapte olduğu, kendine güveninin arttığı ve yerel çevre ile bütünleşme sağladığı dönemdir. 4. ve son safha *sabit dönemdir*; expat bu evrede yeni topluma hala yabancılık çekiyorsa olumsuz duygulara sahip olacak **(a)**, ana vatani ile yeni toplum arasında herhangi bir fark gözetmiyorsa *çift kültürlülüğten* söz edilebilecek **(b)**, eğer edindiği tecrübeler sonucunda yeni topluma tam uyumu sağlayarak olumlu duygular içerisinde bulunuyorsa da kendini yeni toplumun yerlisi olarak kabul edecektir **(c)**. Kültürleşme eğrisinin tamamlanması kişisel ve kültürel etkenler nedeniyle farklılık gösterebilir; temelde 5 yıl gibi bir süre almaktadır.

⁷⁹ Demirkan, **age**, 26.

⁸⁰ Hofstede, **age**, 423.



Şekil 2: Kültürleşme Eğrisi

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 426.

Kültür şoku sadece görevlendirilen expat nedeniyle değil, expatın ailesinden de kaynaklanabilmektedir. Kültür şokundan çıkamayarak uyum sağlanamaması sonucunda görevi erken terketme hatta işi bırakma gibi durumlar ile karşılaşılabilir. R.L. Tung 1981 yılında yurt dışı çalışması ile başka ülkelerde görevlendirilmiş Avrupalı, Japon ve Amerikalı expatlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın bulgularına göre; Japon ve Avrupalı expatların yaklaşık %10'u, Amerikalı expatların ise yaklaşık %30'u kültür şoku nedeniyle görevlerini zamanından önce bırakmışlardır. Ancak araştırmanın yapıldığı yıl itibariyle kültürler arası eğitimin fazla yaygınlaşmadığı dikkate alınması gereken bir unsur olarak belirtilmiştir. Tung araştırmasında expatların başarısızlık nedenlerini de incelemiş ve Amerikalı, Avrupalı ve Japon expatlar için kültürel uyumu sağlayamama nedenlerinin önem açısından farklılık gösterdiği sonucuna varmıştır. Amerikalı expatlar için önem sırasına göre uyum sağlayamama nedenleri şu şekilde sıralanmıştır;

1. Eşlerin yeterli uyumu sağlayamaması
2. Expatların yeterli uyumu sağlayamaması
3. Diğer ailevi problemler

4. Expatların kişisel veya duygusal olgunluktan yoksunluğu

5. Büyük ölçekli yurt dışı sorumluluğu ile baş edememe

Avrupalı expatların da birinci sıradaki uyum probleminin eşlerin yeterli uyumu sağlayamamasından kaynaklandığı görülmüştür. Ancak Japon expatlar için nedenlerin önem sırasının bir hayli farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Japon expatlar için önem sırasına göre uyum sağlayamama nedenleri şu şekilde sıralanmıştır;

1. Büyük ölçekli yurt dışı sorumluluğu ile baş edememe

2. Yeni çevre ile yaşanan zorluklar

3. Kişisel veya duygusal problemler

4. Teknik yetkinlikler açısından yeteriz kalma

5. Eşlerin yeterli uyumu sağlayamaması

Eşlerin yeterli uyumu sağlayamaması; Amerikalı ve Avrupalı expatların başarısızlıklarında öncelikli nedenlerdenken, Japon expatlar için çok daha gerilerde kalmaktadır. Tung'a göre bunun nedeni Japon expatların çoğunluğunun erkek yöneticiler arasından seçilmesi ve kadınların Japon kültüründe çekinik özellik göstermesidir.⁸¹

Kültürler arası uyumun kazanılması 3 aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşama olan farkındalık; bireyin karşı toplumdaki bireylerin farklı bir kültürde yetiştikleri için farklı zihinsel programlamaya sahip olduklarını kabul ettiği aşamadır. Birey bu aşamada kültürler arası farklılıkların farkına varmaktadır. 2. aşama *bilgilenmedir*; birey bu aşamada başka toplumlardan insanlar ile etkileşim içine girerek farklı kültürel unsurları öğrenmektedir. Son aşama olan *becerilerde* ise; birey farkına vardığı ve bilgilendiği kültür hakkında tecrübe kazanmaya ve öğrendiklerini uygulamaya başlamaktadır. Yeni bir topluma kültürel uyumun kazanılması; farklı kültürün sembollerini anlayarak, kahramanlarını tanıyarak, törenlerini uygulayarak gerçekleşmektedir. Ancak bu sayede birey yeni bir çevreye uyum sağlayabilmenin tatminini tecrübe edebilecektir.⁸²

Kültür şokunu önleyecek veya etkilerini azaltacak en önemli uygulamalardan biri expatların seçimidir. Bu gibi durumlarda çift kültüre mensup veya yabancı bir

⁸¹ Hill, **age**, 464.

⁸² Hofstede, **age**, 428.

akrabaya sahip, farklı çevre ve koşullara uyum sağlama becerisi yüksek çalışanlara öncelik gösterilmesi gerekmektedir; gidilecek toplumun kültürü ve çalışanın kişisel özellikleri arasındaki uyum da önemli bir faktördür. Örneğin; fazla sosyal ve dışa dönük kişiliğe sahip bir çalışanın Asya toplumlarında başarısızlık ve kültür şoku riskiyle karşılaşma olasılığı yüksekken, Latin Amerikalı veya Akdeniz toplumlarında daha çabuk kültürleşme ve uyum sağlama muhtemeldir.⁸³ Uluslararası işletmelerde expatların kültürel uyum sağlama becerilerinden çok, teknik uzmanlıklarına göre seçilmesi yurt dışı görevlerinin çoğu zaman başarısızlık ile sonuçlanmasına neden olmaktadır. M.E. Mendenhall ve G. Oddou yerel ortamında başarılı sayılan bir yöneticinin, kültürel açıdan farklı bir ortamda da başarı göstereceğini beklemenin yanlış olacağını belirtmiş ve farklı bir kültürde başarı elde edebilmek için bulunması gereken dört boyutu açıklamışlardır.⁸⁴

1. Bireysel Uyum (Self Orientation): Kendine güveni ve beğenisi yüksek, zihinsel sağlığı yerinde expatların yurt dışı görevlerinde başarı sağlama ihtimalinin daha yüksek olacağını ve böyle bireylerin yeni ve farklı şeyler denemeye isteklilik duyacağını belirtmişlerdir.

2. Başkalarıyla Uyum (Others-Oriented): Expatların ev sahibi ülkenin bireyleri ile ilişki ve iletişim kurmadaki istekliliği başarı sağlamalarına katkıda bulunacaktır.

3. Algılama Becerisi (Perceptual Ability): Yeni kültüre uyum sağlayabilen expatlar ev sahibi ülkenin kültürel davranış ve tutumlarını yargılamayan, bunların nedenlerini anlamaya çalışan bireylerdir.

4. Kültürel Dayanıklılık (Cultural Toughness): Bazı kültürlere uyum sağlamak diğerlerine göre daha zor ve uzun sürede olabilmektedir. Expatlar esnekliğe ve sabra sahip bireyler arasından seçilmelidir.

Expatların yeni topluma kültürel uyumunu hızlandıran diğer önemli bir uygulama belirtildiği gibi kültürler arası eğitimlerdir. Bu eğitimler *farkındalık/bilgilendirme eğitimleri* olabileceği gibi, *beceri geliştirme eğitimleri* de olabilmektedir. Farkındalık/bilgilendirme eğitimleri expatların yeni kültüre karşı duyarlılığını

⁸³ age, 426.

⁸⁴ Hill, age, 466.

arttırmayı amaçlarken, beceri geliştirme eğitimleri kültürel farklılıklar nedeniyle ortaya çıkabilecek problemlerin ne şekilde çözülmesi gerektiğini açıklamaktadır.⁸⁵

Yurt dışı görevlerini başarıyla tamamlayıp kendi ülkelerine dönen çalışanlar ise eski kültürel çevreye yeniden uyum sağlama sıkıntıları ile karşılaşarak ters kültür şoku yaşayabilmektedir. Bu durumda işletmelerin ana vatana uyumu sağlamaları için expatları yeniden oryantasyon sürecine almaları gerekmektedir.⁸⁶

Uluslararası işbirlikleri kurmadan bir toplumun gelişmesinin söz konusu olmadığı günümüzde, kültürel farklılıkların farkına varmak ve öğrenmeye çalışmak yüksek düzeyde öneme sahiptir. Fakat toplumlar kendi bildikleri ve alıştıkları kültürel unsurların değiştirilmesi veya sorgulanması konusunda birçok önyargıya sahiptir. Hofstede'in de belirttiği gibi bireylerin kültürleri kendi zihinsel programları ile sınırlıdır, bu nedenle farklı kültürlerin farkına varmak ve öğrenmek kendi kültürel sınırlarımızı algılamamızı ve bu sınırları aşmamızı sağlamaktadır.

Kültür çok göreceli bir kavram olduğundan bir toplum başka bir toplumun kültürel unsurlarını yargılama hakkına sahip değildir. Hofstede günümüzün uluslararası işletmelerine hakim olan “Global düşün, yerel davran” felsefesinin “Yerel düşün, global davran” olarak değiştirilmesi gerektiğini söylemiştir. Çünkü Hofstede’e göre bireylerin zihinsel programları toplumsal kültürlerinin yansımasıdır ve bireyler bu kültürün çizmiş olduğu sınırlar çerçevesinde hareket etmekte ve olayları algılamaktadırlar. Bu sınırları aşmak da belirtildiği gibi ancak kültürler arası uyumu sağlayacak kültürel süreçler dikkate alındığı takdirde mümkündür.

Örgüt kültürü, içinde bulunduğu toplumsal kültür bağlamında incelenmelidir. Bu nedenle farklı kültürleri birbirleriyle karşılaştırmak için öncelikle, bu farklı kültürleri oluşturan kültürel öğelerin hangi özellikleri ile farklılaştığını, bu farklılaşmanın neden ve nasıl kaynaklandığını, bunların toplum bireylerinin tutum ve davranışlarına nasıl yansıdığını anlamak gerekmektedir.⁸⁷

⁸⁵ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 124.

⁸⁶ Hofstede, **age**, 426.

⁸⁷ Doğan, **age**, 25.

3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KAVRAMI

Toplumsal kültür; kültürün makro etkisini ortaya koyarken, örgütsel davranışa etkileri yani örgütsel kültür; kültürün mikro sonuçlarını açıklamaktadır.⁸⁸

Ortaya çıkışı 1930'lara dayanan örgüt kültürü kavramı; en fazla sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve işletmecilik alanlarında yapılan çalışmalara konu olmuştur. Her toplumun hatta her bireyin kendine ait bir kültürü ve geçmişi olduğu gibi, tüm örgütlerin de kendilerine ait ve onları diğer örgütlerden farklı kılan bir kültürleri bulunmaktadır.⁸⁹

Organizasyonel kültür ve kurum kültürü olarak da kullanılan örgüt kültürü kavramı, Amerikan literatüründe ilk olarak 1979 yılında Administrative Science Quarterly dergisinde yayınlanan Andrew M. Pelligraw'ın "On Studying Organizational Cultures" makalesinde yer almış ve aynı tanım R. Blake ve J. Mouton sayesinde yönetim literatürüne yerleşmiştir.⁹⁰ Yapılan araştırmalar sonucunda; insan unsurunun örgüt açısından önemi anlaşılmış ve örgüt üyelerinin sahip olduğu farklı hareket ve davranış tarzları incelenerek bunun kaynağının kültür olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel kültür kavramının tarihi çok eski olmamakla birlikte, yönetim teori ve uygulamalarına yansımalarının 21. yüzyılın ortalarına kadar uzanan bir geçmişe sahip olduğu söylenmektedir. Kültürün işletmecilik literatürüne girmesini sağlayan araştırmalar arasında Elton Mayo'nun ilk defa bir antropolog kullanarak yaptığı çalışma koşullarının işgören verimliliği üzerindeki etkisini araştıran Hawthorne çalışmaları başta olmak üzere, grup normu ve örgüt iklimi kavramlarına ilk defa değinen Kurt Lewin'in araştırmaları, Edgar H. Schein'in örgüt iklimi üzerine çalışmaları ve örgüt kültürü tartışmalarına hız kazandıran S. Silverzweig ve R.F. Allen'in makaleleri, Terry Deal ve Allan Kennedy'nin Kurum Kültürü, Tom Peters ve Robert Waterman'ın Mükemmellik Arayışı kitapları sayılabilmektedir. Örgüt kültürü kavramının işletmecilik literatürüne girmesine katkı sağlayan diğer

⁸⁸ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 2. bs. (Prentice Hall, 2002), 122.

⁸⁹ Sibel Kula, "Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi" (Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 93.

⁹⁰ Uzunçarşılı, **age**, 11.

alışmalara ise Japon işletmelerinin yönetim alanındaki başarısının örgüt içi değere verilen önem olduğuna değinen William Ouchi'nin Z teorisi ile Pascale ve Athos'un Japon Yönetim Sanatı adlı eseri eklenebilir.⁹¹ Bu araştırmaların sonucunda örgüt çalışanlarının sahip oldukları kültürü örgütlerine yansıttıkları ve zamanla örgüt içinde ortak bir kültürün oluştuğı görölmüştür.

Türkiye'de örgüt kültürünü araştırmaya dayalı çalışmalar ise yakın geçmişimize dayanmaktadır. Çalışmaların çoğunluğu Kuzey Amerika'da yapılanların Türkiye'de uygulamasıyla sınırlıdır. Nakiye A. Boyacıgiller'e göre her toplumda yönetim bilimleri, yöntem ve araştırmalar toplumun kendi kültürüyle şekillendiğinden, Amerikalı araştırmacıların ortaya koyduğu değerelemeleri evrensel olarak geçerli kabul etmek sakıncalıdır. Yapılması gereken hangi genellemelerin evrensel düzeyde uygulanabilir, hangilerinin yalnızca belirli kültürler için geçerli olduğunun tespit edilmesidir.⁹² Boyacıgiller gibi Ali Danışman da Kuzey Amerika'da geliştirip Türkiye'de tekrarlanan bazı araştırmaların sonuçlarını karşılaştırdığı çalışmasında; kültürel ortamın araştırma sonuçlarını etkilediğini görmüş ve belirli bir kültürel ortamda geliştirilen kuram, model, önerme ve hipotezlerin başka bir kültürel ortamda aynı sonuçları sergilemeyebileceğini ortaya koymuştur.⁹³

Örgüt kültürü konusunda Türk araştırmacılar tarafından kendi kültürümüze ve işletme yapımıza uygun ölçekler geliştirilmiş olmakla birlikte, yapılan araştırmaların yetersiz olduğu görölmektedir. Bunun yanı sıra, örgüt kültürünün Türk yöneticiler tarafından tam olarak anlaşılmadığı da gözlemlenmiştir. Teoride söz edilen örgüt kültürüne uygulamada gerekli önem gösterilmediğinden örgüt çalışanlarının bağlılığı ve motivasyonu sağlanamamaktadır. Özellikle kamu işletmelerinde rastlanan bu duruma her örgüt biriminin diğerlerinden bağımsız bir şekilde çalıştığı klasik yönetim anlayışı neden olmakta ve kültürel değişim ile bunun üstesinden gelinmesi gerekmektedir.⁹⁴

⁹¹ Kula, **age**, 97.

⁹² Nakiye A. Boyacıgiller, "Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerinin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler", **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, ed. Zeynep Aycan, (Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000): 11-13.

⁹³ Ali Danışman, "Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi: Kuzey Amerika'da Geliştirilip Türkiye'de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000** (Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 2000): 339-349.

⁹⁴ Mürteza Hasanoğlu, "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi", **Sayıştay Dergisi**, s.52 (2004): 52.

3.1. Örgütsel Kültürün Tanımı ve Özellikleri

Örgüt kültürü örgüt bireylerinin ortak olarak sahip çıktığı değer, inanç, davranış ve beklentiler sistemidir. Örgüte yeni katılacak bireylerin de bu ortak değer, inanç, davranış ve beklenti sistemine uyum sağlaması gerekmektedir. Örgüte yeni katılan bireylerin birlikte hareket etme ihtiyacı ve örgütten soyutlanmama amacına katkıda bulunan örgüt kültürü, işletmelerde başarının ve rekabet gücünün sağlanması adına temel bir öğedir. Etkin bir kurum kültürü; örgüt üyelerinin sadakat ve performansını arttırarak, örgüt çalışanlarına birlik ve beraberlik duygusunu aşılamaştır.

Bir örgütün geçmişi örgüte ilişkin; kuruluş tarihi, sektörü, gelişimi, yaşadığı sorunlar, başarıları, misyonu, vizyonu, olanakları, büyüklüğü, personeli, pazar payı, sektör içindeki yeri gibi temel bilgileri içerir. Tüm bu temel bilgiler ile genel özellik ve değerlerin kaynağını oluşturan örgüt kültürü, yıllar içerisindeki deneyimlerle kazanıldığından örgütler arasında farklılıklar meydana gelmektedir.⁹⁵ Bir organizasyonu diğerlerinden farklı kılan sahip olduğu örgüt kültürüdür, her örgütün kültürü o örgütün bir nevi kimliğidir. Örneğin; Honda ve BMW aynı sektörde faaliyet göstermekle birlikte, örgüt kültürleri ve paylaştıkları temel değerler birbirinden farklıdır. Japon Honda firması; kendi toplumsal kültürünün de etkisi ile takım çalışması ve işletme içi birlik ve beraberlik, mükemmel ürün kalitesi gibi kavramlara yoğunlaşırken; teknoloji ve performans, etkinlik, verimlilik, yaratıcılık ve yüksek kazanç gibi daha somut kavramlar Alman BMW firmasının örgüt kültürünün özü ve temel hedefleri olarak görülmektedir.⁹⁶ İşletmelerin örgüt kültürleri, faaliyet gösterdikleri ülkenin toplumsal kültürünün etkisinde kalarak oluşmaktadır.

Bazı yazarlar örgüt kültürünü organizasyonların sahip olduğu bir kavram olarak açıklarken, bazı yazarlar da örgüt kültürünün organizasyonun kendisi olduğunu vurgulamaktadır.⁹⁷ Özünde aynı kavramı ifade etmekle birlikte, pek çok araştırmacı tarafından yapılmış farklı örgüt kültürü tanımları bulunmaktadır.

J.E.T. Eldridge ve A.D. Crombie'ye (1974) göre bir organizasyonun kültürü; grup veya kişilerin biraraya gelerek işleri görebilmesini sağlayan kurallar, değerler, inançlar, davranış tarzları ve benzerlerinin tek bir şekle dönüşümüdür.

⁹⁵ Kula, **age**, 93.

⁹⁶ Griffin, **age**, 387.

⁹⁷ Hofstede, **age**, 393.

H. Schwartz ve S.M. Davis (1981) ise örgüt kültürünü; bir organizasyonun üyeleri arasında paylaşılan inanç ve beklenti modelleri olarak tanımlamış, bu inanç ve beklentilerin organizasyondaki kişilerin ve grupların davranışlarını şekillendiren kurallardan oluştuğunu belirtmişlerdir.

Örgüt kültürünü örgüt içi kültür ve örgüt dışı kültür olarak iki farklı şekilde ele alan Edgar H. Schein (1992) örgüt kültürünün; örgüt üyelerinin dış uyum ve iç entegrasyon/bütünleşme sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli sayılabilecek kadar iyi çalışan, dolayısıyla yeni örgüt üyelerine bu sorunlarla ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimi olarak öğretilbilecek, paylaşılan temel davranışlar örüntüsü olduğunu öne sürmüştür. Schein ayrıca işletme kültürünü; örgüte yeni katılanlara programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken bir takım varsayımlar olduğunu vurgulamıştır.⁹⁸

C. Scholz (1987) örgüt kültürünü; bir organizasyondaki bireylerin hareketlerinden bağımsız olarak kendiliğinden şekillenen ve bireylerin hareketlerine rehberlik eden, organizasyonun ifade edilmeden anlaşılan, görünmez/gizli, asli ve resmi olmayan iradesi olarak tanımlamıştır.⁹⁹

Toplumsal kültür farklılıkları konusunda yaptığı araştırmalar ile tanınan Geert Hofstede (1980) örgüt kültürünü kendi kültür tanımından yola çıkarak; bir örgütün üyelerini diğer örgütünkilerden ayıran, aklın kolektif programlama sistemi olarak açıklamıştır.¹⁰⁰

Manfred F.R. Kets de Vries ve Danny Miller (1984) ise örgüt kültürünü; örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ile görüşlerin ele alındığı bir mozaik olarak betimlemişlerdir.¹⁰¹

W.L. French ve C.H. Bell (1990) örgütü bir buzdağına benzetmişlerdir. Buzdağının açıkça görünür kısmını; hedefler, stratejiler, örgüt yapısı, düzen ve prosedürler, ürün ve hizmetler, finansal kaynaklar ve yönetim gibi formal unsurlar oluşturmaktadır. Buzdağının görünmeyen, gizli kısmında ise; değerler, tutum ve inançlar, liderlik tipleri, davranış normları, güç ve politika, çatışmalar ve gruplaşma gibi formal olmayan unsurlar bulunmaktadır. French ve Bell bu formal olmayan unsurların

⁹⁸ Jeannette Waegemakers Schiff, "A Measure of Organizational Culture in Mental Health Clinics", **Best Practices in Mental Health**, c. 5, s. 2 (Temmuz 2009): 90.

⁹⁹ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 13.

¹⁰⁰ Hofstede, **age**, 391.

¹⁰¹ Demirkan, **age**, 30.

oluşturduğu kısmın örgüt kültürü olduğunu belirtmiş ve aynı bir buzdağı gibi örgüt kültürünün işletmenin saklı, açıkça görülemeyen, resmi olmayan organizasyon yapısını meydana getirdiğini açıklamışlardır. Formal olmayan organizasyon yani örgüt kültürü, işletmenin formal kısmını güçlü bir şekilde etkileyebildiğinden açıklanabilmesi ve anlaşılması çok önemlidir.¹⁰²

Örgüt kültürünün sadece çalışanları motive edici bir araç olmadığını, aynı zamanda örgütte temsil edilen farklı sosyal birim ve grupların oluşturduğu alt kültürlerin bir araya getirilerek homojen bir örgüt oluşturmayı sağladığını savunan Mürteza Hasanoğlu (2004); böylelikle örgüt içerisinde oluşabilecek farklı çıkarların, değer yargılarının, ideolojilerin ve düşünsel ayrılıkların tek bir kültür ile ortadan kaldırılabileceğini söylemiştir.¹⁰³

Örgütü topluma bağlayan, toplum içindeki yerini, önemini ve başarısı belirleyen en önemli araçlardan birinin örgüt kültürü olduğunu belirten Erol Eren (2000) bu fonksiyonu ile; örgütün tanınmasını, toplumsal standartlarını, diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçim ve düzeylerini yansıttığını açıklamıştır.¹⁰⁴

Örgüt kültürünün çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış bu tanımlamalarından yola çıkarak karakteristik özelliklerini sıralamak mümkündür.¹⁰⁵

- Örgüt kültürü öğrenilen ve sonradan kazanılan bir kavramdır. Çoğunlukla kurucu ve yöneticiler tarafından oluşturulan kural ve davranış biçimleri örgütün tüm üyelerini etkiler ve örgütteki davranış biçimlerini şekillendirir.
- Örgüt kültürü bir örgütü benzerlerinden ayıran ve örgüt üyelerince paylaşılan değerler bütünüdür. Bu değerler bütünü kabul edilir veya edilemez, doğru veya yanlış davranışlar konusunda örgüt üyelerine yol gösterir. Örgüt üyeleri ortak değerlerin oluşturduğu örgüt kültürünü benimser, saygı duyar ve yeni katılan üyelere öğretirler. Paylaşılan ortak kültür, örgüt üyelerine bağlılık ve kimlik kazandırır.
- Örgüt kültürü soyut bir kavramdır, yazılı bir metni yoktur ve açık bir şekilde ifade edilmemekle birlikte örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve

¹⁰² Barbara Senior, **age**, 122.

¹⁰³ Hasanoğlu, **age**, 43.

¹⁰⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. bs. (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000), 391.

¹⁰⁵ Z.Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü** (İstanbul: İletişim Yayınları, 2003), 43.

beklentilerinde yani örgüt içerisindeki tüm davranışlarda yer almaktadır. Bundan dolayı çok fazla sorgulanmadan kabul edilmektedir. Örgüt üyelerinin birbirlerine aktararak, benimseyip yaşattıkları soyut değerlerdir.

- Örgüt kültürü kendi içinde bütünleşik bir sistem olan davranış kalıplarından oluşmaktadır. Örgüt içindeki semboller, bu sembollere yüklenen anlamlar, hikaye ve efsaneler hem ortak kültürün yaratılması, hem paylaşılması, hem de iletilmesini sağlar. Bu ortak kültürün anlamlı kılınması ve doğru yorumlanması örgütsel iletişim ile elde edilir.
- Küreselleşme arttıkça, işletmelerin dış çevre unsurları değişmektedir. Bu değişim işletmeleri örgüt kültürlerini değiştirmeye zorlamaktadır.¹⁰⁶ Örgüt kültürü zaman içerisinde dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için tamamen değişmese bile farklılaşır. Ancak bu değişim zor ve ağır bir şekilde gerçekleştiğinden, örgüt kültürünün dengeli bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.
- Örgütlerin geçmişleri, sahip oldukları kültürler, amaçları, çevresel koşulları ve özellikleri farklılık gösterdiğinden; bütün örgütlere uyarlanabilecek en iyi örgüt kültürü biçiminde tek bir tanım bulunmamaktadır.
- Örgüt kültürü çalışanları inanç ve onaylanmış değerlerle bütünleştirerek ihtiyaç duydukları güven ve kesinlik hissini verir.
- Çalışanlar örgüt kültürü sayesinde örgüt içerisindeki istek ve ihtiyaçlarını düzenleyebilmekte, duygu ve düşüncelerine uygun bir ortam yaratabilmekte, yerine getirecekleri rol ve sorumlulukları oluşturabilmekte, kendilerini değerlendirecek kural ve standartların belirlenmesine yardımcı olabilmektedirler. Örgüt kültürü çalışanlar için potansiyellerinin açığa çıkmasını sağlayan bir tatmin ve motivasyon aracıdır.¹⁰⁷
- Örgüt kültürü üyelerin davranışlarına yol göstererek meydana gelebilecek çatışmaların önlenmesini ve sorunların çözülmesini sağlar.

¹⁰⁶ Koçel, **age**, 24.

¹⁰⁷ Kula, **age**, 102.

- Örgüte yeni giren üyelerin örgüt içerisinde nasıl davranmaları gerektiğini, kendilerinden beklenen tutum, değer ve normları, örgüt içinde kullanılan dili ve sembolleri göstererek örgütsel sosyalleşmeyi sağlar. Schein'in belirttiği gibi organizasyonlar sosyal sistemler olduğundan örgüt üyelerinin birbirleriyle sosyalleşme gereksinimleri kaçınılmazdır.¹⁰⁸ Sosyalleşme örgüt kültürünün öğrenilmesine ve devamlılığına olanak tanırken, örgüt içi uyumu da kolaylaştırır.¹⁰⁹

Örgüt kültürü soyut bir kavram olmakta beraber, bir örgütü diğerlerinden ayırtılabilecek bazı ölçülebilir kavramlarla somutlaştırılabilmektedir. Bu ölçülebilir kavramlar; örgüt üyelerinin bağımsızlık ve sorumluluk derecesini gösteren *bireysel insiyatif*, yeniliklere ve risk almaya ne kadar teşvik edildiklerini ifade eden *risk toleransı*, örgütün başarı beklentilerini belirten *yönü*, örgüt içi birimler arasındaki *işbirliği*, üstlerin astlara sağladığı *yönetim desteği*, çalışanların kendilerini örgütle ve örgütteki diğer çalışanlarla bir bütün olarak görmesini ifade eden *kimliği*, örgütteki kural ve yönetmeliklerin sayısı ile işgörenlerin davranışlarının denetim düzeyini oluşturan *kontrol sistemi*, ödüllerin çalışanların performanslarına göre adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığını gösteren *ödül sistemi*, örgüt içi fikir ayrılıklarının yarattığı çatışmaların ne derece tolere edildiğini ve çalışanların görüşlerini açıklama konusunda ne ölçüde desteklendiklerini belirten *çatışma toleransı* ve üstler ile astlar arasındaki iletişim düzeyi ve sınırlarını açıklayan *iletişim biçimleri* olarak sıralanabilmektedir.

Edgar H. Shein'e göre örgüt kültürü üst, orta ve alt olmak üzere üç katmanlı bir yapıya sahiptir. İş akışı, ofis düzeni, konuşulan dil gibi fiziksel ortam ve sosyal çevreyi içeren katman üst katmandır. Orta katman; çalışan davranışlarına yol gösteren ve sorun çözme tarzlarını etkileyen değer yargılarını içermektedir. Alt katman ise örgüt üyelerince kabul görmüş varsayımlardan oluşmaktadır.¹¹⁰

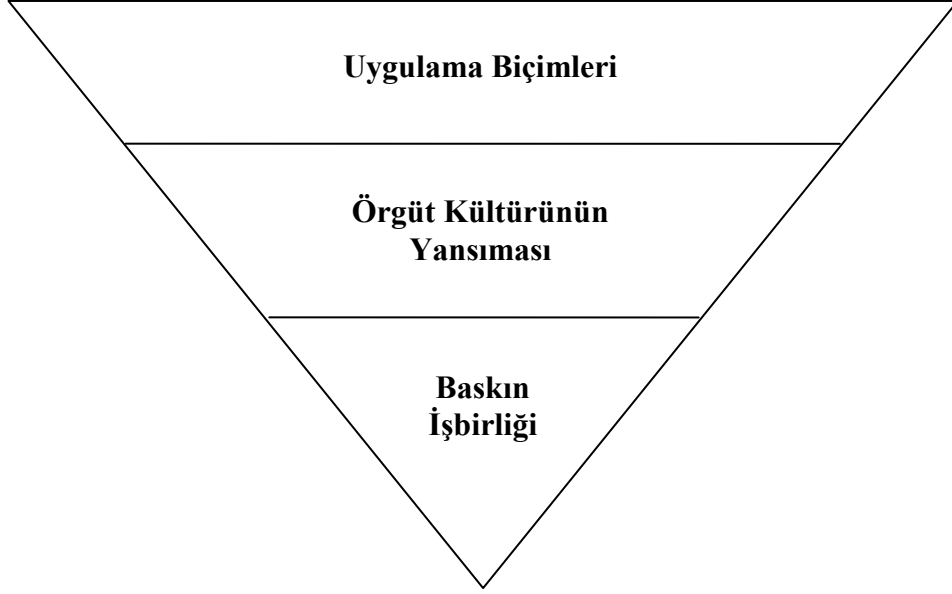
Schein'in bu varsayımından yola çıkarak araştırmacılar örgüt kültürünü üç düzeye ayıran bir model oluşturmuşlardır; "*Multi-Level Model of Organizational Culture*". Temel değerlerin oluşturduğu ilk düzey olan baskın işbirliği (*dominant coalition*) bu değerlerin tüm örgüte yayılımını hedeflemektedir. Değerlerin yayılımı sonucunda

¹⁰⁸ Luthans, **age**, 219.

¹⁰⁹ Demirkan, **age**, 35.

¹¹⁰ Taşar Ünalp, **age**, 89.

ulaşılan ikinci düzey olan örgüt kültürünün yansımасы (*manifestation of organizational culture*) ise seçim ve sosyalizasyon sürecini, ideolojileri, statü ayrımını, örgüt içi dili, tören, mit ve sembolleri içermektedir. Bu iki düzeyden sonra; örgüt kültürünün organizasyon dışındakiler tarafından görülebileceği tek katman olan uygulama biçimleri (modes of implementation) gelmektedir.



şekil 3: Çok Düzeyli  rg t Kültürü Modeli

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 125.

Baskın işbirliği düzeyinin temel değerleri; organizasyon kültürünün kökünü oluşturur, örgüt  yeleri en fazla g   ve kontrole bu düzeyde sahiptir. Çoğunlukla işletme kurucusu tarafından, kendi kişisel inanç ve değerlerine dayanarak ortaya çıkmış, örgüt içerisinde neyin, nasıl, kim tarafından yapılması gerektiğini gösteren temel değerlerdir. Bu düzeyin temel amacı işletmenin kültürel kimliğini oluşturmak ve yayarak güçlendirmektir. Baskın işbirliğinde yer alan temel değerler; organizasyon politika ve prosedürleri, işlerin yürütülüşü ve işletmenin alması gereken önemli kararlarla ilgili olduğundan; çalışanların g  , kontrol ve sorumluluk almalarını sağlar.

Baskın işbirliği düzeyinde oluşturulan temel değerler örgüt kültürünün yansıması düzeyinin kapsadığı; işletmenin seçim ve sosyalizasyon stratejilerini, örgüt içi rol ayrımını, ideoloji, mit ve sembollerini, örgütte kullanılan ortak dil ve törenlerini etkilemektedir. Örgüt kültürünün üyeleri tarafından görülebilir kısmını oluşturan bu düzeyin iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilkinin değer ve inançlar sonucunda organizasyonda neyin, nasıl yapılması gerektiğini gösteren sözsüz/rasyonel amaçlar (*instrumental/rational meanings*) oluşturmaktadır. Amaçların ikincisi ise; baskın işbirliği düzeyinde oluşturulan temel değerlerin örgüt üyeleri üzerindeki psikolojik ve sosyolojik etkisini ortaya koyan ifade edici/duygusal amaçlardır. (*expressive/emotional meanings*) Bu amaçlar örgüt üyeleri üzerinde sembolik bir etki yaratarak örgüt kültürünün istikrarını korumakta ve örgüt içinde ortak bir kimlik oluşturmaktadır.

Örgüt kültürünün son düzeyi olan uygulama biçimleri önceki düzeylerde oluşturulmuş olan organizasyon kültürünün örgüt dışındaki bireyler tarafından da algılanmasını sağlamaktadır. Ürün tasarımları, müşteri ilişkileri, insan kaynaklarının tutumu ve organizasyonun resmi yapısı gibi biçimlerde kendini gösterir. Sosyal sorumluluk faaliyetleri, logolar, ürünlerin fiyatı ve kalitesi, çalışanların ilgisi gibi konularda örgüt dışındaki bireylerin firma ile ilgili algı ve tutumlarını etkilemektedir. İşletmelerin olumlu etki yaratma çabalarının temelinde yine kendi sahip oldukları örgütsel değerler yatmaktadır.

Örgüt kültürü; işletmenin misyon ve vizyonu, kullandığı teknoloji, örgüt yapısı, politika ve prosedürleri, amaç ve hedefleri, ödül - ceza ve terfi sistemleri, iletişim ve raporlama sistemleri, planlama ve kontrol sistemlerinin oluşturduğu rasyonel araçlar ile kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, estetik, fiziksel ortam, organizasyon içi törenler, geçmiş başarıları anlatan hikayeler, ders çıkartılan tecrübeler, sloganlar, giyim tarzı gibi görüntüsel araçlarla ifade edilebilmektedir. Örgüt kültürünün bir göstergesi olan bu araçlar aynı zamanda örgüt kültürüne göre şekillenmektedir.¹¹¹

Örgüt kültürü çalışanlarına; işletmeye nasıl katkıda bulunacakları, işletmenin misyonu, amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılacak yöntemler, başarı ve başarısızlığın nasıl ölçüleceği, başarısızlık karşısında neler yapılması gerektiği,

¹¹¹ Koçel, age, 24.

örgütteki güç ve sorumluluk paylaşımı ve iletişimin nasıl sağlandığı gibi örgüt için büyük önem taşıyan konulara açıklık getirmektedir.¹¹²

Organizasyonlar işlevsel ve yönetsel etkinliği sağlamak için örgüt kültürüne ihtiyaç duyarlar. Örgütsel kültürün yönetsel etkinlik yararına kullanılabilmesi için yönetim kadrosunun yapması gereken bir takım görevler vardır. Öncelikle temel hedeflere ulaşmayı sağlayacak en uygun alt amaçların neler olduğu, örgüt üyelerinin paylaştığı değer, tutum ve normların neler olması gerektiği ve ne gibi geleneklerin sürdürülmesinin örgütün yararına olacağı belirlenmelidir.¹¹³

Tüm organizasyonlar kendi toplumsal kültürleri çerçevesinde şekillenmiş bir örgüt kültürüne sahiptir; ancak daha önce de değinildiği üzere bütün örgütler için ideal tek bir örgüt kültüründen söz edilememektedir. Bunun nedeni de gerek örgüt üyelerinin bireysel olarak sahip olduğu, gerekse örgütün işleyişine yön veren; değer, norm ve tutumlar gibi örgüt kültürü unsurlarının farklılık göstermesidir. Tek bir organizasyon içinde dahi kimi zaman, örnek tek bir örgüt kültüründen bahsedilemeyebilir; sonuç olarak da örgüt içinde çeşitli baskın ve alt kültürler ortaya çıkar. *Baskın kültür* örgüt üyelerinin çoğunluğunun paylaştığı temel değerlerin oluşturduğu örgüt kültürüdür. Paylaşılan ve işletme için önem teşkil eden bu temel değerler yine pek çok örgüt için farklılık göstermektedir. Southwest Havayolları'nın çalışanları için çalışkanlık, sadakat, sorumluluk alma gibi değerler önem gösterirken; Hewlett-Packard çalışanları yaratıcılığa, kaliteye ve müşteri beklentilerini karşılamaya değer vermektedir. Baskın kültürü oluşturan bu temel değerler örgüt çalışanlarının günlük davranışlarına yol göstermektedir. Örgüt üyelerinin çok az bir kısmının paylaştığı ve çoğu zaman organizasyonun tek bir biriminin yaşadığı sorun ya da deneyimler sonucu ortaya çıkan temel değerler ise *alt kültürü* oluşturmaktadır. General Electrics organizasyon genelinde baskın bir kurum kültürüne sahip olmasına rağmen, bütün birimlerinin kendilerine ait ayırıcı alt kültürleri mevcuttur. Ancak bu alt kültürler işletme genelinin sahip olduğu baskın kurum kültürüyle çelişmediğinden, aksine onu pekiştirdiğinden General Electrics, günümüzün kurum kültürünü rekabet avantajı olarak kullanabilen en başarılı işletmelerinden biri olarak gösterilebilmektedir. Fakat örgütlerin sahip olduğu alt kültürler temel değerlerine ters düşerse organizasyon kültürünün zayıflamasına neden olabilmektedir. General Electrics gibi çok uluslu ve

¹¹² Kula, **age**, 101.

¹¹³ Hasanoglu, **age**, 57.

pek çok departmandan oluşan işletmelerin yaptığı gibi alt kültürler; baskın kültürü güçlendirici, çalışanların karşılaşabilecekleri günlük sorunları çözücü olarak organizasyonun yararına kullanılmalıdır.¹¹⁴

Organizasyondaki paylaşırlık ve yoğunluğuna bağlı olarak örgüt kültürü güçlü veya zayıf olarak nitelendirilebilir. Paylaşırlık örgüt üyelerinin aynı değerlere sahip olma derecesini, yoğunluk ise örgüt üyelerinin bu değerlere bağlılık derecesini göstermektedir.¹¹⁵ Güçlü kültüre sahip işletmelerde örgüt üyelerini birbirine bağlayan değişmez değer ve normlar mevcuttur, üyeler organizasyonun hedeflerine yönelik faaliyetlerini gerçekleştirirken yüksek derecede sorumluluk hissetmektedirler. Zayıf kültüre sahip işletmelerde ise, örgüt üyelerinin ne şekilde davranmaları gerektiğine dair çok az yönlendirme bulunmaktadır. T. Peters ve R.H. Waterman yapmış oldukları araştırmalar neticesinde güçlü kültüre sahip organizasyonların yüksek performans ve yüksek rekabet gücüne sahip olduklarını görmüşler ve çeşitli çıkarımlarda bulunmuşlardır.¹¹⁶

- Güçlü kültüre sahip organizasyon yöneticileri; çalışanlarını risk alma, girişimcilik ve yeni fikirler ortaya koyma konularında teşvik etmektedirler.
- Güçlü kültüre sahip örgüt üyeleri işletme vizyon ve misyonunu daha kuvvetli biçimde benimsemekte ve bu da işletmenin iyi performans gösterdiği faaliyetlere yoğunlaşmasını sağlamaktadır.
- Güçlü kültüre sahip örgütlerde, çalışanlar arasında motivasyonu en yüksek seviyeye çıkaracak norm ve değerler oluşturarak sağlanabilecek en iyi performansa ulaşılmaya çalışılacaktır.

R.L. Payne'e göre örgüt kültürünün gücü; örgüt içerisinde ne kadar paylaşıldığına ve üyelerin örgüt kültürüne ne kadar güvendiklerine bakılarak ölçülebilir. Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerin çalışanları, yaptıkları işten mutluluk duyarlar, değerli olduklarını hissederler, huzurlu ve düzenli bir iş ortamına kavuşurlar, yöneticileriyle ve diğer çalışanlarla doğru bir biçimde iletişim kurarlar ve sonuç olarak da örgüte bağlılıkları ve performansları artar. Zayıf örgüt kültüründe ise, örgüt içinde birden çok kültür vardır; baskın ve yaygın tek bir kültür bulunmamaktadır. Bu kültürlerden

¹¹⁴ Luthans, **age**, 125.

¹¹⁵ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Şubat 2000), 67.

¹¹⁶ Demirkan, **age**, 39.

birçoğunun birbiriyle çatışma halinde olması da muhtemeldir. Organizasyonun düzgün bir şekilde işlevlerini yerine getirebilmesi için güçlü örgüt kültürüne sahip olması gerekmektedir.

Güçlü bir örgüt kültürünün işletmeye kazandırdığı avantajlar şu şekilde sıralanabilmektedir;¹¹⁷

- Örgüt içerisinde oluşabilecek çelişkileri önler.
- Örgüt üyeleri arasında koordinasyonu sağlarken, kontrol işlevini de gerçekleştirir.
- Özellikle yeni katılan üyelerin örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiği konusundaki belirsizlikleri giderir.
- Üyelerin örgüte olan sadakat ve güvenlerinin artmasını sağlayarak, onları motive eder.
- Genel örgüt performansını arttırarak örgüte rekabet avantajı kazandırır.

Tüm bu iyi noktalarına rağmen güçlü kültürler çok baskıcı ve kontrollü hale gelirlirse örgüt içinde yeniliği ve değişime uyumu engellemektedir. Bunun yanı sıra yapılan pek çok araştırma göstermiştir ki; örgüt kültürü ile örgüt performansı arasında her zaman pozitif bir ilişki bulunmamaktadır. Güçlü örgüt kültürüne sahip bir işletme düşük performans sergileyebilirken, yüksek performans gösteren bir işletme de zayıf örgüt kültürüne sahip olabilmektedir.¹¹⁸

Bir örgütün değişimlere etkin bir şekilde cevap verebilmesi için hem güçlü (homojen) hem de iyi (esnek) bir örgüt kültürüne sahip olması gerekmektedir.¹¹⁹ Çevre koşullarının etkisiyle değişim örgütte uzun bir zaman alsa da, tamamen ya da kısmen değişime örgütün kolay uyum sağlayabilmesi için esneklik önemli ve gerekli bir unsurdur.

Bir işletmenin örgüt kültürünü oluşturup yayma süreci çok uluslu işletmelerde göreceli olarak çok daha meşakatli ve zor bir şekilde gerçekleşmektedir. Çok uluslu işletmelerin farklı ülkelerdeki şubeleri, faaliyet gösterdiği ülkenin toplumsal kültüründen etkilenmiş ayrı bir örgüt kültürüne/alt kültüre sahiptir. Bununla birlikte

¹¹⁷ Senior, **age**, 159.

¹¹⁸ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 23.

¹¹⁹ Hasanoğlu, **age**, 43.

çok uluslu işletmeler tüm ülkelerdeki şubelerine yayılmış temel bir ortak kurum kültürü anlayışına sahip olmalıdırlar. Örneğin; Sony firmasının Japonya'daki şubeleri ile Amerika'daki şubeleri birbirlerinden ayrı örgüt kültürlerine sahiptirler, işlerin yürütülüş şekli ve yapılışı faaliyetlerini gerçekleştirdikleri ülkeye göre farklılık göstermektedir. Ancak firmanın tüm dünyadaki çalışanlarının sahip olduğu, bütün şubeleri tarafından paylaşılan “Sony tarzı” diye bilinen bir kurum kültürü anlayışı mevcuttur.¹²⁰

Örgüt kültürü çalışanların davranışlarını örtülü bir şekilde denetleyen kontrol sistemini meydana getirirken, açık olarak görülebilen örgüt içi resmi kontrol sisteminin de yürütülmesine yardımcı olur. Fakat çok uluslu işletmeler birçok farklı topluma mensup, farklı kültür, değer, norm ve tutumlara sahip çalışanları barındırdıklarından örgüt içi kontrolleri kurum kültürlerine daha az dayanmaktadır. Pek çok ülkede faaliyet gösterdiklerinden birbirine uyuşmayabilen örgüt kültürlerine sahip olan çok uluslu işletmeler, bunun üstesinden gelebilmek için global bir kurum kültürü oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bunu geliştirmek için İsviçreli Nestlé firması, yönetici adaylarını Avrupa'daki farklı şubelerine göndererek işletme içinde kendi toplumsal kültürlerine göre değil, Nestlé kurum kültürüne göre nasıl davranmaları gerektiğini çalışanlarına öğretmektedir. Japon Matsushita firması ise; yabancı çalışanlarını zaman zaman Japonya'ya getirerek onları baskın örgüt kültürü içinde eğitirken, japon çalışanları arasında daha global bir kültür anlayışının yayılmasını sağlamaktadır.¹²¹

Organizasyonların uygulayacakları stratejiler varolan varsayımlara göre belirlenmektedir. Temel bilgi temeline dayalı gibi görünen stratejiler; bilgilerin yorumu olan inanç, değer ve varsayımlara bağlıdır. Örneğin; riskli görünen bir çevrede, riski seven bir yönetici güçlü bir biçimde büyüyen bir pazar ve sınırlı rekabet imkanı ile işletmesi için olumlu bir gelecek stratejisi planlarken, aynı çevre ve koşullarda faaliyet gösteren, ancak farklı inanç ve değerlere sahip bir kültürel ortamdan gelen yönetici belirsiz bir gelecek görüp daha sınırlı stratejiler planlama yolunu tercih edebilmektedir.

İşletmelerin amaç, strateji ve politikalarının oluşmasına katkı sağlayan ve stratejilerin uygulanmasını da kolaylaştıran örgüt kültürünün, gittikçe küreselleşen iş dünyasında

¹²⁰ Griffin, **age**, 386.

¹²¹ Daniels, **age**, 535.

firmaların rekabet avantajı elde etmesindeki payı büyüktür.¹²² Örgüt üyelerini güdüleyerek örgüt içinde performans artışını sağlayan örgüt kültürü, bu nedenle organizasyonlar için hayati bir öneme sahiptir.

3.2. Örgütsel Kültürün Unsurları

Bir örgütün kimliği niteliğindeki örgüt kültürünü oluşturan ve onu diğer örgütlerden farklı kılan bir takım unsurları vardır. Örgütsel kültür soyut ve birbirini tamamlayıcı birçok unsurun birleşimi sonucunda oluşur. Örgütün kendine özgü kültürünü oluşturan bu unsurlar; örgüt çalışanlarına ve örgüt dışındaki bireylere örgüt kültürünün ulaşmasını sağlar.

3.2.1. Değerler

Örgüt kültürünün en önemli ögesi olan değerler; örgüt içi başarıyı tanımlayan, çalışanlar için neyin önemli olduğunu belirten, istek ve tercihlerini açıklayan paylaşılmış idealler ve varsayımlardır.¹²³ Örgütün sahip olduğu inanç, davranış, tutum ve düşüncelere ilişkin doğru-yanlış, iyi-kötü, rasyonel-irrasyonel gibi ayrımların yapılmasında değerler örgüt çalışanlarına yol göstermektedir.¹²⁴ İşletme yönetimi bu temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymalı ve değişen koşullara uyum sağlanabilmesi için sürekli gözden geçirerek yeniden biçimlendirmelidir.¹²⁵ Örgüte yeni katılan üyeler kendi değerlerini örgüte getirirken aynı zamanda örgüt içinde varolan değerlerden de etkilenirler. Bununla beraber işletmelerin insan kaynakları departmanları işe alım aşamasında kendi örgüt değerlerine yakın değerler benimsemiş adaylara öncelik gösterir, böylelikle uyum süreci hem örgüt hem de yeni üye açısından daha çabuk ve kolay gerçekleşmektedir.

¹²² M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 4. bs. (Konya: Adım Matbaacılık, 2005), 34.

¹²³ Taşar Ünalp, **age**, 91.

¹²⁴ Doğan, **age**, 38.

¹²⁵ Demirkan, **age**, 33.

3.2.2. Normlar

Normlar örgütün değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, çalışanlara örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğini gösteren standartlaşmış davranış kurallarıdır. Örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren normlar, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren bir örgütsel kültür unsurudur.¹²⁶ Normlar yazılı veya yazısız, sözlü veya sözsüz, açık veya kapalı biçimlerde olabilirken; örgüt üyelerine hangi davranışların kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez olduğu hakkında açıkça anlaşılabilir düşünceleri içermektedir. Örgütçe ifade edilen normlara uygun davranan çalışanlar örgütçe desteklenmekte, normlara uygun davranmayan çalışanlar ise örgütten dışlanmakta, ortak bir kimlik ve aidiyat hissinden yoksun kalmaktadırlar.

Normlar grup üyeleri arasında koordinasyonu kolaylaştırarak örgütsel sosyalleşmeye katkı sağlamaktadır. Normlar aynı zamanda alt ve üst sınırları belirleyen ve uyulması gereken kuralları koyan örgütsel bir kontrol aracıdır. Davranışlar ödül ile güçlendirilirken, ceza ile engellenir. Toplumca uyulması gereken zorlayıcı kurallar olan gelenekler/örf ve yaptırımı olmayan ancak uyulması beklenen kurallar olan görenekler/adet de normlar kapsamında yer almaktadır.

Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren kurallar olan normlar; örgüt kültürünün temel unsuru olan değerlere dayanmaktadır. Değerler bireylerin hedeflere ulaşmak için seçecekleri alternatifleri sınırlandırmakta ve davranışları buna göre yönlendirmektedirler. Davranış kuralı ve ölçütü olarak tanımlanan normlar ise örgüt üyelerine neyi, hangi nicelik ve nitelikte yapmaları gerektiğini göstermektedir.¹²⁷ Normlar değerlere göre daha belirgin olduklarından örgüt kültürünün anlaşılmasında daha somut bir örgüt kültürü unsurudur.

3.2.3. Tutum ve İnançlar

Tutum ve inançlar sahip oldukları neden-sonuç ilişkisinden dolayı birbirlerine sıkı sıkıya bağımlı iki kavramdır. İnançlar bireylerin kendi iç dünyaları ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygularken, tutumlar bireylerin belirli nesnelere karşı yaşadığı deneyimler sonucu düzenli bir tavır alış ve davranış

¹²⁶ Muhsin Halis, Özlem Yaşar Uğurlu, “Güncel Araştırmalar Işığında Örgüt İklimi”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c. 10, s. 2 (Nisan 2008): 111.

¹²⁷ Serdar Bozkurt, “Hizmet Sektöründe Örgütsel ve Yönetmel Değerler: Otel İşletmelerinde Bir Çalışma” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 17.

biçimidir. Tutumlar belirli değer yargıları ve inançlara dayanmaktadır, bu değer yargıları ve inançlar devam ettikçe tutumlar da devamlılığını sürdürmektedir.¹²⁸

İnançlar örgüt üyelerinin sahip olduğu temel varsayımlardır. Schein'e göre bu temel varsayımlara karşı çıkılmaz, doğruluğu tartışılmaz ve değiştirilmeleri çok zordur. İnançlar değerler kadar yaygın olmamakla birlikte, değerlere göre daha güçlü ve esnek olmayan bir örgüt kültürü unsurudur. Örgütte yeni bir sorunla karşılaşıldığında tercih edilen çözüm veya davranış biçimi diğer alternatifler arasından seçilip, bir grup tarafından benimsendiğinde değer niteliği taşımaktadır. Eğer tercih edilen çözüm başarılı olur, benzer durumlarda devamlı olumlu sonuçlar yaratır ve örgütün tartışmadan kabul ettiği ve paylaştığı bir çözüm haline gelirse tercih edilen bu çözümün inanca dönüştüğü kabul edilir.¹²⁹

Tutumlar ise değer yargıları ve inançlar sonucunda kendini gösteren duygu, düşünce ve eylemlerdir. Belli olaylar karşısında gösterilen davranış ve hareket biçimi olarak ortaya çıkarlar.¹³⁰ Tutumlar ile değerler arasında yakın bir ilişki vardır; değerler davranışların ardında yatan tutumları yansıtmaktadır.¹³¹ Ancak değerler daha genel bir bakış açısına sahipken, tutumlar bireylere ve nesnelere odaklanmaktadır. Tutumlar birine veya bir şeye karşı olumlu ya da olumsuz eğilimler olarak kendini gösterirken, inançlarla ilgili böyle bir yargılama yapılamamaktadır.¹³² Örgüt üyelerinin olaylara ilişkin tutumlarının belirleyicisi sahip oldukları değer ve inançlardır.

3.2.4. Semboller

Örgüt çalışanları arasındaki ilişkileri daha anlaşılır hale getiren, devamlılığını sağlayan ve sağlamlaştıran maddesel, görünür bir örgüt kültürü unsuru olan semboller; örgüte yeni katılanların örgüt değer, inanç ve normlarını öğrenmelerini kolaylaştırır. Fikir, değer ve duyguların örgüt üyeleri arasında paylaşılmasını mümkün kılan ve örgütün sosyalleşme sürecinde bir öğrenme aracı olan sembollere; logolar, maskotlar, bayraklar, renkler, ünvanlar, sloganlar, ticari ünvanlar, bina mimarisi, büro düzeni, giysiler gibi özel anlamlı obje, eylem veya olaylar örnek

¹²⁸ Şimşek, **age**, 51.

¹²⁹ Doğan, **age**, 53.

¹³⁰ Taşar Ünalp, **age**, 92.

¹³¹ Şimşek, **age**, 53.

¹³² Bozkurt, **age**, 24.

olarak verilebilir.¹³³ Otopark yerleri, ofis büyüklüğü, ünvan, toplantı masasındaki oturuş düzeni gibi semboller örgüt bireyleri arasındaki statü ve güç farkını ortaya koymaktadır.¹³⁴ Sembollerin geçerli olabilmesi için anlatması beklenen şeyi tam, eksiksiz ve başka anlamlara çekilmeyecek şekilde anlatabilmesi gerekmektedir.¹³⁵

3.2.5. Mitler ve Kahramanlar

Örgüt geçmişinde yaşanmış olayları anlatan hikayeler çoğu zaman ağızdan ağıza anlatılırken değişikliğe uğrar ve gerçeklikten uzaklaşarak efsane/mit haline gelirler. Mitler örgüt geçmişi ile geleceği arasındaki bağı kurar, çalışanların kendilerine ders çıkarmalarını, kendilerini örgütle özleştirmelerini ve örgüt içi dayanışmayı sağlar. Anlaşılamayan olaylara açıklık getirmede, zıtlıkları uzlaştırmada ve ikilemleri çözmede yine mitlerden faydalanılır. Mitler örgütsel değerlerin yayılmasını ve yerleşmesini sağlayan kültür taşıyıcılarıdır.

Temel değerler ve inançlar örgütsel kültürün alt yapısını oluştururken, kahramanlar ise örgütün değer ve kültürünü kendi kişilik özelliklerinde şekillendirerek somutlaştıran, çalışanlarca örnek alınan kişilerdir. Kahramanlar örgüt üyelerince itibar gören, davranışlarıyla üyelerce rol modeli olarak alınan gerçek, hayali, ölmüş ya da yaşayan kişiler olabilirler. Örgüt liderleri gibi, herhangi bir kademede çalışanlar da kahramanlar olarak görülebilir; ancak örgüt tarafından benimsenen değerlere sahip olmaları gerekmektedir.¹³⁶ Sony'nin eski yönetim kurulu başkanı ve kurucularından olan Akio Morita'nın kişisel değer ve inançlarının tüm organizasyonu etkilediği, Sony'nin bugünkü başarısına onun sayesinde gelindiğine inanıldığı ve çalışanlarına olan sadakati, mükemmel yönetsel zekası ve dürüstlüğü ile halen Sony çalışanlarının ilham kaynağı olduğu görülmektedir.¹³⁷ Morita gibi, Microsoft'un kurucusu Bill Gates, Southwest Havayolları'nın kurucularından Herb Kelleher ve MaryKay Kozmetik'in sahibi Mary Kay de yine güçlü yönetim kabiliyetleri ve şirketlerini taşıdıkları yerler ile çalışanları tarafından yüceltilmekte ve halen rol modeli olarak örnek alınmaktadırlar.¹³⁸

¹³³ Taşar Ünalp, **age**, 94.

¹³⁴ Henry L. Tosi, Neal P. Mero, **The Fundamentals of Organizational Behavior; What Managers Need to Know**, 1. bs. (Blackwell Publishing, 2003), 129.

¹³⁵ Doğan, **age**, 55.

¹³⁶ Taşar Ünalp, **age**, 92.

¹³⁷ Griffin, **age**, 387.

¹³⁸ Tosi, **age**, 124.

3.2.6. Törenler

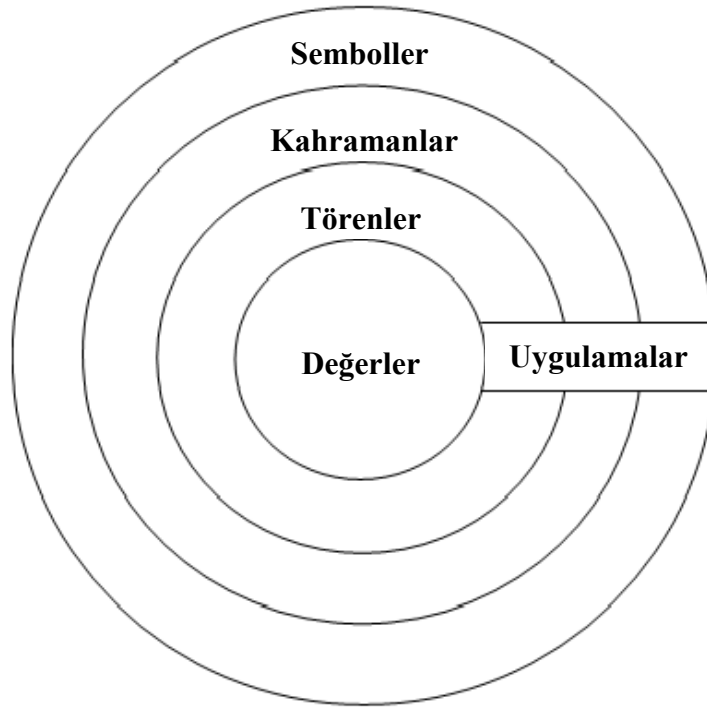
Törenler önemli kültürel normların, değerlerin anıldığı ve güçlendirildiği olaylardır. Örgütçe değerli sayılan davranışların neler olduğunu üyelere aktarırken, bunların pekiştirilerek paylaşımının artması işlevini de yerine getirirler. Örgüte yeni katılan ya da örgütten ayrılan bir üye için yapılabileceği gibi, başarı gösteren çalışanları ödüllendirme seremonileri şeklinde motive edici ve bağlılığı arttırıcı bir fayda da sağlayabilirler. Asıl amacı örgüt üyelerine belirli bir mesajı iletmek, örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında birleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak olmasına karşın; statü, teşvik, bütünleşme, yenilenme ve çatışma azaltma gibi amaçlarla da gerçekleştirilebilirler.¹³⁹

Geert Hofstede'e göre örgüt kültürünün temelini oluşturan değerlerin, davranışlara aksettirilene kadar gözlenebilmesi mümkün değildir. Semboller, kahramanlar ve törenler sayesinde örgüt kültürü görülebilir hale gelmektedir. Hofstede bu varsayımını “Soğan Diyagramı” adını verdiği örgüt kültürü unsurlarının gözlemlenme düzeyini gösteren bir şekil ile açıklamıştır.

Yeni semboller kolay bir şekilde yaratılabildiğinden ve eski semboller de çok çabuk unutulabildiğinden, Hofstede değerlerin örgüt dışındakiler tarafından algılanmasını sağlayan sembollerin yüzeysel kültür unsurları olduğunu söylemiş ve en dış katmana yerleştirmiştir. Örgüt kültürünün temelini oluşturan ve kültürün en derin şekliyle görülmesini sağlayan değerleri ise en iç katmana konumlandırmıştır. Kültürün özünü oluşturan değerler; küçük yaşlarda öğrenilen, doğrudan gözlemlenemeyen sadece tutum ve davranışlar yolu ile anlaşılabilen, oluştuktan sonra değişmesi en zor olan kültürel öğelerdir. İkinci düzeyde yer alan törenler değerlerin pekiştirilmesini sağlarken, kahramanlar da beklenen tutum ve davranışlar için rol modelleri niteliğindedir.¹⁴⁰

¹³⁹ Halis, **age**, 111.

¹⁴⁰ Doğan, **age**, 114.

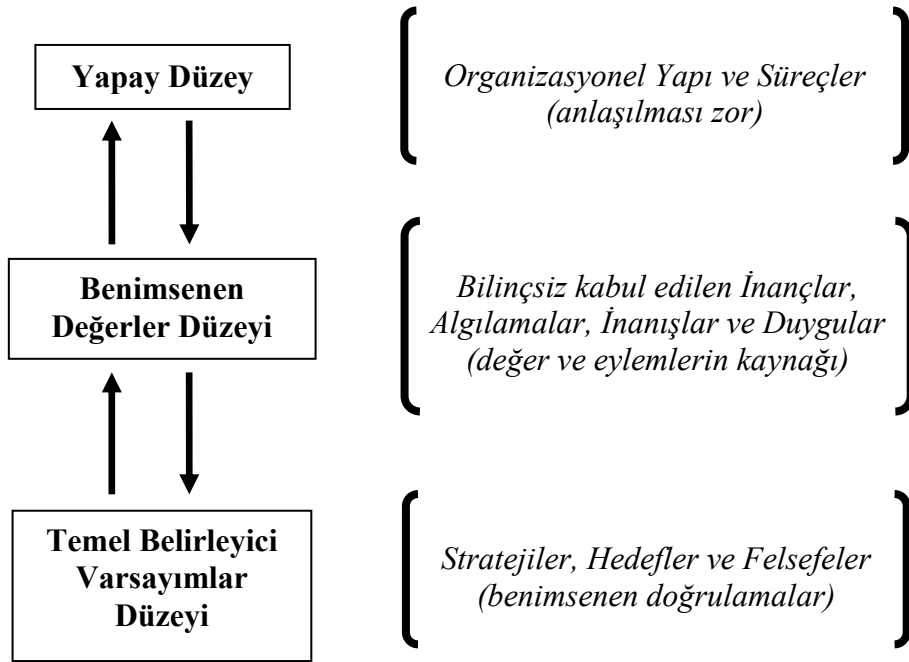


Şekil 4: Soğan Diyagramı: Hofstede'in Örgüt Kültürü Unsurları Düzeyleri

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 11.

Sembol, tören ve kahramanlar organizasyon kültürünün örgüt üyeleri dışındakiler tarafından görülmesini ve örgüt kimliğinin belleklerinde oluşmasını sağlarken, uygulamalar da örgüt içindekiler tarafından anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle Hofstede; Soğan Diyagramı şekli ile uygulamaların sembol, kahraman ve törenleri kapsadığını açıklamıştır.

Schein ise örgüt kültürü unsurlarını üç düzeyde belirtmiştir. Bunları en yüzeyselden en derine; insan tarafından yaratılan ve görünen, işitilen ve hissedilen kültür özelliklerini kapsayan; yapay düzey (*artifacts level*), benimsenen değerler düzeyi (*espoused values level*) ve temel belirleyici varsayımlar düzeyi (*basic underlying assumptions level*) olarak tanımlamıştır.



Şekil 5: Schein'in Örgüt Kültürü Unsurları Düzeyleri

Kaynak: Ayda Uzunçarşılı Soydaş, "Çok Uluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları" (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 27.

Örgüt kültürünün en yüzeysel düzeyi olan yapay düzeyi; organizasyonun görünür yapısı, örgüt dili, giyim tarzı, yazılı dökümanları, fiziksel yerleşimi, örgüt üyeleri arasındaki söylem ve ilişki biçimleri, teknolojisi, ürünleri, örgütün dış çevresi, törenleri, mit ve hikayeleri gibi kavramlardan oluşmaktadır. Örgüt üyelerinin birbirleri ve çevreleriyle olan etkileşimlerine aracılık eden bu düzey, kolayca görülebilmesine rağmen anlaşılması zordur. İkinci düzey olan benimsenen değerler düzeyi; örgütün karşılaştığı problemleri çözümlerken neyin doğru olduğu konusunda üyelerin vardıkları uzlaşma sonucu benimsenen doğrulardır. Bu düzeyi örgüt stratejileri, amaç, hedef ve felsefeleri oluşturmaktadır. Örgüt kültürünü tanımlayan en derin unsurları içeren son düzey olan temel belirleyici varsayımlar düzeyi; değer ve davranışların temelini oluşturan bilinçli veya bilinçsiz kazanılmış inançları, tutumları, düşünce ve duyguları kapsamaktadır. Bu düzey değiştirilmesi en zor düzeydir. Temel belirleyici varsayımlar düzeyi hem örgütsel bütünleşme hem de örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olup, örgütsel değerlerin oluşmasında temel rol oynamaktadır.

Hofstede ve Schein'in örgüt kültürü unsurlarını açıklayıcılıklarına göre yerleştirdikleri düzey modellerini karşılaştıracak olursak; Hofstede'in törenler, kahramanlar ve semboller düzeyinin Schein'in yapay düzeyine denk geldiği görülecektir. Fakat Hofstede'in değer düzeyi Schein'in modelinde inanç, değer ve tutumları kapsayan benimsenen değerler düzeyi ve örgüt kültürünün daha derin unsurlarının oluşturduğu temel belirleyici varsayımlar düzeyi ile birlikte açıklanmaktadır.¹⁴¹

Tüm bu örgütsel kültürü oluşturan unsurların örgütte kattığı bazı işlevler vardır,¹⁴²

- ✓ Örgüt kültürü örgütü biçimlendirir.
- ✓ Örgüt kültürü bir örgütsel sosyalleşme sürecidir.
- ✓ Örgüt içinde meydana gelen çatışma ve sorunları çözer.
- ✓ Örgüt çalışanları için bir güdüleme ve tatmin aracı olarak kullanılır.
- ✓ Örgütsel etkinlik ve verimliliğin sağlanmasına destek olur.
- ✓ Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.
- ✓ Örgüt içindeki istikrar ve başarının bir göstergesidir.

Toplumsal kültürü oluşturan öğeler ile örgütsel kültürü oluşturan öğeler her ne kadar benzerlik gösterebilirler de, her örgütün çalışanlarının bireysel yapı farklılıkları, örgüt kültürünü oluşturan unsurların örgütlerde taşıdıkları anlam ve tepki düzeylerinin farklı olmasına neden olmaktadır.¹⁴³

¹⁴¹ Senior, **age**, 127.

¹⁴² Hasanoğlu, **age**, 53.

¹⁴³ Demirkan, **age**, 31.

3.3. Örgütsel Kültürün Fonksiyonları

Örgüt üyelerinin sahip oldukları değer, tutum ve inançlar örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de çalışanların davranış ve düşüncelerini etkilemektedir. Çalışanlar tarafından paylaşıp, derinden benimsenen ortak değer sistemi olan örgüt kültürü her ne kadar yazılı olmasa ve organizasyon içerisinde informal bir yapıya sahip olsa da, işletmenin performansını yakından etkilemektedir. A. Brown'a göre örgüt kültürünün fonksiyonları, aslında güçlü bir kültürün işletmeye kazandırdığı avantajlar ile aynı işlevleri yerine getirmektedir. Yani örgüt kültürünün; fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için işletme içerisinde güçlü bir yapıya sahip olması gerekmektedir.¹⁴⁴

3.3.1. Çatışmaları Azaltma

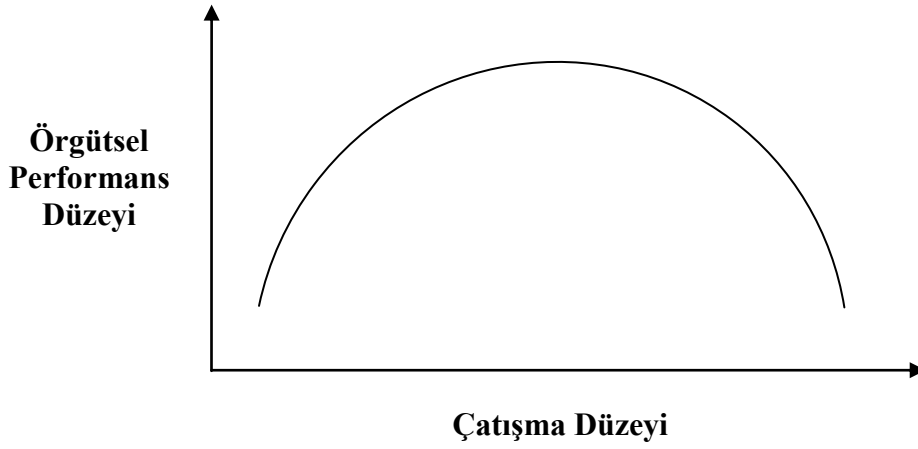
İki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması, hangi faaliyetlerin kim tarafından gerçekleştirileceği ile statü, amaç, değer ve algı farklılıklarından ortaya çıkan anlaşmazlık ve/veya uyuşmazlık olarak tanımlanan çatışma; belirli bir düzeye kadar yenilik, değişim ve yaratıcılık sağlayarak işletme performansını arttırmakla birlikte, işletmede süreklilik gösterdiğinde kararların gecikmesine ya da verilememesine ve sonuç olarak da işletme performansının düşmesine neden olmaktadır.¹⁴⁵ Kapalı sistem anlayışını esas alan, rasyonellik ve etkinlik ölçütlerine önem veren klasik ve neoklasik yaklaşımlarda çatışmalar organizasyonun uyum ve etkinliğini bozan durumlar olarak görülmektedir. Bu nedenle bu yaklaşımı benimseyen işletmelerde çatışmaların ortaya çıkması önlenmeye ve kısa sürede ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Ancak açık sistem anlayışını esas alan modern yönetim yaklaşımlarına göre örgüt içerisinde çatışmaların oluşması kaçınılmazdır ve organizasyonun etkinliği için belirli bir düzeye kadar çatışma gerekli ve faydalıdır. Fakat çatışma durumu devamlılık göstererek örgütü olumsuz etkilemeye başladığı zaman çatışmaları giderici yöntemler denenmelidir.

Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmalar yarattıkları sonuçlara göre ikiye ayrılır. İşletmeleri olumsuz etkileyen, amaçların gerçekleştirilmesini ya da kararların alınmasını geciktiren çatışmalar *fonksiyonel olmayan çatışmalar* olarak nitelendirilir.

¹⁴⁴ Senior, **age**, 159.

¹⁴⁵ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 18.

Değişim ve yeniliklerin gerçekleştirilmesini sağlayan, organizasyona katkı sağlayan çatışmalar ise *fonksiyonel çatışmalar* olarak ele alınır. Fonksiyonel çatışmalar aynı zamanda örgüt içerisindeki çeşitli sorunların yöneticiler tarafından görülebilmesini sağlar. Çatışmalar ayrıca ortaya çıkış şekillerine (*potansiyel, algılanan, hissedilen, açık*), çatışmaya taraf olanlara (*kişilerin kendi içlerinde, kişiler arası, kişiler ve gruplar arası, grupların kendi içinde ve gruplar arası, organizasyonlar arası*), gerçekleşme yerine (*dikey, yatay, emir-komuta ve kurmay*) ve nedenlerine (*amaç, rol, kurumlaşmış, beliren*) göre de sınıflandırılabilir.



Şekil 6: Örgütsel Performans ile Çatışma İlişkisi

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 11. bs. (İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2007), 506.

Örgüt içerisinde oluşan çatışmaları çözmek yöneticilerin görevidir ve bunun için öncelikle çatışmanın nedenlerini belirlemeleri gerekmektedir. Yöneticilerin çatışmaların çözümündeki en büyük yardımcıları örgüt kültürüdür. Organizasyonda bütünleştirici ve ortak zemin hazırlayıcı güce sahip olan örgüt kültürü; çalışanlara yapılması veya davranılması gerekenler konusunda yol göstererek ortak bir görüşe sahip olmalarını sağlamakta ve çıkması potansiyel çatışmaları bu sayede önlemektedir. Örgüt kültürünün geliştirdiği süreç ve standartların yardımı ile amaç, algılama, statü, çıkar, kültürel veya kişisel farklılıklar gibi nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar azaltılarak yumuşatılabilir veya işlevsel kılınabilir.¹⁴⁶ Örgütsel sorunların çözülmesini kolaylaştıran örgüt kültürü; getirmiş olduğu standart iş yapma süreç, yöntem ve kurallar ile hem çatışmaları önlemekte hem de örgüt verimliliğinin

¹⁴⁶ Şimşek, age, 37.

artmasını sağlamaktadır.¹⁴⁷ Örgüt üyelerinin kurum kültürü sayesinde işletmede faaliyetlerin nasıl gerçekleştirildiğini bilmesi olası çatışmaları önleyerek çalışanlar arasında fikir birliği ve bütünlüğünü yaratacaktır.¹⁴⁸

Özellikle çok uluslu işletmelerde çalışanların büyük kültürel farklılıklara sahip olmaları nedeniyle örgütte çatışmaya elverişli bir ortam oluşmaktadır. Fonksiyonel olmayan çatışmalar arttıkça, yöneticilerin işletme yapısına uygun çözümler bularak örgüt üyeleri arasında uyumu yeniden sağlamaları gerekmektedir.¹⁴⁹ Örgüt içerisindeki ortak kültür çalışanlar arasında uyum yaratarak bu tür çatışmaların meydana gelmesini en baştan önlemektedir.

3.3.2. Koordinasyon ve Kontrolü Sağlama

Örgüt içerisindeki birimler ve çalışanlar arasında bilgi, fikir, veri, düşünce, duygu alışverişini ve aktarımını sağlayarak iletişimin, ortak noktada anlaşmanın ve uzlaşmanın sağlanması koordinasyon olarak tanımlanmaktadır. Organizasyondaki her birim ve çalışanın diğerlerinin yaptığından, işletme içinde ve dışında ne olup bittiğinden haberdar olması, kendisinden neyin, ne zaman ve nasıl istenildiğini doğru bir şekilde anlayabilmesi gerekmektedir.¹⁵⁰ Bunun için de örgüt üyeleri arasında etkin iletişim ile koordinasyon sağlanmalıdır. İşletmelerde koordinasyon; resmi iletişim kanallarıyla belirlenmiş, mesajların hangi yön ve biçimde iletileceğinin tarif edildiği *formal iletişim* yapıları ile gerçekleştirildiği gibi, önlenmesi mümkün olmayan ve belirli bir biçimi olmayan *informal iletişim* yapıları ile de gerçekleştirilmektedir. Örgüt içerisinde koordinasyonun/eşgüdümün gerçekleştirilmesini sağlayan bir diğer iletişim türü *sözsüz iletişimdir*. Sözlü ifadeler yerine bireylerin eylem ve davranışları aracılığıyla kurulan sözsüz iletişim; beden dili, yüz ifadesi, hareket, tavır, göz kontağı, tonlama, ifade şekli ve giyim tarzı ile çalışanlar arasında eşgüdümü sağlayabilmektedir.¹⁵¹ İletişim yolu ile örgütsel kültürün temel unsurları olan; değerler, normlar, hikayeler kısacası örgütün sembolik dünyası yorumlanabilmektedir.¹⁵² Yapılan araştırmalar örgüt içerisinde kurulan iletişimin

¹⁴⁷ Taşar Ünalp, **age**, 95.

¹⁴⁸ Senior, **age**, 159.

¹⁴⁹ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 19.

¹⁵⁰ Koçel, **age**, 403.

¹⁵¹ Demirkan, **age**, 63.

¹⁵² Terzi, **age**, 14.

yaklaşık %80-%90'nın sözsüz iletişim ile sağlandığını göstermektedir.¹⁵³ Örgütsel kültür unsurları örgüt üyeleri arasında sözsüz iletişimin kurulmasına destek olmaktadır.

Örgüt kültürü çalışanlar arasında takım çalışmasını ve birlikteliği sağlayarak bireyleri birbirine bağlar ve işletme içerisinde daha açık, düzgün ve etkin bir koordinasyonun kurulmasına imkan tanır.¹⁵⁴ Etkin koordinasyonda en önemli faktör olan alıcının göndericiden gelen mesajı doğru algılamasını sağlamada, örgüt kültürünün rolü büyüktür. Sözle, yazıyla veya işaret ve sembollerle göndericiden alıcıya ulaşan mesajlar; alıcının kendi deneyim, alışkanlık, değer ve davranışlarına göre bir anlam kazanmaktadır.¹⁵⁵ Örgüt üyelerinin sahip oldukları ortak kültür sayesinde gönderilen mesaj iki taraf içinde aynı şeyi ifade edecektir. Etkin bir koordinasyon sistemi örgüt üyelerinin faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları doğru bilgiyi elde etmelerini, motive olmalarını, bireysel çabalarını kontrol ederek diğer üyeler ile işbirliği kurmalarını ve kendi duygu, düşüncelerini özgürce ifade etmelerini sağlar.

Koordinasyon aynı zamanda örgüt içinde ve dışında uyumun sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. İşletme çalışanları ve birimleri arasındaki ilişkileri düzenlerken, çalışanlar ile yapılacak faaliyetler arasında da koordinasyonu sağlar. Bunun yanında koordinasyon işletme ile dış çevre arasındaki ilişkinin oluşturulmasına yardımcı olur. Schein'in belirttiği üzere örgüt kültürü örgüt içinde bütünleşmeyi ve dış çevreye uyumu sağlamaya çalışmakta, bu sayede koordinasyonu gerçekleştirme fonksiyonunu yerine getirmektedir.

Kontrol, işletmenin hedeflediği amaçlara ne ölçüde ulaşabildiğini saptamaya yaramakta, istenen durum ile varolan durumu karşılaştırarak farklılıkların giderilmesini sağlamaktadır. Örgüt kültürü önceki bölümlerde de belirtildiği üzere çalışan davranışlarını örtülü bir şekilde denetleyerek, örgütün içindeki resmi kontrol sistemlerine destek olmakta ve örgüt üyeleri için kontrol mekanizması görevi görmektedir. Kontrol ölçüm tekniklerinde ve organizasyon için hedeflenen standart ve kuralların belirlenmesinde örgüt kültüründen faydalanılmaktadır. Soyut bir kavram olan örgüt kültürünü ölçümler ile somutlaştırabilen kontrol sistemleri,

¹⁵³ Griffin, age, 94.

¹⁵⁴ Şimşek, age, 36.

¹⁵⁵ Demirkan, age, 46.

organizasyon kültürünün amaçlarından olan örgüt içi uyumun sağlanmasına da katkıda bulunmaktadır.

Yönetim fonksiyonlarından koordinasyon ve kontrolün etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için işletmelerin ortak ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Örgüt kültürü işletme içi bütünleşmeyi ve işletme dışı uyumu, koordinasyon ve kontrol sistemi ile güçlendirmektedir. Resmi koordinasyon ve kontrol yapılarına kıyasla, çalışanlar için geçerliliği daha fazla olan informal yapıları oluşturan örgüt kültürü bu açıdan işletme için önemli bir koordinasyon ve kontrol aracıdır.¹⁵⁶

3.3.3. Belirsizlikleri Azaltma

Organizasyonlar faaliyetlerini gerçekleştirirken çeşitli belirsiz durumlarla karşılaşabilirler. Belirsiz durumlarda çalışanlar nasıl davranmaları, ne karar vermeleri gerektiğini ve neyin önemli olduğunu bilemeyeceklerdir. Örgüt kültürünün oluşturmuş olduğu ortak değer, varsayım ve normlar sayesinde örgüt üyeleri için ortaya çıkabilecek bu belirsizlik durumu önlenmekte ve rasyonel kararlar alınabilmektedir.

Bireysel, kurumsal veya toplumsal düzeyde mevcut düzenin bozulması yani değişim; bireyler üzerinde gerginlik, huzursuzluk ve rahatsızlık yaratmakta, belirsizlik endişe kaynağı haline gelmektedir. Ancak farklı toplum ya da örgütlerin belirsizliğe karşı duydukları endişeler aynı düzeyde olmamakta ve tutumları da farklılık göstermektedir.¹⁵⁷

Geert Hofstede'in kültürün boyutlarından biri olarak belirttiği belirsizlikten kaçınma derecesi 'Üçüncü bölümde de ayrıntılı olarak bahsedildiği üzere, örgütlerin belirsiz durumlarda hareket tarzlarının farklılık göstereceğini söylemektedir. Belirsizlikten kaçınan bir örgüt ile belirsizliğe açık bir örgütün yönetim şekilleri farklılık göstereceği gibi, çalışanların davranış ve tutumları da pek çok farklılık sergileyeceklerdir.

Örgüt içindeki belirsizlikleri azaltarak rasyonelleşme ve standartlaşmayı sağlayan örgüt kültürü, çalışanlarına daha huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı sağlamayı

¹⁵⁶ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 20.

¹⁵⁷ Doğan, **age**, 64.

amaçlamaktadır.¹⁵⁸ Yeni üyelere örgüt kültürünün hızlı bir şekilde öğretilmesi de, örgüt içerisinde oluşan belirsiz durumların giderilmesine ve karışıklıkların azaltılmasına yardımcı olmaktadır.¹⁵⁹

3.3.4. Motivasyonu Arttırma

Bireylerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile harekete geçmeleri motivasyon olarak tanımlanmaktadır.¹⁶⁰ Motivasyonun harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici gücü bulunmakta, kişilerin davranışlarını etkileyerek, onları bu etki doğrultusunda belirli hareketlere sevk etmektedir. Bir yöneticinin başarısı çalışanlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır, yönetici bunu motivasyon araçlarını kullanarak gerçekleştirmektedir.¹⁶¹ Etkili bir örgüt için yüksek düzeyde motive olmuş çalışanlara ihtiyaç vardır, güdülenmiş örgüt üyeleri işletme performansının da artmasını sağlayacaktır.

Örgüt kültürünün sunduğu kimlik, sadakat, değer ve inanç gibi kavramlar örgüt üyelerine aidiyat hissi vererek motive olmalarını sağlamaktadır.¹⁶² Örgüt kültürü; ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla yaratmış olduğu sosyal tatmin ile örgüt üyelerinin motivasyonunu arttırır. Motivasyon aracı olan örgüt kültürü çalışanların örgüt misyonuna olan bağlılığını arttırır, ortak sahiplenme ile örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmelerini kolaylaştırır.¹⁶³

Prim, terfi, takdir edilme gibi çeşitli ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel teşvik araçları ile de çalışanların tatmini arttırılabilmektedir. Ancak çalışanların işleriyle kendilerini özdeşleştirebilecekleri, bağlılıklarını arttıran ve değer verdikleri inançlarını destekleyen bir kültür, onlar için daha yoğun bir motivasyon kaynağı olarak kısa sürede organizasyonun performansına yansıtacaktır.¹⁶⁴

¹⁵⁸ Taşar Ünalp, **age**, 95.

¹⁵⁹ Senior, **age**, 159.

¹⁶⁰ Koçel, **age**, 483.

¹⁶¹ Şimşek, **age**, 129.

¹⁶² Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 22.

¹⁶³ Taşar Ünalp, **age**, 95.

¹⁶⁴ Senior, **age**, 160.

3.3.5. Rekabet Avantajı Sağlama

Bir işletmeyi başka bir işletmeden ayıran, vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenekleri işletmenin temel/öz yetenekleri (*core competence*) olarak ifade edilmektedir. İşletmeye rekabet avantajı kazandıran sahip olduğu bu temel yeteneklerdir.¹⁶⁵

İşletmelerin geçmişleri, kazanmış oldukları tecrübeler ve oluşturmuş oldukları örgüt kültürü farklılıkları da işletmenin temel yetenekleri kapsamında yer almalı ve rekabet avantajına dönüştürülmelidir.

Bir takım norm ve tutumların oluşturduğu kültür, organizasyonun şekillenmesinde ve başarısında önemli yere sahiptir. Farklı kültürlerle mensup örgütlerin uygulayacakları stratejiler; sahip oldukları temel yeteneklere göre biçimlenecektir. Yenilikçiliği, bireyselliği ve risk üstlenmeyi teşvik eden, farklılaşma temel yeteneğine sahip Hewlett-Packard gibi bir örgüt ile detaycı, sıkı bir düzene sahip, tutumluluk özelliklerini benimseyerek, etkin maliyet üstünlüğü temel yeteneğini kullanan Emerson Electrics gibi bir örgütün, hedeflerine ulaşmak için uygulayacakları stratejiler de farklılık gösterecektir. Örgüt kültürü organizasyonun ihtiyaç duyduğu stratejiyi biçimlendirerek, rekabet avantajlarını kuvvetlendirebilmektedir.¹⁶⁶

Örgüt için istikrar ve mükemmeliğin göstergesi olan kurum kültürü, örgüt felsefesini yansıtmakta, örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Örgüt kültürünün bir parçası olan, başarılı oldukları için üyeler tarafından kabul görmüş çalışma yöntemleri ve davranış biçimleri işletme yöneticilerine yol göstermektedir.¹⁶⁷ Örgüt kültürünün; organizasyonlarda birçok fonksiyonun gerçekleştirilmesini sağladığı ve destek olduğu, bu nedenle de önemi yöneticiler tarafından görülmeli ve etkin bir şekilde yönetilmelidir.

¹⁶⁵ Koçel, **age**, 294.

¹⁶⁶ Michael E. Porter, **Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance**, 1. bs. (Free Press, 2004), 24.

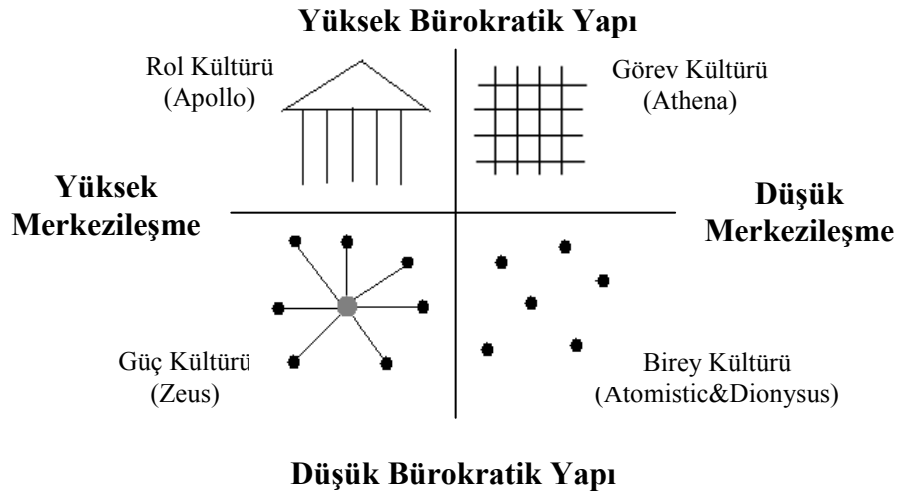
¹⁶⁷ Taşar Ünalp, **age**, 96.

3.4. Örgütsel Kültürün Sınıflandırılması

Örgüt kültürünün birçok araştırmacı tarafından yapılmış farklı tanımları olduğu gibi, kültürün içeriğine, gücüne ve yönetim biçimine göre ortaya konmuş pek çok farklı sınıflandırması da bulunmaktadır. Örgüt kültürünün sınıflandırılması; temelde örgütün baskın kültürel özelliklerinin belirlenmesi, hangi değerlerin, hangi normların, inançların veya varsayımların örgüt tarafından benimsendiği ya da örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşıldığının ölçülmesi ve çeşitli örgüt sınıflarının ortaya konmasıdır.¹⁶⁸ Bu alt başlıkta örgüt kültürünün sınıflandırılmasıyla ilgili literatürde kabul görmüş modellerden bir kısmı açıklanmaktadır.

3.4.1. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli

Roger Harrison'ın 1972'de yapmış olduğu organizasyon kültürü tiplerini 1978'de tekrar ele alan Charles Handy, Yunan mitolojisinden esinlenerek örgüt kültürünü örgüt yapıları, yönetim biçimleri ve düşünce sistemleri açısından 4 tipe ayırmıştır.¹⁶⁹ Harrison ve Handy'in oluşturdukları örgüt kültürü modelinde x eksen merkezileşme derecesini gösterirken, y eksen bürokratik yapı derecesini göstermektedir.



Şekil 7: Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Modeli

Kaynak: Sven Röhm, *Corporate Culture - How Corporate Culture Is Managed In Organizations And What Could Be Done Better*, (Grin Publishing, 2006), 37.

¹⁶⁸ Doğan, age, 124.

¹⁶⁹ Kula, age, 108.

1) Güç Kültürü (Otoriter Kültür) (Power Culture): Merkeziyetçi gücün koordineli olarak uzmanlara dağıtıldığı güç kültürü; bu nedenle *Zeus* kültürü olarak da adlandırılmaktadır. Yüksek merkezi güce ancak az bürokratik yapı ve prosedüre sahip olan güç kültürü; hızlı biçimde rekabete cevap verme özelliğiyle büyüdükçe güçleşen bir kültür tipidir. Bu kültür tipine sahip organizasyonlar genellikle güçlü, karizmatik ve yetenekli bir lider tarafından yönetilmektedir. Kararlar üst yönetimdeki bireyler tarafından alınmaktadır, katılımcı bir yönetim anlayışı yoktur. Alınan kararların isabetliliği bu nedenle örgüt yöneticilerinin nitelik ve becerilerine bağlıdır. Üst yönetimin güven ve takdirini kazanmış çalışanlar, karar ve uygulamalarda diğer örgüt üyelerine göre daha serbest hareket etme şansına sahiptirler. Bundan dolayı kural ve prosedür gibi bürokratik yapılar güç kültürüne sahip örgütlerde, azalmakta ve geçerliliğini koruyamamaktadır. Kararlar tek bir mekanizma tarafından verildiğinden olası durumlarda hızlı ve çabuk tepki verebilen bir yapıya sahiptir.¹⁷⁰ Bu örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda formal ve informal iletişim ağları yönetici ile çalışanlar arasında gelişkindir.¹⁷¹ Aile şirketleri, küçük girişimciler, sendikalar, ticari şirketler ve finansman şirketleri güç kültürüne sahip örgütlere örnek olarak verilebilir.¹⁷²

2) Görev Kültürü (Task Culture): Belirli bir iş için bir araya gelmiş proje odaklı matriks yapılarda görülen, gücün pozisyon ve karizmaya kıyasla daha çok deneyime ve uzmanlığa bağlı olduğu kültür tipidir. Merkezi gücün dağıtılmış olduğu bu kültür tipinde iletişim ve süreçlerin sağlıklı gerçekleştirilebilmesi için yüksek bürokratik yapıya ihtiyaç vardır. Takım/ekip kültürü olarak da ele alınan bu organizasyonlar Yunan mitolojisindeki *Athena*'ya benzetilmiştir. Görev kültürüne sahip örgütler; müşteri odaklı olarak çalışmakta ve proje tamamlandığında ekipler dağılmaktadır.¹⁷³ Rekabetçi ortamlarda başarılı, değişikliğe esnek cevap veren, adaptasyon kabiliyeti yüksek organizasyonlarda görülmektedir. Bu tip örgütler başarısızlığa uğradıklarında güç kültürüne dönüşmektedirler.¹⁷⁴ Yeniliğe ve yaratıcılığa açık örgütlerde görülen

¹⁷⁰ Kula, *age*, 109.

¹⁷¹ Sven Röhm, *Corporate Culture - How Corporate Culture Is Managed In Organizations And What Could Be Done Better*, (Grin Publishing, 2006), 36.

¹⁷² Senior, *age*, 138.

¹⁷³ Kula, *age*, 110.

¹⁷⁴ Uzunçarşılı Soydaş, *age*, 29.

görev kültürüne örnek olarak; arge, pazarlama ve reklamcılık alanlarında faaliyet gösteren işletmeler verilebilir.¹⁷⁵

3) Rol Kültürü (Bürokratik Kültür) (Role Culture): Kurallar, iş tanımları ve prosedürlere göre şekillendirilmiş yüksek bürokratik yapıya ve yüksek merkezileşme derecesine sahip örgüt kültürüdür. Merkezi gücün kısmen pozisyon ve uzmanlığa bağlı olduğu, rollerin pozisyonları dolduran bireylerden daha önemli görüldüğü bu tip örgütler az değişken ortamlarda daha başarılıdır; çünkü değişimlere karşı yavaş tepki göstermektedirler. Mantık ve rasyonellikle çalışan rol kültürüne sahip örgütler, Max Weber'in ideal tip olarak belirttiği bürokrasi yaklaşımına göre yönetilmektedirler. *Apollo* kültürü olarak da isimlendirilen rol kültürü; iş tanımları, işe eleman alımı, işle ilgili kurallar, anlaşmazlıkların giderilmesinde kullanılacak iletişim prosedürleri ile kıdemli yöneticiler tarafından koordine edilen hiyerarşi ve otorite tanımları üzerinde durmaktadır.¹⁷⁶ Resmi kuruluş ve sigorta şirketlerinde görülebilen rol kültürüne sahip örgütler hareketli ve yaratıcı bireyler için uygun değildir.

4) Birey Kültürü (Person Culture): Bu tip örgüt kültürü; kurumsallaşmamanın kendileri için daha yararlı olduğuna inanan bir grup çalışanın, kendi çıkarlarını gözeterek bir araya gelmesi ve ortak bir yapı oluşturması sonucu meydana gelmektedir. Bu kültüre sahip organizasyonlarda; birey örgüte değil, örgüt bireye hizmet etmektedir. Birey kültürüne mensup örgütlerde denetim ve kontrol fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi, hiyerarşik yapı olmadığından neredeyse imkansızdır. Denetim sadece örgüt üyelerinin rızası ile özdenetim mekanizması kurularak yapılabilir.¹⁷⁷ Otonominin/özerkliğin yüksek, kuralların ise asgari düzeyde olduğu bu örgütler; Yunan mitolojisinde bireycilik tanrısı *Dionysus* ve yaratıcılık tanrısı *Atomistic* ile sembolize edilmektedir. Merkezileşme ve bürokratik yapı derecesinin çok düşük olduğu bu kültür tipine pek fazla rastlanmamaktadır.¹⁷⁸ Avukatlık büroları, sivil toplum örgütleri ve küçük ölçekli danışmanlık firmaları birey kültürüne sahip örgütlere örnek olarak verilebilir.

¹⁷⁵ Senior, **age**, 138.

¹⁷⁶ Akıncı Vural, **age**, 76.

¹⁷⁷ Kula, **age**, 111.

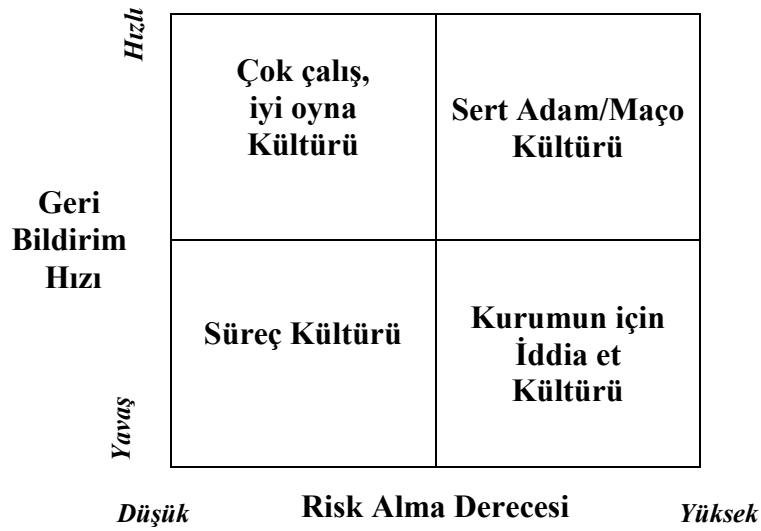
¹⁷⁸ Röhm, **age**, 37.

Harrison ve Handy'e göre örgütün kendi içerisindeki departman ve birimlerin de merkezileşme derecesi ve bürokratik yapıları farklı olabilmektedir. Bu nedenle farklı örgüt kültürü tipleri, aynı anda organizasyonun farklı birimlerinde görülebilmektedir.

3.4.2. Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Modeli

Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü modeli daha çok örgütün iç çevresiyle alakalı iken, Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü modeli örgütün dış çevresi ile ilişkilendirilmektedir.¹⁷⁹

Örgüt kültürünü iş yapma ve yürütme biçimi olarak tanımlayan Terrence E. Deal ve Allen A. Kennedy (1982); geri bildirim (*feedback*) hızı ve risk alma derecesine dayanarak organizasyon kültürünü 4 gruba ayırmışlardır.



Şekil 8: Deal ve Kennedy'nin Örgütsel Kültür Modeli

Geri bildirimin hızlı olduğu kültürlerde; verimsiz karar ve davranışlar hızla düzeltilerek kültürün sürekliliği ve tutarlılığı sağlanır. Risk alma derecesi ise örgütün belirsizlik karşısındaki tutumunu göstermektedir. Riskin az olduğu durumlarda örgüt belirli bir düzeye kadar riski tolere edecek, riskin fazla olduğu durumlarda ise riskin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekecektir.

¹⁷⁹ Senior, **age**, 139.

1) Sert Adam/Maço Kültürü (Atılgan Kültür) (Tough Guy/Macho Culture): Risk alma derecesi yüksek ve hızlı geri bildirim yapan bu tip örgütlerde çok ciddi konularda kararlar verilir. Uzun vadeli kararlardan çok mevcut durumla ilgili alınacak kararlara önem veren bu örgüt kültüründe; davranışların doğru veya yanlış olduğu fazla irdelenmemektedir. Pazara hızlı biçimde yenilik getirme özelliğine sahip olan sert adam kültürüne mensup örgütlerde örgüt üyeleri arasında sorunlara sıkça rastlanmaktadır. Bunun nedeni; örgüt içi rekabetin yüksek olduğu bireyselci organizasyonlar olmalarıdır.¹⁸⁰ Maço kültüre sahip örgütlerde takım çalışması yerine bireyselliğe daha çok itibar edildiğinden çalışan devir hızı yüksektir; bu nedenle de güçlü ve sıkı sıkıya bağımlı bir kültürün oluşması zordur.¹⁸¹ Kararların çok hızlı şekilde alındığı maço örgütlere örnek olarak; polisler, cerrahlar, borsacılar, reklamcılık, televizyon, yayıncılık, spor ve eğlence endüstrisi ve yönetim danışmanları verilebilir.¹⁸²

2) Çok Çalış, İyi Oyna Kültürü (Aktivite Kültürü) (Work Hard, Play Hard Culture): Çalışanların risk almaktan kaçındığı ve örgüt içi geri bildirimin hızlı olduğu bu örgüt tipinde ana değer müşteri tatmini ve hizmettir. Genellikle satış yapan örgütlerde görülen bu kültürde; takım çalışması ve hareketten eğlence yaratmak ana ilkelerdir. Genellikle iş yükünün yoğun olduğu, büyük ve hizmete yönelik işletmelerde görülen bu kültür sınıfında örgüt içi dil ve törenler takım çalışmasını sağlayan önemli unsurlardır. Örgüt üyeleri arasında iletişim informal yapılıdır ve hiyerarşi bulunmamaktadır. Kaliteli malların hızlı üretimi, yaratıcılık, müşteri odaklılık bu kültürün üstün yönleriyken, üretim hacminin kimi zaman kalitenin yerini alabilmesi ve kısa dönemlilik zayıf yönlerini oluşturmaktadır. IBM, McDonalds, Avon, Xerox gibi işletmeler aktivite kültür sınıfına mensuptur.

3) Kurumun İçin İddia Et Kültürü (Yetki Kültürü) (Bet The Company Culture): Bu kültüre mensup örgütler yavaş geri bildirim ve yüksek risk alma derecesine sahiptir. Proje odaklı olan yetki örgütlerinde uzun vadeli, büyük, riskli ve sonuçların net olarak görülemediği kararlar alınır. Bu kültüre sahip örgütlerde; çok büyük yatırımlar söz konusu olmakla birlikte, sonuçları çok uzun yıllar sonra alınabilmektedir. Çok riskli kararların alındığı bu tip örgütlerde yanlış verilecek kararların işletmenin iflasına dahi neden olabileceği ileri sürülmekte ve bu nedenle

¹⁸⁰ Kula, **age**, 112.

¹⁸¹ Senior, **age**, 139.

¹⁸² Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 30.

de kendi örgütüne bahse gir kültürü olarak adlandırılmaktadır.¹⁸³ Örgüt üyelerinin yetenek, bilgi ve deneyimlerinin önemli olduğu kurumun için iddia et kültürüne; petrol şirketleri, havacılık ve uzay sanayi, ilaç sektörü, bilgisayar tasarım şirketleri ve yatırım bankaları örnek gösterilebilir.

4) Süreç Kültürü (Kapalı Hiyerarşi Kültürü) (Process Culture): Örgüt üyelerinin hareketlerini ölçmeyi olanaksız hale getirecek kadar düşük veya hiç geri bildirimin olmadığı bu örgütlerde sadece işlerin nasıl yapılması gerektiği önemlidir. Bu tür organizasyonlarda detaycılık ve teknik mükemmeliyetçilik temel kültürel değerlerdir, süreçler kontrolden çıktığında bürokratik yapıya geçilmektedir. Ünvan, statü, sembol ve formalitelerde kendini gösteren sıkı bir hiyerarşik yapının bulunduğu ve yatay iletişimin çok nadir gerçekleştiği örgüt kültürü tipidir. Süreç kültürüne sahip örgütler değişmeyen ve tahmin edilebilir ortamlarda daha verimli olacaklardır.¹⁸⁴ Çalışanların risk almaktan kaçındığı bu örgütler; globalleşen ve rekabetin hakim olduğu modern iş dünyasının gereklerine uyum sağlamakta zorlanmaktadırlar.¹⁸⁵ Bankalar, sigorta şirketler ve devlet kurumları süreç kültürüne sahip örgütlerden birkaçıdır.

Deal ve Kennedy'nin 1980'lerin başlarında oluşturdukları 4'lü kültür modeli; örgüt kültürüyle ilgili yapılan araştırmalara önayak olmakla beraber, günümüzün organizasyonlarındaki geçerliliği tartışmalıdır. Mesela süreç kültürüne örnek olarak verilen bankalar, gittikçe satışa doğru yönelen örgütler haline gelmektedirler; bu nedenle çok çalış, iyi oyna kültürüne doğru kaydıklarını söylemek yanlış olmayacaktır.¹⁸⁶

3.4.3. Miles ve Snow'un Örgütsel Kültür Modeli

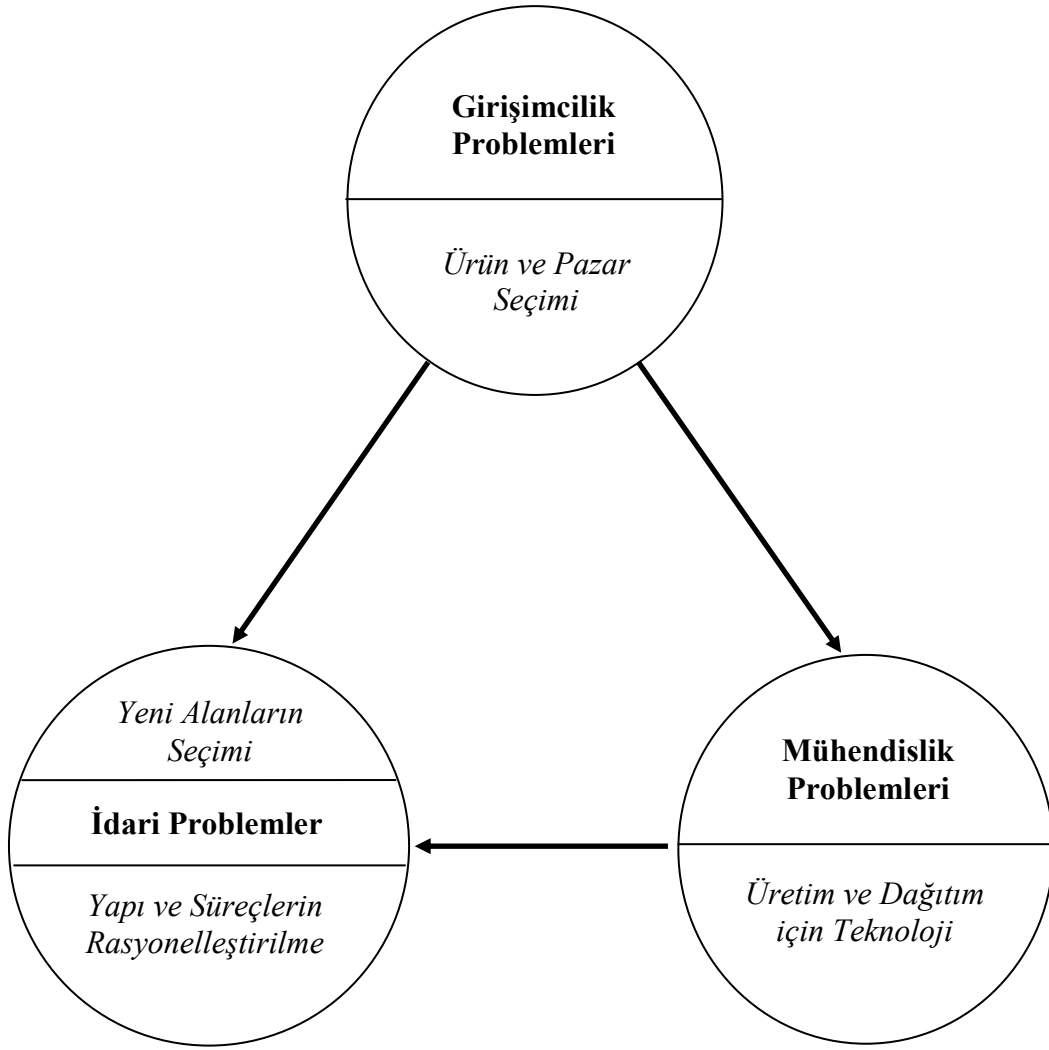
Raymond E. Miles ve Charles C. Snow (1978) diğer araştırmacılardan farklı olarak organizasyonel yapı ve organizasyonel stratejiye göre 4 tip örgüt kültürü ortaya koymuşlardır. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde yapmış oldukları analizler sonucunda; örgütün kültür unsurları ile resmi yapısı arasında uyum varsa, örgüt kültürü tiplerinden 1'i hariç hepsinin iyi bir performansa ulaşacağı çıkarımına varmışlardır.

¹⁸³ Kula, **age**, 111.

¹⁸⁴ Senior, **age**, 140.

¹⁸⁵ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 31.

¹⁸⁶ Senior, **age**, 140.



Şekil 9: Miles ve Snow'un Adaptif Döngüsü

Kaynak: John A. Czepiel, **Competitive Marketing Strategy** (Prentice Hall, 1992), 431.

Miles ve Snow'a göre örgütün stratejik karar alma tarzı; bulunduğu iç veya dış çevre tarafından değil, üst düzey yöneticiler arasındaki işbirliği tarafından belirlenmektedir. Stratejik karar alma durumlarında birbiriyle bağlantılı üç alanda karar alınması gerekmektedir; girişimcilik problemleri (*entrepreneurial problems*), mühendislik problemleri (*engineering problems*) ve idari problemler (*administrative problems*). Eğer bu alanlarda alınan kararlar arasında iyi bir uyum ve düzgün bir devinim sürdürülürse örgüt iyi bir performans sergileyecek ve organizasyonel adaptasyon sağlanacaktır.

Miles ve Snow'un "Adaptif Döngü" (*adaptive cycle*) olarak belirttikleri bu durum; organizasyonel strateji, örgüt yapısı ve yönetim süreci arasındaki uyumun önemini

vurgulamakta ve örgütlerin değişim ile karşı karşıya kaldıklarında adapte olmak için gösterdikleri hareket tarzlarını belirtmektedir. Örgüt yöneticileri; organizasyon yapısının ve süreçlerin önceden alınmış kararlar üzerinde nasıl ve neden bir etkisi olduğunu ortaya koyan ortak bir örgüt tanımı ve görüntüsüne hem ihtiyaç duymakta hem de oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu ortak görüntü ve tanım Miles ve Snow tarafından organizasyon stratejisi olarak tanımlanmıştır. Örgütlerin bu üç alanda aldıkları kararlara, seçmiş oldukları teknolojiye, organizasyonel yapılarına, süreçlerine ve adaptasyon stratejilerine göre 3'ü başarılı, 4 tip örgüt kültüründen bahsedilmiştir.¹⁸⁷

1) Savunucular (Koruyucu Kültür) (Defenders): Maliyetlerin verimliliği ve tek öz teknolojisi ile istikrarı sağlayarak, potansiyel pazardaki kısıtlı bölümü ele geçirmeyi amaçlayan örgütlerdir. Bu nedenle teknoloji, yapı ve süreçlerinde büyük değişimler yapmak yerine mevcut süreçler ile verimliliklerini arttırmaya yoğunlaşırlar.¹⁸⁸ Bu örgütlerin; mevcut alanları dışında yeni alan ve fırsat arayışları bulunmamaktadır. Savunucu kültüre sahip örgütler pazara nüfuz ederek büyürler ve zamanla piyasayı ele geçirerek, rakiplerinin büyük zorluklarla elde ettikleri küçük nişlere sahip olurlar. Örgütsel başarının mevcut pazarlarda alışılmış yöntemlerle sağlanacağı varsayımına dayanan bu örgüt kültürü; yenilik ve risklerden kaçınırken, güven ve istikrar üzerine kurulmuştur.

2) Arayıcılar (Geliştirici Kültür) (Prospectors): Proaktif organizasyonlar olan arayıcı kültüre sahip örgütler, yenilikler yapmayı verimliliğe tercih ederler. Geniş ve sürekli gelişen alanları ele geçirirken, yeni pazar fırsat ve trendlerini hem araştırır hem de denerler. Bu nedenle çoğunlukla rakiplerinin adapte olması gereken değişimlerin yaratıcılarıdır. Arayıcı örgütler; düşük bürokratik yapı ve dağıtılmış kontrol derecesi sayesinde, esnek ve kolay adapte olabilen bir organizasyon yapısına sahiptir. Bu kültüre sahip örgütler; örgütsel başarının yenilik yapma, risk alma ve esneklik ile sağlanacağına inanmaktadırlar.¹⁸⁹

3) Çözümleyiciler (Analizci Kültür) (Analyzers): Bulundukları pazarda hızlı izleyiciler konumunda olan bu örgütler; sabit teknoloji, resmi yapı ve süreçler ile

¹⁸⁷ Kono, Toyohiro, Stewart Clegg, **Transformation of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises**, (Germany: Walter de Gruyter GmbH & Co., 1998), 58.

¹⁸⁸ Tosi, age, 101.

¹⁸⁹ Doğan, age, 134.

işletmenin geleneksel ürün ve müşteri temelini oluştururken, daha esnek teknoloji ve yapılar kullanarak yeni ürün ve pazar fırsatlarını değerlendirirler. Çözümleyici kültüre sahip örgüt yöneticileri; yeni fikirler için rakiplerini izleyerek, gelecek vaat eden fikirleri kendi organizasyonlarına hızla adapte ederler.

4) Tepkiciler (Tepki Verici Kültür) (Reactors): Bu tip örgütler, çevrelerindeki değişim ve belirsizlikleri algılayabilmelerine rağmen bunlara etkin bir şekilde cevap veremezler. Bu organizasyon stratejisinin net olarak açıklanmamasından, stratejiye elverişli yapı ve süreçlerin oluşturulamamasından ya da örgütün değişen çevreye uygun olmayan organizasyon stratejilerine sahip olmasından kaynaklanabilmektedir.

Miles ve Snow'un bu 4 örgüt kültürü arasında; arayıcılar en girişimci ve adaptif örgüt olarak belirtilirken onları sırasıyla çözümleyiciler, savunucular ve tepkiciler izlemektedir. Örgüt performansı ile adaptasyon kabiliyeti arasındaki ilişkinin önemini ortaya koyan Miles ve Snow'un örgüt kültürü modelinde araştırmacılar; belirli bir noktaya kadar örgüt performansı ile adaptasyon kabiliyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu ancak bu noktadan sonra adaptasyon kabiliyetine sahip olma maliyetlerinin yararlarını aştığını aralarındaki ilişkinin negatife döndüğünü açıklamışlardır. Bu hipoteze göre çözümleyici kültüre sahip örgütlerin performansının en başarılı, tepkici kültüre sahip örgütlerin performansının ise başarısız olduğu belirtilmiştir.¹⁹⁰

3.5. Örgütsel Kültürün Oluşumu ve Değişimi

Organizasyon kültürü kendiliğinden veya tesadüfen değil, belirli bir amaca ulaşmak için uzun süreçlerden geçerek ve içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenerek oluşur.

Örgüt kültürünün oluşumundaki en etkin unsur örgüt kurucu veya liderleridir. Örgüt kültürü üzerinde sürekli ve anlamlı bir etki yapma eğiliminde olan lider veya kurucular, kültürü hem yaratır hem de geleceğe taşır. Kurucuların başarı, kişilik ve vizyonları örgütsel inanç ve değerlerin özünü oluşturmaktadır.¹⁹¹ Lider konumundaki

¹⁹⁰ John A. Czepiel, *Competitive Marketing Strategy* (Prentice Hall, 1992), 432.

¹⁹¹ Terzi, age, 11.

girişimciler; sadece örgütün temel misyonunun belirlenmesinde değil, çekirdek grubun oluşturulmasında da büyük rol oynamaktadır. İşletme kurucusu olabilen girişimcinin kişisel değer ve düşüncelerinin; örgütsel kültürün, ortak değerlerin, hikaye ve mitlerin oluşmasında etkisi büyüktür. İşletme kurucusu tarafından oluşturulan bu değerler aynı veya benzer değerlere sahip bireylerce izlenerek, bu bireylerin örgüt çalışanları olmaları ile sonuçlanmaktadır. İşletme kurucusunun işe aldığı bu bireyler ile örgütsel kültür oluşmaya ve şekillenmeye başlamaktadır. Zamanla örgüt içerisinde oluşan değerler diğer örgüt çalışanlarınca da uygulanmaya başlamakta ve örgüt değerlerinin belirlediği örgütsel kültür oluşmaktadır. Örgütsel kültürün oluşumunda liderin, kurucu ya da girişimcinin önemi Bill Gates ve Microsoft örneğinde görülebilir; Bill Gates'in çalışkanlığı ve yaratıcılığı Microsoft'un örgüt kültürünün temelini oluşturmuştur.¹⁹²

Örgüt girişimcilerinin inanç, değer ve varsayımları dışında, örgüt üyelerinin kazandıkları ve öğrendikleri tecrübeler ile örgüte yeni katılan üye ve liderlerin getirdiği değer, inanç ve varsayımlar da örgüt kültürü oluşumunun kaynaklarındandır.

Bir örgütün kültürünün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun etkisi ile başladığını ileri süren Schein, her örgütün kültür oluşumunun bir dereceye kadar farklı olabileceğini ancak izlediği temel aşamaların aynı olduğunu belirtmiştir. Kurum kültürünün oluşumunda her işletmenin izlemesi gereken aşamalar şu şekilde sıralanabilir;¹⁹³

1. Girişimcinin yeni bir işletme oluşturmak istemesi.
2. Girişimcinin bir ya da birden çok kişiyi biraraya getirerek kendisiyle ortak vizyona sahip çekirdek grubu oluşturması.
3. Girişimci çekirdek grubun; kaynak sağlama, iş alanı ve kurumsal yapı belirleme, iş yeri kurma yoluyla bir organizasyon yaratması.
4. Diğer örgüt üyelerinin de organizasyona katılması ve ortak tarihin oluşturulmaya başlaması.

¹⁹² Demirkan, **age**, 35.

¹⁹³ Luthans, **age**, 127.

Bu sayılan aşamaları kurum kültürlerinin oluşum sürecinde izleyerek bugün hala kültürlerini koruyan pek çok işletmeden söz edilebilir; McDonalds, IBM, Motorola ve Wal-Mart bunlardan sadece birkaçıdır.

Başka bir inanışa göre ise örgütler çevrelerinden sürekli etkilenen ve çevrelerini de sürekli etkileyen açık sistemler olduğundan sadece işletmenin iç unsurları değil dış çevre unsurları da örgütsel kültürün oluşumuna etki etmektedir. Örgüt üyelerinin almış oldukları eğitim, liderin ve örgüt çalışanlarının sahip oldukları inanç ve tutumlar, örgütün teknolojisi, kural ve değerleri gibi iç çevre unsurları kadar; sosyal kurallar, politik inançlar, ulusal olaylar, toplumun geçmişi, din, ahlak ve estetik gibi dış çevre unsurları da örgütsel kültürün oluşmasında ve şekillenmesinde etkin bir rol oynamaktadır.¹⁹⁴

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörleri Henry L.Tosi şu şekilde genellemiştir;¹⁹⁵

- 1. Genel dış etkiler:** Örgüt üzerinde hiç ya da çok az kontrolü olan, toplumun paylaştığı tarihsel olaylar ve doğal çevre gibi faktörlerdir.
- 2. Toplumsal değerler ve ulusal kültür:** Toplumdaki baskın inanç ve değerler, güç mesafesinin şekli, zaman ve iş tutumu gibi faktörleri içermektedir.
- 3. Örgüte özgü faktörler:** Örgütün teknoloji gereksinimleri, mesleki sosyalizasyon düzeyi, örgüt tarihindeki önemli olay ve kişiler gibi etkenleri kapsamaktadır.

Örgüt kültürü unsurlarının örgütün çevresi ile ilişkisindeki dışsal uyum ve örgütsel bütünleşme sorunlarının çözümüne dair öğrenilen ve örgüt üyelerince fikir birliğine varılan doğrular olduğunu belirten Schein örgüt kültürünün oluşumunu şu şekilde açıklamıştır: *“Örgütün kuruluş aşamasında örgütün kurucuları, temeli içinde yetiştikleri toplumsal kültür, yaşadıkları deneyimler ve sahip oldukları görüşlere dayanan bir takım inanç ve varsayımlarla yola çıkarlar. Başlangıçta örgütsel yapı ve işleyişi bu doğrultuda oluşturmaya çalışırlar. Bununla beraber örgüt kültürü örgütte yer alan birey ve grupların karşılıklı etkileşimi ile oluşan çok aşamalı bir süreçtir. Sonuçta örgüt kültürünün oluşumu; hem kurucuların örgüt üyelerine aktarmaya*

¹⁹⁴ Kula, **age**, 117.

¹⁹⁵ Terzi, **age**, 30.

çalıştığı temel varsayımlar, hem de örgüt üyelerinin kendi deneyimleri sonucu öğrendikleri doğruların karşılıklı etkileşimi ile oluşur.”¹⁹⁶

Oluşturulan örgüt kültürünün istikrarının ve devamlılığının sağlanması için örgüt kültürünün tüm çalışanlarca anlaşılması, onaylanması ve paylaşılması gerekmektedir.¹⁹⁷ Bunu gerçekleştirmek adına örgüt kültürünün oluşumundan sonra şekillenmesi, örgüt üyeleri arasındaki etkileşim ve sosyalleşme süreci ile sağlanmaktadır. Örgütsel sosyalizasyon; örgütün çalışanlarına rolleri ile ilgili beklentilerin aktarıldığı, örgütsel kültürün öğrenildiği ve örgütsel kültüre uyumun sağlandığı süreçtir. Güçlü bir kültüre sahip organizasyonların çalışanları, yeni katılan üyelere örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğini aktarır ve yeni üyeler de kendi iradeleriyle bu beklenen davranışlar doğrultusunda hareket etmeyi kabul ederler. Yeni katılan üyelerin bu beklentileri kabullenmelerini sağlamak için örgütler bir takım sosyalizasyon uygulamaları gerçekleştirmektedir. Bireylerin kişilikleri ve deneyimleri farklılık göstereceğinden, uygulamalara verecekleri tepkiler ve bu nedenle de uygulamanın adımları değişecektir.

Örgüte yeni katılan çalışanlara örgüt kültürünü öğretmenin yanında; örgütsel sosyalizasyon aynı örgüt içinde farklı bir işe transfer olan örgüt üyelerine kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğretmek için de kullanılmaktadır.

Örgütsel sosyalizasyonu başarılı kılan bireylerin değişime adaptasyon kabiliyeti olup, beklentilerin mevcut kültür ve toplumsal yaşamdaki diğer sosyalizasyon süreçleriyle uyumluluğu ve bireylerin öğrenme becerilerine bağlı olarak, olumlu veya olumsuz sonuçlanabilir. Bireylerin örgütsel sosyalizasyona olumlu tepkiler verebilmesi için mesajları doğru almaları, anlamaları ve kabullenmeleri gerekmektedir.¹⁹⁸

R.J. Taormina ve T.N. Bauer’ın örgütsel sosyalizasyonun toplumsal kültüre göre farklılık gösterip göstermediğini inceleyen araştırmaları göstermiştir ki; her ne kadar farklı yöntemler izleniyor, roller ve başarılı sosyalizasyon tanımları farklılaşıyor olsa da etkin bir sosyalizasyon süreci iş tatminini, örgüt bağlılığını ve örgüt kültürünün paylaşımını arttırmaktadır.

¹⁹⁶ Doğan, **age**, 111.

¹⁹⁷ Demirkan, **age**, 130.

¹⁹⁸ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 36.

Örgüt kültürü oluştuğu ve gelişmeye başladığı andan itibaren temel değerlerin örgüt üyelerince kabul edilip korunmasına destek olan sosyalizasyon sürecinin birbirini takip eden adımları şu şekilde sıralanabilir;¹⁹⁹

1. İşe yeni girecek üyenin seçimi
2. İşe başlatma
3. İşe hakim olma
4. Performans ölçümü ve ödüllendirme
5. Önemli değerlere bağlılığın sağlanması
6. Hikaye ve geleneklerin pekiştirilmesi
7. Tanınma ve terfi

Güçlü bir kültürel iletişim aracı olan sosyalizasyon; örgüt kültürünün yeni örgüt üyelerine aktarılmasında anahtar görevi üstlenmekte, üyelerin örgütsel değer ve varsayımların farkında olmalarını sağlayarak düşünce, tutum ve davranışlarının şekillenmesine kılavuzluk etmektedir.²⁰⁰ Örgütsel sosyalizasyonun temel amacı; örgüt üyelerini örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmek için bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirmektir.

Örgüt için doğru olan kültürün oluşturulması kurumların başarıya ulaşmasını sağlayan temel şartlardan biridir; fakat bu doğru örgüt kültürünün zaman içinde değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için değişim geçirmesi gerekmektedir. Örgüt değerlerinin çevre koşullarına uymadığı, çok güçlü bir rekabet ortamında her şeyin çok hızlı değiştiği, örgütün sektör ortalamasının altında bir performans sergilediği ve örgütün küçük ölçekli olmasına rağmen iş hacminin hızla büyüdüğü durumlarda örgüt kültürünün değişmesi gerekecektir.²⁰¹ Organizasyonun yeniden yapılandırma gibi yeni bir oluşum içinde bulunduğu durumlarda, yeni bir kültür yaratmadan bu oluşumu örgüt çalışanlarına kabul ettirmek mümkün olmayacaktır. Örgüt içinde oluşmuş olan alt kültürleri ana bir kültür altında toplamak için kültürel değişime ihtiyaç vardır. Çok uluslu işletmelerin uluslararası birleşme

¹⁹⁹ Luthans, **age**, 130.

²⁰⁰ Terzi, **age**, 35.

²⁰¹ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 38.

süreçleri de yine örgüt kültürünün değişimini gerektirecektir.²⁰² Ancak örgüt kültürü en çok yöneticilerin değişmesine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Örgüt kültürünün oluşmasında en etkin faktör olan lider, yönetici veya kurucular, örgüt kültürünün değişimine yol açan en önemli etkidir.

Yılların birikim ve tecrübeleriyle oluşmuş ve gelişmiş mevcut örgüt kültürünün değiştirilmesi oldukça zor ve uzun bir süreçtir. Değişim yönetimi konusunda önemli çalışmaları bulunan Colin Rye'e göre (1996) her değişim örgüt kültürünü oluşturan üç temel unsurun ortaklığı ile şekillenir; bunlar örgütün tarihi ve politik gelişimi, örgütün yönetimi ve örgüt üyeleridir. Bu nedenle organizasyonlar bu unsurları dikkate alarak değişim süreçlerini gerçekleştirmelidirler.²⁰³

Örgüt kültürünün değişimi için izlenmesi gereken bir takım aşamalar vardır; ²⁰⁴

1. Mevcut kültürün değerlendirilmesi
2. Gerçekçi hedeflerin belirlenmesi
3. Örgüt kültürü ile benzer değerlere sahip bireylerin işe alınması
4. Değişimin yukarıdan başlaması
5. Tüm örgüt üyelerinin değişim sürecine dahil edilmesi
6. Eski örgüt kültürünü hatırlatan unsurların ortadan kaldırılması
7. Değişime karşı direnç ve engellerle karşılaşılabileninin öngörülmesi
8. Yeni kültüre karşı dirençlerin etkisiz hale getirilmesi ve kültürel bağlılığın yeniden sağlanması için hızlı ve kararlı hareket edilmesi
9. Belirlenen yoldan sapılmaması

¹⁴⁴ Demirkan, **age**, 37.

²⁰³ Esma Ülkü Kaya, "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarının Başarısında Örgüt Kültürü ve İkliminin Önemi: Kuramsal Bir Çerçeve", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c. 11, s. 1 (Ocak 2009): 94.

¹⁴⁶ Luthans, **age**, 134.

Örgüt kültürü değişim sürecinde; mevcut değerlerin, hakim havanın ve yönetim tarzının incelenmesinden sonra elde edilecek veriler ile kültürün aksayan tarafları görülebilecektir.

Örgüt kültürlerini değiştirecek olan kurumların; kendi köklerini ve temel değerlerini terk etmeden, mükemmel olarak algılanan kurumların örgüt kültürlerini taklit etmeden kendilerine aktarmaları ve buna uygun işe alım, ödüllendirme ve terfi ölçütleri oluşturmaları, önceliklerini yeniden belirlemeleri gerekmektedir. Kültürel değişimin önündeki engel ve dirençler örgüt kültürünün değişim sürecini uzatmaktadır. Örgüt kültürü değişimlere karşı direnç gösterdiği takdirde bazı istenmeyen durumlarla karşılaşılabilir; örgütün vizyonu net değildir, paylaşılan ortak değer ve inançlar mevcut değildir ve birey ya da gruplar arasındaki çatışmalar artış gösterir. Bunun önlenmesi ve yeniden kültürel birliğin sağlanabilmesi için vizyon sahibi güçlü bir liderin, bir plan dahilinde örgüt kültürü değişimini başlatması gerekmektedir.²⁰⁵ Ayrıca örgüt üyelerinin değişime katılımı, etkin bilgilendirme ve iletişimin sağlanması değişimin örgüte kazandıracaklarını görmelerini ve desteklemelerini temin edecektir. Örgütsel değişimin en önemli özelliği örgüt amaçlarının sürekli iyileştirilmesini sağlamasıdır.²⁰⁶

3.6. Örgütsel Kültür, Alt Kültür ve Ulusal Kültür İlişkisi

Bir toplumun ya da ülkenin her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hakim inanç, değer, hareket tarzı ve yaptırımlardan oluşan ulusal kültür; toplumdaki bütün davranış düzlemlerinde var olan kültürdür. Her toplumun ulusal kültürü çok sayıda alt kültürden meydana gelmektedir. Ulusal kültürün bazı hakim değerlerini kapsayan fakat kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri olabilen alt kültürler; örgütü oluşturan örgüt üyelerinin farklı bölgelerden ve kültürlerden geldiği durumlarda da rastlanmaktadır. Bu bireyler hem geldikleri bölge ya da toplumun kültürünü taşıırken hem de içinde bulundukları toplumun kültürünü benimserler.²⁰⁷ Dolayısıyla örgütler de ulusal kültürün bir alt kültürüdür

²⁰⁵ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 40.

²⁰⁶ Hasanoğlu, **age**, 52.

²⁰⁷ Erdoğan, **age**, 123.

denilebilir; çünkü kendilerine özgü işleyiş ve yönetim biçimlerini, hakim değer ve davranışlarını içeren bir kültüre sahiptirler.²⁰⁸

Ulusal kültür/toplumsal kültür; toplumsal ihtiyaçların veya sorunların giderilmesine ilişkin tercih edilen çözümler olarak kabul edilmektedir. Bu ihtiyaç ve sorunların alanı; toplum-doğa, toplum-insan ile değişim ve yarattığı belirsizlikler olarak belirtilmektedir. Bu nedenle örgüt kültürünün ilgili olduğu faaliyet alanları ile toplumsal kültürün ilgili olduğu faaliyet alanları arasında bir benzerlik söz konusudur. Örgüt kültürü toplumsal kültürün örgütsel düzeydeki yansıması olarak düşünülebilir. Hofstede'in ulusal kültür boyutlarına dayanılarak yapılan bir genellemeye göre; yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınma derecesine sahip ulusal kültürden etkilenen bir örgütün kültürü; kontrol ve süreç yönelimli, sabit ve mekanistik bir yapıya sahip olacaktır. Bunun aksine düşük güç mesafesi ve düşük belirsizlik derecesine sahip ulusal kültürden etkilenen bir örgütün kültürü; esnek ve sonuç yönelimli, değişken ve organik yapılı olacaktır.

Kültürü; bir grubun üyelerini bir başka grubunkinden ayıran kolektif programlama düşüncesi olarak ifade eden Hofstede, kültürü örgütsel ve ulusal seviye olarak ayırmış, farklarını ortaya koymuştur.²⁰⁹

- Ulusal kültür bir milletin/ulusun/toplumun üyelerini bir başkasından ayırırken, örgüt kültürü bir işletme çalışanlarını bir başkasından ayırmaktadır.
- Ulusal kültür belirli bir topluma ait insanların çoğunluğu tarafından paylaşılan oldukça geniş inançları, değerleri ve uygulamaları ifade ederken, örgüt kültürü bir işletmenin çoğu üyesi tarafından paylaşılan değerleri, inançları ve uygulamaları ifade etmektedir.

Örgüt kültürü faaliyet gösterdiği ulusal kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde oluşmakla birlikte, her organizasyon kendi koşullarına göre farklı özellikler taşımakta ve o toplumun kültüründen farklı bir kültür olarak ortaya çıkmaktadır; aksi takdirde örgüt kültüründen söz edilemez. Ancak ulusal kültürün etkileri organizasyonlar arasındaki benzerliklerin de kaynağıdır.²¹⁰ Toplumsal kültür homojen bir özellik göstermeyip bir takım farklı alt kültürleri içinde barındırmaktadır. Bu

²⁰⁸ Demirkan, **age**, 26.

²⁰⁹ Kaya, **age**, 92.

²¹⁰ Hasanoğlu, **age**, 46.

özelliği ile hem örgütlerin farklı değerlere sahip olmasını desteklemekte, hem de örgütte yer alan birey ve gruplar toplumun farklı alt kültürlerine mensup olduklarından toplumsal alt kültürlerine ait değerleri örgüte taşımaktadırlar. Bu nedenle örgütün sahip olduğu kültürün genel çerçevesini toplumsal kültür oluşturmakla birlikte kendine özgü bir içeriği de vardır.²¹¹

Örgütsel kültür etkisi ve gücü farklı, birçok alt kültürden meydana gelmektedir. Egemen kültür örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerler sistemi iken, alt kültürler kişilerin karşılaştıkları ortak problemler, durumlar, deneyimlerle oluşmakta ve örgütteki çalışma birimlerine, hiyerarşiye ve sosyal faaliyetlere dayalı olarak ortaya çıkmaktadır.²¹² Hofstede'e göre bireyler karşılaştırılırken değerler, toplumlar karşılaştırılırken ise kültürler incelenmelidir.²¹³

Uluslararası bir kurumun farklı ülkelerde aynı iş tanımı ile faaliyet gösteren çalışanları arasında önemli ulusal kültür farklılıkları vardır. Aynı toplumda faaliyet gösteren kurumların örgütsel kültürleri karşılaştırıldığında ise; aynı değerlere sahip çalışanların uygulamaları arasında önemli farklılıklar görülmektedir. Toplumlar arası ve örgütler arası farklılıkların ayrı nitelikte oluşu, sosyalleşme süreçlerinin değerler ve uygulamalar olarak iki ayrı temel üzerine kurulmasından kaynaklanmaktadır.

Toplumsal kültür; bireyin doğumundan itibaren çocukluk ile gençlik dönemlerinde aile ve sosyal çevre, sonrasında okullarda edinilen temel değer yargıları aracılığıyla oluşmaktadır. Örgütsel kültür ise; belirgin değerlere sahip bireylerin iş ortamında sosyalizasyon süreci ile öğrendikleri uygulamalar vasıtasıyla ortaya çıkmaktadır.

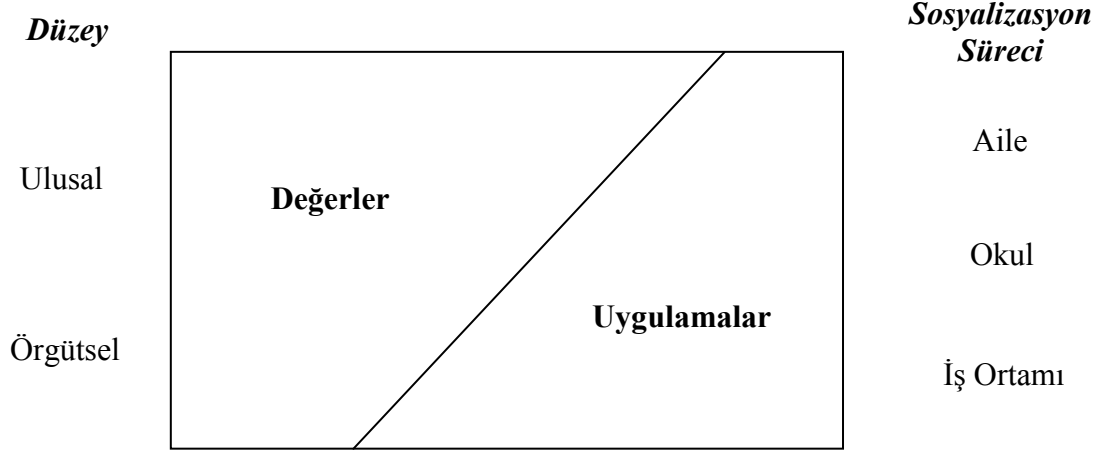
Ulusal ve örgütsel kültürel farklılıklarını araştırmak üzere Hofstede'in yapmış olduğu araştırmada; farklı organizasyonlarda çalışan benzer bireylerin uygulamalar açısından önemli farklılıklar gösterirken, değerler açısından çok az farklılık sergiledikleri gözlemlenmiştir. Örgütsel kültürü şekillendiren kurucu ve liderlerin değerleri, örgüt üyelerinin uygulamaları haline gelerek organizasyonun kültürünü etkilemektedir.²¹⁴

²¹¹ Doğan, **age**, 105.

²¹² Terzi, **age**, 12.

²¹³ Hofstede, **age**, 15.

²¹⁴ **age**, 394.



Şekil 10: Ulusal ve Örgütsel Düzeyde Değerlere karşı Uygulamalar Dengesi

Örgüt kültüründe birey sadece söz konusu örgütte çalışmaya devam ettikçe o örgütün kültürünü benimser, ulusal kültür ise bireyin doğumundan itibaren o toplumun üyesi olması nedeniyle kalıcıdır. Bu nedenle örgüt üyelerinin ulusal kültürlerine ait değerleri değiştirilemezken, bu değerler örgüt içerisinde bir ölçüde yönetilebilmektedir.²¹⁵

Ulusal kültür kavramı özellikle farklı kültürel ortamlarda, farklı kültürel özelliklere sahip örgüt üyelerinin çalıştığı çok uluslu işletmeler açısından büyük önem taşır. Ulusal kültüre uyumun sağlanmasının şart olduğu çok uluslu işletmelerde, bu öncelikle o toplumun/ulusun kültürünün ve özelliklerinin anlaşılması ile mümkündür. Uluslararası genişleme hedefine sahip işletmeler bu uyum sürecini kısaltmak adına kendi toplumları ile benzer kültüre sahip ülkelerde yatırım yapmayı tercih etmektedirler.

Örgüt içerisindeki birimler, departmanlar, proje bazlı gruplar veya takımlar kimi zaman kendi alt kültürlerine sahip olabilirler. Baskın örgüt kültürü ile uyumlu alt kültürlerin varlığı örgüt kültürünün gelişmesini ve pekişmesini sağlarken, baskın kültür ile çelişen alt kültürlerin varlığı örgüt içinde çatışma, çekişme ve birlikteliğin yok olmasına neden olmaktadır.

1913 yılında kurulan muhasebe işletmesi Arthur Anderson, 1954 yılında Anderson Danışmanlık adı altında danışmanlık hizmetleri vermeye başladıktan sonra örgüt

²¹⁵ Taşar Ünalp, **age**, 125.

içerisinde oluşan zıt alt kültürler nedeniyle pek çok zorlukla karşılaşmıştır. Örgüt içerisinde yıllarca beraber çalışan muhasebeci ve danışmanlar arasında danışmanlık biriminin daha karlı ve organizasyon içerisinde daha güçlü bir hale gelmesi ile anlaşmazlık ve çekişmeler baş göstermiştir. 1980'lerin başına gelindiğinde örgütün kültürü kaotik bir hal almış ve Anderson Danışmanlık'ın Arthur Anderson'a dava açması ile sonuçlanmıştır. Arthur Anderson'ın karşılaşmış olduğu bu durum, baskın örgüt kültür ile alt kültürler arasındaki uyumsuzlukların örgüt üyelerinin birbirlerine karşı tutum ve davranışlarını da büyük ölçüde şekillendirdiğini göstermektedir.

Organizasyonun örgüt kültürü ile uyumlu alt kültürlerin varlığı ise işletmenin yararınadır. Microsoft bünyesinde çalışan programcı, teknisyen ve tasarım mühendisleri farklı alt kültürlere sahip birimlerde çalışmakla beraber, aynı ortak örgüt kültürü altında toplanmaktadırlar. Her alt kültürün kendine ait dili, giyim normları, çalışma koşulları olmasına rağmen, tüm alt kültürler Microsoft'un örgüt kültürü nitelikleri olan yenilikçiliği, riske açık olmayı ve girişimciliği benimsemektedir. Böylelikle Microsoft alt kültürleri sayesinde hem yeni ürün ve fikirler üretme, hem de değişen çevre koşullarına daha hızlı adapte olma imkanı bulmaktadır.²¹⁶

Sadece çalışanları motive edici bir araç olmayan örgüt kültürü; organizasyon içindeki değişik alt kültürleri biraraya getirerek, tek bir homojen örgüt kültür olarak görmelerini sağlamaktadır.²¹⁷ Örgüt içerisinde farklı çıkarlar, değer yargıları, ideolojik farklılıklar, düşünsel ayrılıklar gibi nedenlerle sorun çıkarabilecek alt kültürler ortadan kaldırılırken, örgütün temel unsurlarının pekiştirilmesini sağlayan alt kültürler desteklenecektir.

3.7. Örgütsel Kültür ve Örgütsel İklim İlişkisi

Kimi zaman örgüt kültürünün yerine de kullanılan örgüt iklimi, örgüt kültürü ile ilişkili olmakla beraber farklı bir kavramdır. Schein'e göre örgüt iklimi; örgüt kültürünün görünen tarafıdır ve örgüt iklimine ilişkin yapılan bir çalışma, örgüt

²¹⁶ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., Robert Konopaske, **Organizations; Behavior, Structure, Processes**, 11. bs. (McGraw Hill, 2003), 37.

²¹⁷ Hasanoğlu, **age**, 43.

kültürünün ne olduğuna dair yeterli bilgiyi sağlayamamaktadır.²¹⁸ Ancak örgüt iklimi örgüt kültürüyle yakından ilgilidir; çünkü örgüt üyelerinin değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçmektedir. Örgütsel kültür, hareketlerde süreklilik ve örgütsel davranışlarda uyum sağlayarak örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır.²¹⁹

3.7.1. Örgütsel Kültür ve Örgütsel İklım İlişkisi

Örgütsel özellikler ve davranışlar arasındaki bağa ilişkin psikolojik süreçler olan örgüt iklimi/örgüt havası; örgüt üyeleri tarafından hissedilen, onların davranışlarını etkileyen, çevrenin bir takım özelliklerinden oluşan, değerleri ile tanımlanabilen ve büyük ölçüde süreklilik sergileyen bir özelliğe sahiptir. Örgüt ikliminin örgütün psikolojik ortamını yansıttığını belirten E.Ü. Kaya'ya göre örgüt iklimi; bir işletmenin çalışanları tarafından tecrübe edilen, davranışlarını etkileyen, işletmenin belirli özellik ve tutumlarıyla ilgili değerlerine dayanılarak tanımlanabilen iç çevresinin daimi yüksek kalitesidir.²²⁰

Örgüt iklimi üzerine yaptığı çalışmalar ile bilinen Renato Tagiuri'nin (1968) tanımı ise şu şekildedir: *“Örgütsel iklim kavramı; örgütsel çevrenin ve bu çevrenin davranış üzerindeki etkisinin tanımlanması açısından oldukça önemlidir. Örgütsel iklim ile bir örgütü diğerinden ayıran özellikler ve bunların örgütteki insanların davranışlarına etkisi kastedilmektedir. Bu bağlamda örgüt iklimi; örgütün belirli özellikler dizisi ve değerleri olarak tanımlanabilen, örgüt üyelerince sınanan ve onların davranışlarını etkileyen örgütün içsel çevresinin göreceli kalitesidir.”*

Örgüt iklimi ile ilgilenen diğer bir araştırmacı G.A. Forehand (1968) ise örgüt iklimi kavramının 3 temel değişkenden oluştuğunu belirtmiştir. Bunların ilki olan *çevresel değişkenler*; örgüt üyelerinden kaynaklanmayan, onların algılarına dışarıdan etki eden organizasyon büyüklüğü ve yapısı, ekonomik koşullar, sendikalaşma oranı gibi değişkenleri içermektedir. *Kişisel/Bireysel değişkenler* ise örgüt üyelerinin yetenekleri, algıları, işe karşı ilgileri, karakteristik nitelikleri gibi her bir çalışanın bireysel olarak sahip olduğu özellik ve değerleri kapsamaktadır. Çevresel ve kişisel

²¹⁸ Doğan, age, 106.

²¹⁹ Terzi, age, 93.

²²⁰ Kaya, age, 97.

değişkenlerin bir araya gelmesi ile oluşan *sonuç değişkenler*; iş motivasyonu, çalışan memnuniyeti, örgüt performansı ve verimliliği gibi sonuçları ortaya koymaktadır.

Örgütsel iklimin sınıflandırılmasında ortaya koyduklarıyla büyük katkı sağlamış olan Litwin ve Stinger'a göre ise; örgüt iklimi çevredeki bireyler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan çevresel özellikler, beklentiler ve güdüler kümesi şeklinde tanımlayan Litwin ve Stringer (1968) liderlik özellikleridir.²²¹ Litwin ve Stinger; aynı zamanda *psikolojik iklim* kavramını işletme literatürüne sokmuştur. Psikolojik iklim örgüt üyelerinin örgüt uygulamalarını betimlemesi olarak belirtilirken, örgüt iklimi örgüt üyelerinin örgüt ve çevresine ilişkin algılamaları olarak açıklanmaktadır. Psikolojik iklim örgüt üyelerini içinde yer aldıkları olayların yorumlanmasında ortak düşünceyi paylaşmaya yöneltmekte ve ortak düşünceyi paylaşan örgüt üyelerinin birleşmesini sağlamaktadır.²²²

Organizasyon içinde meydana gelen her şeyi etkileyen ve bir işletmeyi diğerlerinden ayıran örgüt iklimi pek çok faktörden etkilenerek oluşmaktadır. Yönetmel değerler, liderlik türü, ekonomik şartlar, endüstriyel ilişkiler, organizasyon yapısı, çalışanların özellikleri, işletmenin büyüklüğü ve işin yapısı örgüt iklimini belirleyen faktörlerin birkaçı olarak sayılabilir.²²³

Aynı örgüt kültürü gibi işletmelerin başarılı olabilmesi için; çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak bir örgüt iklimi kurulması, hakim kılınması ve devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin işletme içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde karşılandığıyla ilgili algılarının sonunda oluşan genel hava olan örgüt iklimi; örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte hakim özelliklerdir.²²⁴ Örgüt üyeleri tarafından kabul edilen ve onları tatmin eden örgüt iklimi; işletmeyi olumlu yönde etkiler ve işletme için doğru iklim olarak kabul edilir, örgüt üyeleri tarafından benimsenmeyen örgüt iklimi ise zayıf veya kötü olarak algılanır. İşletme içerisindeki olumlu örgüt iklimi çalışanların motivasyon ve bağlılıklarını artırarak örgüt içi ilişkilerin güven ve etkileşim içinde gerçekleşmesini sağlayacak, böylelikle organizasyon performansı ve verimliliğine katkıda bulunarak rekabet ortamında işletmeyi ayakta tutacaktır.

²²¹ Halis, **age**, 105.

²²² Halis, **age**, 113.

²²³ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 42.

²²⁴ Hasanoğlu, **age**, 50.

3.7.2. Örgütsel Kültür ve Örgütsel İklimin Karşılaştırılması

- ✓ Her ikisi de organizasyon içerisindeki sosyal ilişkiler, ortam ve davranışlar ile ilgilidir.
- ✓ Her iki kavramda kapsamı açısından alt yapılara sahiptir. Örgüt içerisinde alt kültürler gibi alt iklimler de mevcuttur.
- ✓ İki kavramda aynı durumu açıklamaya yöneliktir; örgütün davranışsal özelliklerinin bireylerin davranışlarını nasıl etkilediği ve örgüt üyelerinin davranış özelliklerinin örgüte nasıl yön verdiği.

Örgüt kültürü ve örgüt iklim arasında bir takım benzerlikler görülmesiyle birlikte, iki kavramın birbiriyle karıştırılmasını önleyecek önemli farklılıklar bulunmaktadır.^{225,}

226, 227

- ✓ Örgüt iklimi sosyal psikolojiden türemiş bir kavramken, örgüt kültürü antropolojiden türemiştir. Disiplinler arası bu farklılık her iki kavramın incelenmesinde kullanılan yöntemlerin farklılaşmasına neden olmaktadır.
- ✓ Örgüt kültürü örgütsel bir birimde işlerin yapılma biçimi olarak, örgüt iklimi ise bireylerin iş çevrelerini algılama biçimleri olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalardan iklimin bireysel özellikler ile, kültürün ise örgütsel özellikler ile daha yakından ilişkili olduğu yargısına varılabilir.
- ✓ Örgüt iklimi çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerini açıklamakta, daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise daha çok görünen örgüt öğeleri üzerine yoğunlaşmaktadır.
- ✓ İklim sağlıklı-sağlıksız, doğru-yanlış veya iyi-kötü şeklinde değerlendirilebilirken, her örgüt için tek bir doğru kültürden söz edilememektedir.
- ✓ Örgüt iklimi paylaşılan algılamalar ile, örgüt kültürü ise paylaşılan anlamlar, inançlar ve temel varsayımlar ile açıklanmaktadır. Örgüt iklimi paylaşılan

²²⁵ Hofstede, **age**, 392.

²²⁶ Doğan, **age**, 107.

²²⁷ Terzi, **age**, 95.

anlamlar, inançlar ve temel varsayımlar tarafından yönlendirilen davranış kalıplarının görünüşleri olarak ele alınmaktadır.

- ✓ Örgüt kültürü zamana direnen bir özellik gösterir, buna karşın örgüt iklimi bu unsurların herhangi bir andaki durumunu yansıtmaktadır.
- ✓ Örgüt iklimi örgüt kültürünün bir alt kümesi, yansıması ya da dış görünümü olarak kabul edilmektedir.
- ✓ Örgüt kültürü ile örgüt iklimi üzerine yapılan araştırmalarda yöntem farklılıkları mevcuttur. Örgütsel kültür araştırmalarında bireyin sosyal durumunun incelenmesi için nitel yöntemler kullanılırken, örgütsel iklim araştırmalarında nicel yöntem ve varsayımların kullanılması gerekmektedir.

İki kavramın birbiriyle çelişebilecek, ancak aynı zamanda birbirini tamamlayan özellikleri örgüte katkı sağlayan unsurlar olarak değerlendirilmelidir. Örgüt iklimi; bir örgütü diğerlerinden ayıran, görece olarak devamlılık gösteren, örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkileri aracılığıyla meydana gelen, örgütte varolan özerklik düzeyi, güven, bütünleşme, işbirliği, destek, kabul görme, yeniliğe açıklık, şeffaflık gibi özelliklerin örgüt üyelerince algılanmasını içeren, örgüt üyelerinin içinde bulundukları durumu yorumlamalarına ve davranış biçimlerinin oluşmasına kaynaklık eden ve örgüt kültürünün temel normlarını, değerlerini ve tutumlarını yansıtan özellikler bütünüdür.²²⁸

Olumlu bir örgüt ikliminin yaratılması; örgüt kültürünün varlığı ve çalışanlar tarafından benimsenmiş olmasına bağlı olduğundan, örgüt kültürü korunmalı ve geliştirilmelidir.

3.8. Toplumsal Kültürün Örgüte Etkisi

Önceki bölümlerde belirtildiği üzere işletmelerin faaliyet gösterdiği toplumun kültürünün örgütsel kültüre etkisi kaçınılmazdır. Toplumların kültürel benzerlik ve farklılıklarının organizasyonların stratejilerini şekillendirdiği pek çok araştırmada görülmüştür.

²²⁸ Doğan, age, 107.

Konuyla ilgili araştırmacılar tarafından öne sürülen iki farklı görüş mevcuttur. Bunlardan ilki; endüstrileşme, benzer teknolojilerin kullanımı, organizasyon hacimlerinin artışı, çok uluslu işletmelerin ortaya çıkışı ve aynı yönetim uygulamalarını dünyanın herhangi bir ülkesinde uygulayabilme becerisine sahip uluslararası yöneticilere duyulan ihtiyaç ile toplumların giderek birbirine benzemeye başlayacağı, yönetim anlayışında toplumsal kültür farklılıkların ortadan kalkacağı ve bu nedenle de organizasyon uygulamalarının toplumsal kültürden etkilenmeyerek sadece örgütsel kültür açısından farklılık göstereceği öne sürülmektedir. Bu görüşü benimseyen Kenichi Ohmae (1991) *global organizasyon* kavramını ortaya atarak, örgütlerin ulusal bağlılık yerine ortak uluslararası hedefler için faaliyetlerini sürdüreceklerini açıklamıştır. Bu görüşün karşıtı olan ikinci görüş ise; dil, din, sosyal kurumlar, hukuk düzeni, politik sistemler, eğitim sistemleri, değer ve tutumların toplumlar arasında farklılık göstermesinin kaçınılmaz ve önlenemez olduğunu, bu sebeple de ulusal kültür farklılıklarının ortadan kaldırılamayacağını ve sonuç olarak örgütlerin işleyişlerini etkileyeceklerini belirtmektedir.²²⁹ Hofstede'in katıldığı bu görüş; maddesel unsurların yaygınlaşarak toplumları birbirine benzetmesine rağmen, bazı unsurların bilişsel olduğu ve birebir benzetilmesinin mümkün olmadığını açıklamaktadır.

Günümüz iş dünyasında artan globalleşme ve hükümetler arası yakın ilişkiler, organizasyonların faaliyet gösterdikleri toplumların kültürlerini anlayarak örgüt kültürlerini ve işletme fonksiyonlarını adapte etmelerini gerektirmektedir.

3.8.1. Kültürel Farklılıkların Etkisi

Kültürel farklılıkların organizasyon süreçlerine etkisi işletme literatüründe kabul edilen bir gerçektir. Kültürel farkların yönetim bilimine etki etkisinin sebebi; yönetimin toplumsal süreçlerden ayrı tutulamayacak ve aile, okul, politika, devlet gibi ulusal kültürü oluşturan unsurlardan etkilenen ve yönetim, din, bilim inançları ile de yakından ilişkili bir konu olmasıdır. Bir ülkenin söz konusu süreçlerdeki tarihsel özellikleri; sosyal organizasyonlarını ve dolayısıyla yönetim kavramlarını şekillendirir. Tek bir doğru yönetim biçiminin tanımlanmasının evrenselliği bu nedenle doğru değildir. Batı ülkelerinde yönetim konusunda geliştirilen kuram, kavram, teknik ve uygulamalar gelişmekte olan ülkeler için yol göstericidir. Ancak

²²⁹ Senior, **age**, 144.

gelişmiş ülkelerin başarıyla uyguladığı yöntemler kültürel farklılıklar nedeniyle gelişmekte olan ülkelere uygulandığında aynı sonuçları vermeyebilir. Kültürel yapılara uygun yöntem seçmek veya uyarlamak, her topluma özgü yapılacak araştırmalar ile mümkün olabilir. İşletmeler yönetim yapılarını ve uygulayacakları yöntemleri belirlemeden önce; kendi ülkelerindeki mevcut kültürel özellikleri tespit etmeli, Batı toplumlarında başarı göstermiş tekniklerin hangilerinin ne ölçüde uygulanabileceğini belirlemeli ve kültürel değişimlere uyum sağlayabilecek çalışanlar yetiştirmek için gerekli imkanları sağlamalıdır.²³⁰

İşletmeler başarıya toplumsal kültür ve örgüt kültürü arasında bir denge ve uyum oluşturarak ulaşabilirler.

3.8.1.1. Motivasyon ve Liderlik Yaklaşımlarına Etkisi

Bireyleri belirli yönde davranmaya sevk eden motivasyon; aynı örgütün üyeleri arasında dahi farklılık sergilerken, toplumlar açısından daha büyük bir ayrım meydana getirmektedir. Örneğin; Amerikalı bir çalışanı motive eden kazanacağı ücretken, Fransız bir çalışan için bu işin sağlayacağı statü, Çinli bir çalışan için görevlerin bireyler arasında eşit paylaşımı, Danimarkalı bir çalışan için ise örgütteki hakim işbirlikçilik ruhu olabilmektedir.²³¹

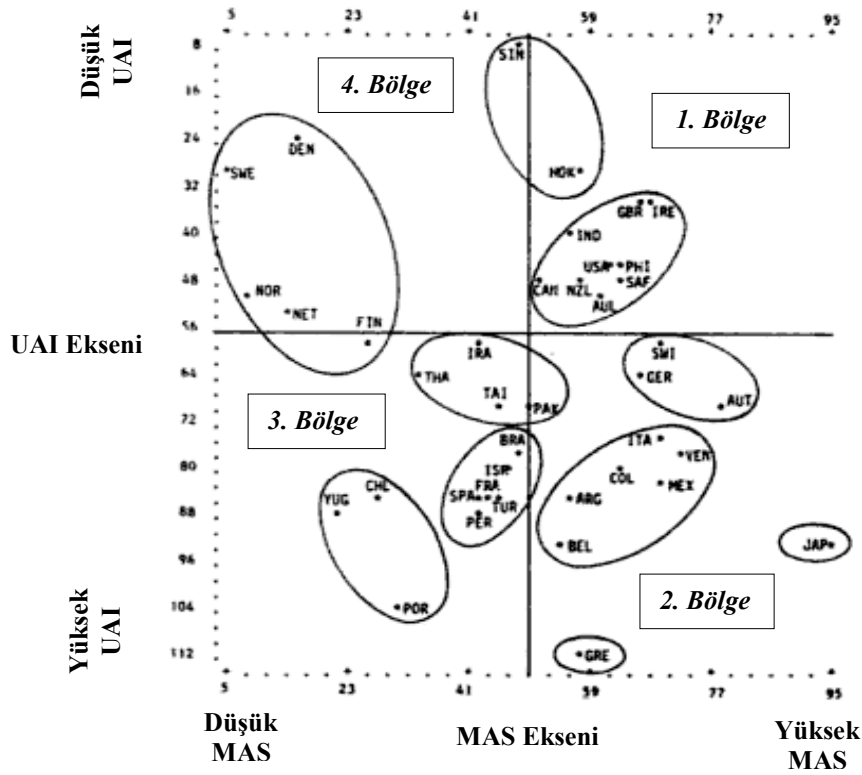
En temel motivasyon kuramlarından olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi dikkate alındığında toplumların ihtiyaç sıralamasının bile farklılık sergilediği görülmüştür. Bu varsayımı ispatlamaya yönelik M. Haire, E.E. Ghiselli ve L.W. Porter (1966) tarafından 14 ülkenin yöneticileri üzerinde uygulanan araştırmada; sadece Amerikalı yöneticiler için Maslow'un ihtiyaç sıralamasının geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin toplumların motivasyon farklılıklarını açıklamak için yetersiz olduğunu savunan Hofstede, belirsizlikten kaçınma derecesi (*UAI*) ve erillik (*MAS*) kültürel boyutlarının birleşiminden oluşan matriksin toplumsal motivasyon farklılıklarını daha net ortaya çıkardığını belirtmiştir. Şekil 11'deki matriste dikey ekseninde yer alan belirsizlikten kaçınma derecesi boyutu başarı ve güvenlik motivlerini, yatay ekseninde yer alan erillik boyutu ise kendini gerçekleştirme ve sosyal ihtiyaçları içermektedir.

²³⁰ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 88.

²³¹ Hofstede, **age**, 385.

Düşük belirsizlikten kaçınma derecesi ve yüksek erillığe sahip 1.Bölge’de bulunan Amerika, Büyük Britanya ve bu ülkelerin eski sömürge ve kolonileri; zenginlik, tanınma gibi bireysel başarı ve kendini gerçekleştirme motivleri ile güdülenmektedirler.

Bireysel güvenlik, zenginlik ve çalışkanlık gibi motivlere sahip, yüksek belirsizlikten kaçınma derecesi ve yüksek erilliğin görüldüğü; Japonya, Almanca konuşulan ülkeler ve bazı Latin ülkeleri matrisin 2.Bölge’sinde yer almaktadır. Bu bölge özellikle 2.Dünya Savaşından sonra ekonomisi hızla gelişen toplumları içermektedir.



Şekil 11 : Hofstede'in UAI x MAS Matrisi

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 334.

Fransa, İspanya, Portekiz, eski Yugoslavya'yı oluşturan ülkeler, bazı Latin ve Asya ülkeleri yüksek belirsizlikten kaçınma derecesi ve düşük erilliğin görüldüğü 3.Bölge’de konumlandırılmaktadır. Bireysel zenginliğin, karşılıklı dayanışma ve

yardımlaşma kadar önemli görülmediği bu bölgede yer alan ülke çalışanları güvenlik ve ortaklaşa ilişkiler ile motive olunmaktadır.

Hollanda ve Kuzey Avrupa ülkelerini içeren, düşük belirsizlikten kaçınma derecesine ve dişillığe sahip 4.Bölge konumlandırılan toplumların motivleri ise; başarı ve ortaklaşa ilişkilerdir. Hofstede'e göre motivasyonel dünya haritasını belgeleyen bu matris, evrensel olarak kabul edilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin, ülkeler açısından büyük ölçüde farklılık sergilediğini vurgulamaktadır.

Farklı toplumlarda faaliyet gösteren işletmeler incelendiğinde; çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin, iyi motive olmalarını sağlayan etkenlerin, çalışmazlarsa kaybedeceklerinin neler olduğunun değiştiği görülmektedir. Çalışanları motive edecek unsurların oluşmasında önemli bir faktör de; faaliyet gösterdikleri ülkenin gelişmişlik ve zenginlik düzeyidir. Az gelişmiş ve fakir toplumlarda iş güvenliği ve ücret düzeyi çalışanlar için öncelikli olurken, gelişmiş ve zengin toplumlarda temel ihtiyaçların sağlandığı ölçüde statü, saygı, güç, kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçlar ön plana çıkmaktadır.

Luthans'ın toplumların çalışma nedenlerini inceleyen araştırmasında; tüm ülkelerde işin ihtiyaç duyulan kazancı sağlayan bir unsur olarak değerlendirildiği, ancak motivlerin değiştiği görülmüştür. Luthans'a göre Amerika'da iş parasal ödüllendirme olarak algılanmakta ve bu nedenle de kısa sürede çok iş yapmaya odaklı çalışanlar, kendilerinden beklenen iş ve performans hedeflerinin açık bir biçimde tanımlanmış olmasını beklemektedirler. Japonya ve Almanya'da kazanç, Amerika'ya göre daha ön planda iken, İsrail ve Hollanda'da işin zevkli ve tatmin edici olmasının parasal teşviklerden daha fazla motive edici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.²³²

Belirli şartlar altında, belirli kişi veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin davranışlarının faaliyetleri etkilemesi ve yönlendirmesi olan *liderlik süreci* ile kişileri bu amaçlara ulaşmaya sevkeden kişi olan *lider* kavramları da kültürel farklılıkların etkisinin görüldüğü konulardan biridir. Özellikle çok uluslu işletmeler, değişik kültürlerde faaliyet gösteren örgütler ve farklı kültürlere mensup çalışanları bulunan organizasyonlar için tek doğru bir liderlik süreci ve liderden bahsetmek mümkün değildir.

²³² Luthans, *age*, 276.

Yöneticilerin kişilik özellikleri, algılamaları, problem çözme şekilleri, tecrübeleri, eğitimleri, sosyal sınıfları, risk tutumları, iletişim becerileri, karar verme sürecindeki hız ve rolleri her toplum ve örgüt için farklı düzeylerde görülmektedir. Bunun yanında etkin lider tanımı; faaliyet gösterilen toplumun bürokratik yapısı, hedefleri, bireysellik süreci gibi unsurlara bağlı olarak değişmektedir.²³³ Örneğin; Amerikalı yöneticilerin kararları rasyonel bir süreç olarak ele almaları ve kişisel düzeyde seçimlerini yaparak çalışanlara benimsetmeye çalışmalarına karşın; Japon yöneticiler karar alma süreçlerinde bilgi edinme, görüş alışverişi yaparak sorunun önemini anlama ve çözüm yolu bulma konularında fikir birliği oluşturulduktan sonra seçim yapmak yolunu izlemektedirler. Tüm örgüt çalışanlarının katılımına ihtiyaç duyan Japon işletmelerinde, karar verme süreçleri bu nedenle çok uzun zaman alabilmektedir.²³⁴

Örgüt hedefleri doğrultusunda çalışanları motive etmesi gereken liderlerden beklenen davranışlar, Hofstede'in toplumsal boyutlarına göre de farklılık sergilemektedir. Güç mesafesi (*PDI*) yüksek toplumlarda çalışanlar, liderlerinden kararları vererek yönlendirmede bulunmalarını beklerler, güç mesafesi düşük toplumlarda ise lider çalışanların katılımını sağlamalıdır. Kurum piknikleri uygulaması bulunan Amerikalı bir kuruluşun İspanya şubesi bu uygulamayı gerçekleştirdiğinde, yöneticilerin kendilerine yemek servisinde bulunması İspanyol çalışanları son derece rahatsız etmiş ve liderlerine karşı saygılarını yitirmelerine neden olmuştur.²³⁵ Yüksek belirsizlikten kaçınma derecesine (*UAI*) sahip Almanya ve Fransa'da, liderler tüm kontrolü ellerinde bulundurmak isterler. İngiltere'de düşük belirsizlikten kaçınma derecesi nedeniyle, liderler kontrolü dağıtarak çalışanları yetkilendirme yolunu tercih ederler. Amerikalı liderler sorunların çözümüne odaklanırken, İskandinav liderler için birliğin sağlanması çok daha önemlidir.²³⁶

Globalleşme ve değişen rekabet koşulları ile artan, her toplum ve ortamda başarılı lider ihtiyacı *global lider* kavramını ortaya çıkarmıştır. Özellikle çok uluslu işletmeler için büyük önem arz eden global liderin sahip olması gereken özellikleri Adler ve Boyacıgiller şu şekilde sıralamıştır;

1. Global iş, siyaset ve kültür ortamını global açıdan anlayabilmek

²³³ **age**, 596.

²³⁴ Koçel, **age**, 80.

²³⁵ Griffin, **age**, 409.

²³⁶ Tosi, **age**, 120.

2. Farklı kültürlerin bakış açılarını, tercihlerini, eğilimlerini, teknolojilerini ve iş yapma yöntemlerini bilmek
3. Farklı kültürlerden insanlarla bir arada ve uyum içinde çalışabilmek
4. Farklı ülkelerdeki yaşam koşullarına adapte olabilmek
5. Diğer uluslardan örgüt çalışanları ile eşit koşul ve haklara sahip olduğunu anlamak

Global liderler; her liderin sahip olması gereken vizyon, iletişim, motivasyon ve yaratıcılık gibi konularda, ulusal tanımlamalardan ve geleneklerden bağımsız düşünebilen ve farklı kültürlerde bu unsurları uygulayabilen kişiler olmalıdırlar. Kendi ulusal kültüründe başarılı olmuş bir yöneticinin, başka bir kültürde de aynı başarıyı sürdürememesi; gerek sahip olduğu değerlere bağımlılığı, gerek bu durumu oluşturan görev ile uyuşmaması riskinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle istenen sonuçlara ulaşmak için, yöneticilerin başarılı olmanın yanısıra global lider özelliklerini de taşıması gerekmektedir.²³⁷

Türkiye’deki ulusal kültürün liderlik yaklaşımlarına etkisi üzerine Selda F. Paşa’nın (2000) yapmış olduğu araştırmada; kolektivist, yüksek güç aralığı ve yüksek paternalizm/babacılık eğilimlerine sahip Türk kültüründe, örgüt üyelerinin algılamalarına göre liderlik tiplerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları sonucunda en fazla benimsenen liderlik davranışları ise sırasıyla babacan, takip ve kontrol eden, takım kuran ve paylaşan liderlik tipleri olarak görülmüştür. Liderlerden beklenen davranış ve tutumlar incelendiğinde; yöneticilerin iş ve performans ile ilgili konulara, çalışanların ise etkin iletişim, samimiyet, uyumluluk, koruma, hoşgörü, anlayış, kabul edilebilir bir kontrol, disiplin ve prensip sistemine önem verdikleri görülmektedir.²³⁸

3.8.1.2. Hiyerarşik Yapı ve Örgüt içi İletişime Etkisi

Kültürel farklılıkların örgüt hiyerarşik yapısı üzerindeki etkilerine bakarken; Hofstede’in kültür boyutlarından güç mesafesi (*PDI*) üzerinde durulmaktadır. Refah, itibar, güç gibi alanlarda eşitsizliğin bulunduğu güç mesafesi yüksek toplumlarda,

²³⁷ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 106.

²³⁸ Doğan, **age**, 143.

örgütlerin hiyerarşik yapıları daha fazla katmanlıdır. Otokratik liderler tarafından yönetilen ve kontrolün üst düzeyde olduğu böyle toplumların iletişimlerinde güvenden söz edilememektedir.²³⁹

Kültürel farklılıklar; örgüt üyeleri arasında etkileşimi sağlayan, örgüt içerisinde neyin, nasıl, neden yapılması gerektiğini belirten ve belirsizlikleri azaltan iletişimin, doğru ve düzgün olarak gerçekleşmesini engelleyecektir. Etkin bir iletişim için kültürel farklılıklar her zaman göz önüne alınarak, oluşabilecek kopukluk ya da yanlış anlaşılmalara önlenmelidir.²⁴⁰

Yetiştirildiği ve sosyalleştiği kültür; bireyin mesajlarını iletme biçimini etkilemekte ve dinleme, konuşma, sessiz kalma, mesafe ve vücut dili gibi iletişim davranışlarını şekillendirmesine yardımcı olmaktadır. Bununla beraber, bireyler iletilen bilgilerin yorumlanmasında belirli kültür ve toplumları karakterize eden ortak tecrübe ve değerlerle sınırlı kalabilmektedirler.²⁴¹ Algılama farklılıkları, davranışların kalıplaştırılması (*stereotype*) ve etnosentrik olma gibi durumlar farklı kültürler arasındaki iletişim kopukluklarının kaynağıdır.

Alıcı ve göndericinin ortak bir kültüre sahip olduğu durumlarda, sembollere yüklenen anlamlar aynı veya benzer olduğundan, gönderilen mesaj ile algılanan mesaj birbirine yakın olacaktır. Fakat algılama farklılıklarının görüleceği farklı kültürlerle mensup kişilerde, sembollere yüklenen anlamlar benzer olmayacağından iletilmek istenen mesaj anlaşılacak ve iletişim kopukluklarına neden olacaktır.

Kalıplaştırma veya klişeleştirme (*stereotype*); iletişimde bulunan kişinin belirli bir grup, kategori veya topluma ait olduğunu düşünme ve bundan dolayı da belirli bir şekilde davranmasını bekleme eğilimidir. İletişimde bulunan bireyden beklenen davranışta sapma veya istenmeyen yönde farklılaşma görüldüğünde etkin bir iletişimden söz edilemez.

Çoğunlukla çok uluslu işletmelerde görülen etnosentrik kadrolama ve bundan doğan etnosentrik farklılıklar; belirli bir kültürün mensuplarının kendilerini diğerlerinden üstün görme eğilimleridir. Etnosentrik (*tek kültürlülük*) tutuma sahip bir organizasyonda; ana ülkeye özgü tutum, yönetim biçimi, bilgi ve değerlendirme ölçüleri gibi unsurların, ev sahibi ülkeden elde edilebileceklerden daha üstün olduğu kabul

²³⁹ Hofstede, **age**, 382.

²⁴⁰ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 116.

²⁴¹ Demirkan, **age**, 94.

edilmektedir. Bireyler bir işi yapmanın en iyi ve doğru yolunun kendi bildikleri olduğuna inandıklarından, kendi doğrularından farklı bir doğru ile karşılaştıklarında, çeşitli iletişim kopuklukları yaşanmaktadır. Örneğin; Amerikalı yöneticiler uluslararası pazarda ingilizceyi en iyi ve tek geçerli dil olarak kabul ettiklerinden, diğer dilleri öğrenmeyi gereksiz bulmaktadırlar. Amerikalı yöneticilerin bu yaklaşımı farklı kültürlerden yöneticiler ile çoğu zaman iletişim sorunları yaşamalarına neden olmaktadır.²⁴²

Kültürel çeşitliliğin bulunduğu çok uluslu işletmelerde, kurumsal bir dilin yokluğu örgüt çalışanlarının bilgi, duygu ve düşüncelerini birbirlerine iletmesini engelleyen önemli bir sorundur. Farklı kültürlerle mensup örgüt çalışanları dil nedeniyle iletişim sorunları yaşayacak ve iletilmek istenen mesajları aynı biçimde algılamayacaklardır. Farklı dillerle ilgili çeviri sorunları da iletişim kopukluklarına neden olabilmektedir; bazı kelimelerin diğer dillerde karşılıkları olmayabilir veya tam olarak aynı anlamı ifade etmeyebilir.²⁴³ General Motors dil farklılığı nedeniyle bu duruma örnek olabilecek bir sorun ile karşılaşmıştır. Chevy Nova isimli arabalarının İspanyolca konuşan ülkelerde neden az satıldığını araştıran General Motors, Nova kelimesinin İspanyolcada gitmez/yürümez anlamına geldiğini görmüştür.²⁴⁴

Toplumsal farklılıklara sahip çalışanların bulunduğu işletmelerde düzgün ve etkin iletişimin varlığı, kültürel esnekliği ve sorunların en aza indirgenmesini sağlayacaktır.

3.8.2. Kültürel Farklılıkları Uzlaştırma ve Kültürel Farkındalık

Örgüt çalışanları arasında kültürel yakınlığın varlığı kültürel birliğin sağlanmasını kolaylaştırıcı bir etkidir. İşletme içerisinde kültürel ayrılıkların çokluğu durumunda ise, kültürel birlik sağlanamayacak ve örgüt içerisinde alt kültürler oluşacaktır. Yerel işletmeler için farklı alt kültürlerden gelen çalışanlar örgüt kültürünün zenginleştirilmesi ve pekiştirilmesini sağlayarak örgüt içerisinde kültürel birliğin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki kültürel farklılıklar; karar verme süreçleri, yaratıcılık ve değişik müşteri grupları gibi konularda potansiyel

²⁴² Luthans, **age**, 356.

²⁴³ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 117.

²⁴⁴ Taşar Ünalp, **age**, 112.

yararlar sağlayabilirken, örgüt üyeleri arasında çatışma, iletişim kopuklukları gibi problemlere de neden olabilmektedir.

Ancak uluslararası ve çok uluslu işletmeler için kültürel birliğin oluşturulması çok daha zor ve önemli bir süreçtir. Farklı ülke veya kültürlerden gelen örgüt üyelerinin, farklı pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerde tek bir misyon, vizyon ve strateji için uyum içinde çalışması ve örgüt kültürünü paylaşması kültürel birliğin oluşturulması ile mümkündür. Farklı dilleri konuşan, farklı inanç ve değerlere sahip toplum ve kültürlerden gelen çalışanların, işletme örgüt kültürünün birer üyesi olabilmeleri için; işletme içerisindeki kültürel farklılıkların farkedilmesi (*kültürel farkındalık*), etkilerinin gözlenmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.²⁴⁵

Bir örgütteki her farklı kültür işletme içi etkileşimlere kendi anlam ve öncelik anlayışı ile yaklaşmaktadır. Bu kültürler sadece örgüt kültürüne egemen olan alt kültürler değil, başka örgütlerin çalışanları ile paylaşılan kültürler de olabilmektedir. Önceki bölümlerde anlatıldığı üzere üst yönetim, örgütteki tüm alt kültürleri birleştirerek ortak bir kültür oluşturmaya çalışmalıdır. Yaratılan ortak kültür sayesinde, yönetim ile çalışanların öncelikleri arasında uyum sağlanabilecektir. Çok uluslu işletmelerde örgüt içerisindeki alt kültürleri, farklı değer ve beklentileri ortak bir çatı altında toplayacak örgüt kültürünü yaratarak kültürel birliği sağlanması yerel işletmelere göre daha güçtür.

Kültürel farklılıklar ve kültürleşme üzerine birçok araştırma gerçekleştiren A.L. Sales ve P.H. Mirvis (1984); farklı kültürlerle mensup çalışanları bulunan organizasyonları *çoğulcu organizasyonlar*, kültürel farklılıkları önemseyen, destekleyen ve değerlere dönüştürebilen organizasyonları ise *çok kültürlü organizasyonlar* olarak açıklamışlardır. Buna göre çok kültürlü bir örgütte; kültürel farklılıklar önemsenir, desteklenir ve bu farklılıklardan değer yaratılmaya çalışılır. Çoğulcu organizasyonlarda kültürel farklılıkların yönetimi için oryantasyon ve özellikle eğitim programlarından yararlanılmaktadır. Eğitim programları bilgilendirme amaçlı olabileceği gibi, beceri geliştirme amacıyla da uygulanabilir. *Bilgilendirme/Farkındalık eğitimleri* farklılıklardan değer yaratmaya ve örgüt üyelerinin farklı kültürlerle karşı duyarlılıklarını arttırmaya çalışmaktadır. *Beceri geliştirme eğitimleri* ise; çalışanlara kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunları nasıl çözümleyebileceklerini anlatmayı amaçlamaktadır. İşletmeler genellikle bu iki

²⁴⁵ Erdoğan, age, 194.

eğitim programını birleştirerek kültürel farklılıkları yönetme yolunu seçerler, böylelikle hem çalışanların farklılıklarını anlamaları hem de kabullenmeleri sağlanmaktadır. Avon, Procter&Gamble, Hewlett-Packard gibi çok uluslu işletmeler, bilgilendirme ve beceri geliştirme eğitim programlarını uygulayarak sahip oldukları kültürel farklılıklardan değer yaratan işletmelerdir.²⁴⁶

Birçok farklı toplumdan çalışanı bulunan Microsoft işletmesi kültürel farklılıkların örgütleri açısından önemini şu şekilde ortaya koymuştur: *“Microsoft’da farklılıklar, performans ve ürünlerimizi zenginleştiren ve çalıştığımız toplumlara yönelik katkılarımızı arttıran en önemli unsurdur. İşgücümüz toplumların artan farklılıklarını yansıtırken, bizim amacımız da bu farklılıkları anlamak ve değer vermekir.”*²⁴⁷

Kültürel farklılıkların yönetimi; farklı toplumlardan gelen, farklı inanç, tutum ve değer yargılarına sahip çalışanları bulunan bir örgütte, örgüt üyeleri arasında kültürel farklılıklardan kaynaklanabilecek çatışma ve olumsuzlukları minimuma indirirken, bu farklılıkların ortaya çıkaracağı birliktelikten maksimum düzeyde yararlanmayı amaçlamaktadır. Kültürel farkındalığa sahip ve kültürel farklılıklarını etkin bir şekilde yönetebilen işletmelerde; çok yönlü düşünebilme ve yaratıcılık gelişecek, örgütsel esneklik kazanılacak, farklı pazarların ihtiyaçları daha iyi saptanabilecek, dünya pazarlarında rekabet avantajı elde edilecek; iş tatminini arttırmak ve bu sayede işgücü devir hızını düşürerek maliyetleri azaltmak mümkün olabilecektir.²⁴⁸

Kültürel farklılık ve çeşitlilik; iyi yönetildiği takdirde örgütlerde performans artırıcı bir değer yaratacak, buna karşın görmezden gelindiği veya etkin yönetilmediği örgütlerde performansı önemli ölçüde düşürecektir. Bu nedenle çeşitli kültürlerden gelen çalışanları barındıran işletmelerin kültürel farkındalığa sahip olmaları ve kültürel farklılıkları uzlaştırarak yönetebilmeleri gerekmektedir.

²⁴⁶ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 124.

²⁴⁷ Taşar Ünalp, **age**, 66.

²⁴⁸ **age**, 122.

4. TOPLUMSAL VE ÖRGÜTSEL KÜLTÜR FARKLILIKLARINI İNCELEYEN ARAŞTIRMALAR

Çalışanlar arasında birliği sağlayan, paylaşılan değer, inanç, davranış ve beklentileri içeren örgütsel kültürün; tüm işletmeler için farklılık gösterdiğinden 2. Bölüm’de bahsedilmiştir. Uluslararası işletmelerin farklı uluslar ile iş yaparken maruz kaldığı toplumsal kültür farklılıklarına ise 1. Bölüm’de değinilmiştir. Farklı bir toplumda iş yapmanın getirmiş olduğu kültür farklılıklarının yanında, özellikle uluslararası ortaklıkların artmasıyla işletmelerde kültür çeşitliliği ve beraberinde örgüt kültürü içerisinde farklı alt kültürler ortaya çıkmaktadır. Günümüz işletmeleri başarıya ulaşabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek adına hem kendi örgüt kültürlerine sahip çıkarak homojenliklerini korumalı, hem de iş yaptıkları ulusların toplumsal kültürlerinin farkında olmalı ve uyumu sağlamalıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için kültürel farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Kültürel değer ve tutumlar bir toplumdan diğerine, değişen ölçülerde farklılaşmaktadır. Söz konusu farklı değer ve tutumlar çerçevesinde değişik kültürel gruplar aynı koşullarda farklı davranışlar sergilemektedirler.²⁴⁹ Pek çok araştırmacı bu farklılıkların nedenlerini ve temelini incelemiş, günümüz işletmelerine ve yöneticilerine bu farklılıkların nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda yol göstermişlerdir. Yapılan araştırmaların sonuçları; kültür farklılıkları nedeniyle motivasyon, iletişim, liderlik, insan kaynaklarının seçimi, pazarlama faaliyetleri gibi birçok organizasyonel kavram ve yönetimsel sürecin ülkelere göre değişiklik gösterdiğini belirtmiştir. Bu saptamalar uluslararası işletmeler için tek bir evrensel doğru olmadığını ve kabul görmüş Amerikan yönetim tekniklerinin diğer ülkelerde karşılaşılabileceği uygulanabilirlik zorluklarını ortaya koymuştur.²⁵⁰ Bu nedenle organizasyonlardaki kültürel farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için; yöneticilerin ulusal kültürün önemini bilerek, örgütlerindeki kültürel çeşitliliğin

²⁴⁹ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 70.

²⁵⁰ **age**, 74.

farkında olmaları ve başka kültürlerden gelen çalışanları anlamaya çalışmaları gerekmektedir.

Bu bölümde kültürel farklılıklar ile ilgili yapılmış araştırmaların en bilinen ve literatürde kabul görmüş olanları anlatılacaktır.

4.1. Hofstede'in Kültürel Boyutları

Kültür konusunda belki de en geniş kapsamlı incelemeyi yapan Hollandalı kültür araştırmacısı Geert Hofstede'dir. Organizasyonel süreçlerin tüm uluslarda uygulanabilirliğini ve ulusal farklılıklara göre uyarlanabilirliğini sorgulayan Hofstede; 1967 ve 1973 yılları arasında 72 ülkedeki IBM işletmeleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda kültürü beş evrensel boyuta ayırmış ve bu 72 ülkenin boyutlardaki yerlerini belirlemiştir.

Hofstede araştırmasında; bu beş boyut içerisinde her toplumun kendine özgü kültürünün yani toplumsal kültürünün, organizasyonel davranışına yani örgütsel kültürüne etkisini ortaya koymuştur. 70'li yıllarda IBM işletmesinde gerçekleştirdiği bu araştırma sonuçlarının geçerliliğini kontrol etmek amacıyla 25 yıl sonra bir araştırma daha yapan Hofstede; ülkelerin gösterdiği kültürel özelliklerin, dünyadaki sosyo-kültürel, ekonomik ve politik değişimlerden etkilenerek yıllar içerisinde farklılık gösterdiğini saptamıştır. Örneğin; Rusya ve Çin'de komünizm süreci ile bireysellik, risk alma ve belirsizlikten kaçınma tutumlarında değişimler olmuş, bozulan (Meksika) ve iyileşen (Amerika, Japonya) ekonomilerde kültürel yapılar bu süreçlerden doğrudan etkilenmiştir.²⁵¹

Çalışanların tutum ve davranışlarındaki farklılıkların ait oldukları kültürden geldiğini bu araştırması ile ispatlayan Hofstede; ulusal kültürün örgüt içerisindeki farklılıkları, mesleki rol, yaş ve cinsiyetten daha iyi açıkladığını savunmuştur.²⁵² İlk araştırmanın üzerinden yaklaşık yirmi yıl geçmiş olmasına rağmen, kültürler arası farklılıkların ve bu farklılıklardan kaynaklanan sorunların anlaşılmasında hala güncelliğini koruyabilen sınırlı sayıdaki çalışmalardan birisi olması nedeniyle Hofstede'in kültür boyutları araştırması önemini korumaktadır.

²⁵¹ age, 80.

²⁵² Demirkan, age, 79.

4.1.1. Hofstede'in Kültür Yaklaşımı

Kültürü, bir grup insanı diğerklerinden ayıran zihinsel programlama modelleri olarak tanımlayan Hofstede'e göre bu modeller insan doğası, kültür ve kişilik olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir.

1. Bölüm'de de açıklanan bu üç boyuttan insan doğası; evrensel ve kalıtımsaldır. Zihinsel programlamanın bu ilk boyutu; sevmek, zlme, eğlenme, gülme, korkma, insanlarla birlikte olma, konuşma gibi birçok duyguyu içermektedir. İnsan doğasında var olan bu duygular evrensel olsalar da bireyin ait olduğu kültür tarafından şekillenmekte ve bir kültürden diğerkine farklılık göstermektedir. İkinci boyut olan kültür ise; öğrenilen ancak kalıtımsal olmadığından bir bireyden diğerkine aktarılamayan, insan doğası ve kişilik boyutları arasında geçişliliği sağlayan bir kavramdır. Kişiye zel, hem öğrenilen hem de kalıtımsal olan kişilik zihinsel programlamanın üçüncü boyutudur. Kişilik ğrenilebilmekte, bireyin yaşamı boyunca kazandığı deneyimler ve ait olduğu toplumun kültürü tarafından biçimlenmektedir.

Hofstede'e göre tüm toplumlar benzer sorunlar ile karşılaşmakta ancak bu sorunları algılayışları ve ürettikleri çözümler bir toplumdan diğerkine, yani bir kültürden diğerkine farklılık göstermektedir. Tüm kültürlerin paylaştığı sorunlar; sosyal eşitsizlik, birey ile grup arasındaki ilişkiler, cinsiyetler arasındaki rol paylaşımı ve belirsizlik karşısındaki tutumlar şeklinde sıralanmaktadır.²⁵³ Yapmış olduğu bu ıkarım Hofstede'in IBM üzerinde gerçekleştirdiği kültür farklılıkları araştırmasının da çıkış noktasını oluşturmuştur. Tüm toplumlarda karşılaşılan ortak sorunlar araştırma sonuçlarında ortaya konulan boyutlar ile açıklanmıştır. Toplumların bu sorunlara karşı geliştirdikleri çözümler belli sınırlar çerçevesinde şekillenmekte; bu sınırların erevesi ise ulusların o sorunu ifade eden boyut içerisinde nerede yer aldıklarına göre çizilmektedir. Bu ortak sorunlara bulunan çözümler toplumsal kültürün tanımlanmasına ve yönetim üzerindeki kültürel etkilerin analizine olanak tanımaktadır.²⁵⁴

Kültürü zihinsel programlama modeli olarak tanımlayan Hofstede; bu programlamanın kültürler arasındaki farklılığını şu şekilde dile getirmiştir:

²⁵³ Taşar nalp, **age**, 98.

²⁵⁴ Demirkan, **age**, 82.

*‘Avrupa’da, İngilizler beklemeleri gereken yer neresi olursa olsun düzgün bir sıra oluştururlar, Fransızlar ise tam tersi. Hollandalılar asansör, doktor bekleme odası, tren vagonu gibi küçük ve kapalı alanlara girdiklerinde yabancıları selamlamaktan çekinmezler, Belçikalılar ise tam tersi. Avusturyalı yayalar trafik olmasa dahi kırmızı ışıktaki beklerler, Hollandalılar ise tam tersi. İsviçreliler trafikte yapılan hatalar karşısında çabuk sinirlenirler, İsveçliler ise tam tersi. Tüm bunlar bu ülkelerin sahip olduğu ulusal kültür öğelerinin bir sonucudur, görünmeyen zihinsel programlama modelleri yani kültürel farklılıkları göstermektedir.*²⁵⁵

4.1.2. IBM Kültür Boyutları Araştırması’na Genel Bakış

Hofstede’in kültür boyutlarını ortaya çıkarmak için IBM işletmelerinde uygulanan anket soruları; çalışanların davranış şekillerinden çok sahip oldukları değerleri araştırmayı amaçlayan sorulardır ve bu değerlerin ülkeler/toplumlar arasında belirgin farklılıklar gösterdiği araştırma sonuçlarında görülmüştür. Hofstede bunu kültürel yapının değerlerin oluşumuna etki etmesinden kaynaklandığı şeklinde açıklamıştır. Bu değerler bireylerin arzu ve isteklerini yansıtırken, zihinsel programlama ve ulusal özelliklerini de ortaya koymaktadır. Hofstede’in 1967 ve 1973 yılları arasında 100.000’den fazla IBM çalışanı ile yaptığı bu araştırma; kültürel farklılıkları ortaya koymanın yanı sıra, kültürel değer ve normların işletmeler üzerindeki etkisini, özellikle de çalışanların yönetsel davranışlarına etkisini toplumsal değerler aracılığıyla açıklamaktadır.

Birtakım araştırmacılar ise Hofstede’in araştırma sonuçlarının bazı açılardan yetersiz olduğunu vurgulamaktadır.^{256,257}

1. Hofstede’e göre bir toplum ile o toplumun temel kültürü arasında birebir ilişki mevcuttur. Ancak daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere çoğu toplumun egemen kültürünün yanında alt kültürleri de bulunmaktadır. Hofstede araştırmasında bu ayrımı göz önünde bulundurmamıştır.

²⁵⁵ Curtis W. Cook, Phillip L. Hunsaker, Robert E. Coffey, **Management and Organizational Behavior**, 2.bs. (Irwin, 1997), 135.

²⁵⁶ Luthans, **age**, 53.

²⁵⁷ Hill, **age**, 110.

2. Araştırma ekibi Amerikan ve Avrupalı araştırmacılardan oluşmuştur. Kültürel açıdan bağlılık sergileyen bir ekibin analiz sonuçlarını yorumlanması tek yönlü bir bakış açısına neden olabilmektedir.
3. Örneklemenin tek bir sektörden ve tek bir organizasyondan seçilmesi subjektiviteye neden olabilmektedir. Ancak IBM'in global ve birçok kültürden çalışanlar barındırması bu hipotezi çürütmektedir.
4. Araştırma verileri sadece beyaz yaka çalışanlardan toplanmıştır, mavi yaka çalışanlar ise vasıfsız işgücü olarak kabul edildiğinden kapsam dışı bırakılmıştır.
5. Hofstede'in araştırması 1967 ve 1973 yılları arasında gerçekleştirilmiş, son olarak 1980 yılında zaman yönelimi boyutunun eklenmesiyle güncellenmiştir. Kültür zaman içinde iç ve dış faktörlerden etkilenecek değişen ve gelişen bir olgu olduğundan Hofstede'in araştırması günümüz koşullarında güncelliğini yeterince koruyamamaktadır.

Bu eleştirilere rağmen Hofstede'in gerçekleştirdiği kültür boyutları araştırması günümüzde halen geçerliliğini sürdürmekte ve birçok farklı çalışmada referans olarak gösterilmektedir.

Hofstede'in yapmış olduğu bu araştırmanın sonucunda hem kültürlerin birbirinden farklılaşan yaklaşımlarını, hem de bir kültürden diğerine farklılık gösteren çalışma şekillerini anlaşılabilir kılan ulusal kültür profilleri ortaya çıkmıştır.²⁵⁸ Her toplum için oluşturulan bu kültür profilleri ise Hofstede'in ortaya koyduğu 5 boyut içerisinde incelenmiştir.

4.1.3. Kültürün 5 Boyutu

Hofstede'in 72 ülkedeki IBM işletmelerinde yapmış olduğu araştırmanın sonucunda ortaya çıkardığı ve ulusal kültürleri birbirinden ayıran bu beş boyut uluslararası işletmelerin yönetim şekillerini de farklılaştırmaktadır. Örneğin; yüksek güç mesafesine sahip toplumlar merkeziyetçi yapıyı, düşük güç mesafesine sahip toplumlar ise yetki dağılımını (*ademi-merkeziyetçilik*) desteklemektedir. Kolektifliğin/toplumculuğun ön planda olduğu toplumlarda; aile şirketleri ve grupça

²⁵⁸ Taşar Ünalp, **age**, 101.

ödüllendirmeler tercih edilirken, bireyselliğin etkin olduğu toplumlarda şahsi girişimler ve bireysel ödüllendirmeler tercih edilmektedir. Rekabet ve güçlünün ayakta kalması gibi tutumlar eril/erkeksi toplumlarda savunulurken, dişil/kadınsı toplumlara dayanışma ve zayıfın korunması gibi tutumlar hakimdir. Belirsizlikten kaçınmacı toplumlar katı kural ve prensipleri, belirsizlik toleransına sahip toplumlar ise serbest girişimleri ve farklı yaklaşımları benimsemektedirler.²⁵⁹

4.1.3.1. Güç Mesafesi (Power Distance – PDI)

Güç mesafesi boyutu; toplumdaki bireyler arasında eşitlik olmadığı fikrine dayanmaktadır. Bir toplumun aile, eğitim sistemi, iş ortamı, politik sistemler gibi çeşitli kurumlarında gücün üyelere eşit dağılıp dağılmamasının nasıl algılandığıdır.

Güç mesafesinin geniş olduğu toplumlarda; sınıf ayrımları ve buna bağlı farklı sınıfsal statüler mevcuttur.²⁶⁰ Gücün bireyler arasında eşitsiz dağılımını ve hiyerarşik yapılanmayı kabullenme eğilimi yüksektir, bu toplumlardaki organizasyonlarda yöneticiler çalışanların sergileyecekleri davranışları belirlemektedir. Güç mesafesi geniş kültürlerde unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilmekte ve saygı duyulmaktadır; iş ortamında ise çalışan ve yönetici arasındaki mesafe hissedilmekte ve korunmaktadır.²⁶¹

Dar güç mesafesine sahip toplumlarda ise; toplumdaki bireyler arasında gücün dağılımı göreceli olarak daha eşittir, sosyal sınıf ayrımı ve hiyerarşi yoktur. Güç mesafesinin dar olduğu kültürlerde güç sahibi kişilere yaklaşmak kolaydır; iş ortamında önemli kararların alınmasında çalışanların fikri alınmakta ve çalışanlar karar sürecine dahil edilmektedir. Sunulan fırsatlarda ve ödüllendirme süreçlerinde geniş güç mesafesine sahip toplumlara göre eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır. Güç mesafesi boyutunun toplumsal ve örgütsel sonuçlarını Hofstede aşağıdaki gibi açıklamıştır.

²⁵⁹ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 80.

²⁶⁰ Taşar Ünalp, **age**, 99.

²⁶¹ Bozkurt, **age**, 68.

Tablo 1: Güç Mesafesinin Toplumsal Sonuçları

Dar Güç Mesafesi	Geniş Güç Mesafesi
Herkes birbirlerine bağımlı olmalıdır.	Az sayıda birey bağımsız olmalı; çoğu bağımlı olmalıdır.
Toplumdaki eşitsizlik en aza indirilmelidir.	Herkesin hak ettiği yere sahip olduğu dünyada bir eşitsizlik düzeni mevcuttur; yukarıdakiler ve aşağıdakiler bu düzen ile korunmaktadır.
Hiyerarşi, rollerin eşitsizliği anlamına gelmektedir ve uygunluk için kurulmuştur.	Hiyerarşinin varlığı eşitsizliği doğurur.
Üstler astları kendileri gibi görmektedirler.	Üstler astların kendilerinden tümüyle farklı olduğunu düşünmektedirler.
Astlar üstleri kendileri gibi görmektedirler.	Astlar üstlerin tümüyle farklı olduğunu düşünmektedirler.
Gücün kullanımı iyi ve kötü arasında karar vermek için meşrulaştırılmalıdır.	Güç toplumun temel bir gerçeğidir ve iyi ya da kötünden önce gelmektedir. Meşruluğu konu dışıdır.
Herkes eşit haklara sahip olmalıdır.	Gücü elinde tutanlar ayrıcalıklı olanlardır.
Güçlü insanlar olduklarından daha zayıf görünmeye çalışmalıdırlar.	Güçlü insanlar olabildiği ölçüde güçlü görünmeye çalışmalıdırlar.
Ödül, yasal ve uzmanlık gücü vurgulamaktadır.	Zorlayıcı ve referans gücü üzerinde durulmaktadır.
Suçlu olan sistemdir.	Kaybeden kişi suçludur.
Sosyal sistemi değiştirmenin yolu, gücün yeniden dağıtılmasıdır.	Sosyal sistemi değiştirmenin yolu gücü elinde tutanları bertaraf etmektir.
Güç sahipleri ile güçsüzler arasında görülmeyen bir uyum vardır.	Güç sahipleri ile güçsüzler arasında görülmeyen bir çatışma vardır.
Yaşlı insanlara karşı ne saygı duyulur ne de onlardan korkulur.	Yaşlı insanlara karşı saygı ve korku duyulur.

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 98.

Tablo 2: Güç Mesafesinin Örgütsel Sonuçları

Dar Güç Mesafesi	Geniş Güç Mesafesi
Merkezkaç karar yapıları; otoritenin daha az yoğunluğu	Merkezi karar yapıları; otoritenin yüksek yoğunluğu
Basık organizasyon piramitleri	Sivri organizasyon piramitleri
Az oranda izleyici ve denetleyici personel	Yüksek oranda izleyici ve denetleyici personel

Organizasyonlardaki hiyerarşi, rollerin eşitsizliği anlamını taşımaktadır.	Organizasyonlardaki hiyerarşi, üst kademe ve alt kademeler arasında var olan eşitsizliği yansıtmaktadır.
İdeal patron pratik, düzenli ve desteğe güvenen, becerikli bir demokrattır.	İdeal patron iyi bir otokrat ve iyi bir babadır.
Yöneticiler kişisel tecrübelerine ve astlarına güvenirler.	Yöneticiler resmi kurallara güvenirler.
Astlar danışılmayı beklerler.	Astlar kendilerine emir verilmesini beklerler.
Danışmacı liderlik; memnuniyet, performans ve verimliliği doğurur.	Otokratik liderlik ve sıkı denetim; tatmin, performans ve verimliliği doğurur.
Ast – üst ilişkileri pragmatiktir.	Ast – üst ilişkileri kutuplara ayrılmıştır ve çoğu zaman duygusaldır.
Üstün gücü kötüye kullanması halinde kurumsal şikayet kanalları mevcuttur.	Üstün gücü kötüye kullanmasına karşı herhangi bir savunma yoktur.
Muhakeme ve müzakere ederek astlara iş yaptırılır; amaçlara dayalı yönetim mümkündür.	Astlara resmi otorite ve yasal yaptırımlarla iş yaptırılır; amaçlara dayalı yönetim mümkün değildir.
İnovasyon için taraflara ihtiyaç duyulmaktadır.	İnovasyon için hiyerarşinin desteğine ihtiyaç duyulmaktadır.
Yöneticiler ilgili oldukları kararlara katılmaktadırlar.	Yöneticiler ilgili oldukları kararlara katılmamaktadırlar.
Yöneticiler için tanınan ayrıcalıklar ve statü sembolleri hoş görülmemektedir.	Yöneticiler için tanınan ayrıcalıklar ve statü sembolleri popüler ve beklenilendir.
Organizasyonun tepesi ve en altı arasındaki maaş marjı dardır.	Organizasyonun tepesi ve en altı arasındaki maaş marjı geniştir.
Yöneticiler ücretlerinin tatmin edici olduğunu düşünmektedirler.	Yöneticiler yetersiz ücret aldıklarını düşünmektedirler.
Yöneticiler kariyerlerinden tatmin olmaktadır.	Yöneticiler kariyerlerinden tatmin olmamaktadırlar.
Rol belirsizliğinden ve aşırı yüklenimden kaçmak mümkündür.	Rol belirsizliği ve aşırı yüklenim sıkça görülmektedir.
Bilgilerdeki açıklık astlara da sağlanmaktadır.	Bilgi açıklığı hiyerarşi ile sınırlandırılmaktadır.
İşçilerle memurlar aynı statüye sahiptir.	Beyaz yakalı işler mavi yakalı işlerden daha değerlidir.

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 107.

Toplumlar açısından bakıldığında Filipinler, Malezya, Meksika, Venezuela, Japonya, Hindistan ve Türkiye gibi gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerde güç mesafesi genişken; Avusturya, Amerika, İngiltere, Hollanda, Danimarka, Fransa ve Belçika gibi gelişmiş ülkelerde güç mesafesi dardır.

4.1.3.2. Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (Uncertainty Avoidance – UAI)

Bu boyutta; toplumdaki bireylerin belirsizliği ne ölçüde tolere edebildikleri veya belirsizlik karşısında kendilerini ne ölçüde tehdit altında hissettikleri açıklanmaya çalışılmaktadır. Belirsizlikten kaçınma derecesi temel olarak bir toplumun geleceğe ilişkin endişelerinin seviyesidir; teknoloji, hukuk ve din yoluyla toplumu koruma ve belirsizlikleri ortadan kaldırma ihtiyacı ile ilgilenmektedir.²⁶² Teknoloji insanın yarattığı maddi şeyleri, hukuk sosyal davranışlara yol gösteren resmi ve resmi olmayan kuralları, din ise bilinmeyenin bilgisini göstermektedir.²⁶³

Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek toplumlarda bireyler kendilerinden beklenen davranışları ve gelecekte ne olacağını bilmek istemekte, belirsizlikten kaçınma derecesi düşük toplumlarda ise bireyler bilinmeyen ya da tanınmayan durumlarda daha esnek davranışlar sergilemekte ve risk alma eğilimi göstermektedirler.²⁶⁴

Düşük belirsizlikten kaçınma derecesine sahip toplumlarda daha az yazılı kurala ve yapılandırmaya sahip esnek organizasyonlar mevcuttur. Bunun yanında yüksek belirsizlikten kaçınma derecesine sahip toplumlardaki organizasyonlarda yapılandırılmış, kuralcı, bürokratik ve dikey iletişim ağı organizasyonlar hakimdir. Belirsizlikten kaçınma derecesinin düşük olduğu kültürler değişime ve yeni fikirlere açıktır, kültür çeşitliliğine ilişkin hoşgörü mevcuttur; belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek kültürlerde ise yabancı ve farklı olana karşı korku duyulmaktadır.

Ulusal düzeyde teknoloji, hukuki sistemler ve din ile ilgili olan bu boyut; örgütsel düzeyde ise teknoloji, norm ve törenler ile ilgili gelecekteki belirsizlikleri kapsamaktadır.²⁶⁵ Devamsızlık, işe geç gelme gibi tutumlar yüksek belirsizlik derecesine sahip toplumlarda kabul edilemez davranışlar iken, düşük güç mesafesine sahip toplumlarda tolerans ile karşılanmaktadır.²⁶⁶ Ömür boyu istihdam yüksek belirsizlikten kaçınma derecesine sahip toplumlarda, sık meslek değişikliği ise düşük belirsizlikten kaçınma derecesine sahip toplumlarda yaygın olarak görülmektedir.²⁶⁷ Belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunun toplumsal ve örgütsel sonuçlarını Hofstede aşağıdaki gibi açıklamıştır.

²⁶² **age**, 70.

²⁶³ Terzi, **age**, 72.

²⁶⁴ Taşar Ünalp, **age**, 100.

²⁶⁵ Öztürk, **age**, 17.

²⁶⁶ Tosi, **age**, 116.

²⁶⁷ Demirkan, **age**, 84.

Tablo 3: Belirsizlikten Kaçınma Derecesinin Toplumsal Sonuçları

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Yaşamda varolan belirsizlik kolay kabul edilmektedir.	Yaşamda varolan belirsizlik savaşılmaması gereken sürekli bir tehdit olarak görülmektedir.
Düşük stres ve endişe	Yüksek stres ve endişe
Meşgul olmak kişi için bir erdem değildir.	Meşgul olmaya yönelik içsel bir baskı vardır.
Duyguların bastırılması	Duyguların açığa vurulması
Şahsi refah	Daha az şahsi refah
Değişime ve yeniliğe açıklık	Tutuculuk, yasa ve düzen
Bilinmeyen riskleri almaya karşı isteklilik	Sadece bilinen riskleri alma
‘Farklı olan merak uyandırır.’	‘Farklı olan tehlikelidir.’
Çeşitliliğe karşı hoşgörü	Yabancı korkusu
Genç insanlara karşı saygı duyulur.	Yaşlı insanlara karşı saygı ve korku duyulur.
Belirsizlik ve kaosa uyum	Açıklık ve yapısalılık ihtiyacı
Yeniliğe ve rahatlığa ulaşma isteği	Esas olana ulaşma isteği
Kişinin yaşamını, üstlerini ve dünyayı etkileme yeteneğine olan inanç	Dış güçlere karşı güçsüzlük hissi

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture’s Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 161.

Tablo 4: Belirsizlikten Kaçınma Derecesinin Örgütsel Sonuçları

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
İşverene karşı düşük sadakat; düşük ortalama çalışma süresi	İşveren karşı yüksek sadakat; uzun ortalama çalışma süresi
Küçük organizasyonlarda çalışmayı tercih etme	Büyük organizasyonlarda çalışmayı tercih etme
Teknolojik çözümlere başvurma	Teknolojik çözümlere karşı şüphecî yaklaşım
Yenilikçi çalışanlar kendilerini kurallardan bağımsız hissederler.	Yenilikçi çalışanlar kendilerini kurallar ile sınırlandırılmış hissederler.

Tepe yöneticileri stratejiler ile ilgilenirler.	Tepe yöneticileri operasyonlar ile ilgilenirler.
Üstlerin gücü pozisyon ve ilişkilere dayanmaktadır.	Üstlerin gücü belirsizliklerin kontrolüne dayanmaktadır.
Yapılarda ve prosedürlerde belirsizliğin hoşgörülmesi	Yüksek derecede resmileştirilmiş yönetim anlayışı
Dönüştürücü lider rolünün çekiciliği	Hiyerarşik kontrol rolünün çekiciliği
Çoğu yeni marka benimsenmektedir.	Çok az yeni marka benimsenmektedir.
Yenilikler hoş karşılanmakta fakat her zaman ciddiye alınmaları gerekmemektedir.	Yeniliklere karşı direnilmekte ancak kabul edilirse tutarlı bir şekilde uygulanmaktadır.
Kesinlik ve dakiklik öğrenilmeli ve yönetilmelidir.	Kesinlik ve dakiklik doğal olarak oluşmaktadır.
İlişki yönelimi	Görev yönelimi
Esnek çalışma saatleri çekici değildir.	Esnek çalışma saatleri popülerdir.
Genelliğe ve sağduyuya inanç	Uzmanlığa ve deneyime inanç
Üstler çalışanların hırs ve liderlik kabiliyetleri hakkında iyimserdir.	Üstler çalışanların hırs ve liderlik kabiliyetleri hakkında kötümserdir.

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 169.

Hofstede'in ortaya koyduğu güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma derecesi boyutlarına birlikte bakılacak olursa; Türkiye, Yunanistan, Japonya, Portekiz, Rusya, Kore, Latin Avrupa ve Latin Amerika ülkeleri her iki boyutta da yüksek göstergelere sahip toplumlarken; Amerika, Danimarka, İsveç, İngiltere, İrlanda, Hollanda ve Norveç gibi ülkeler ise her iki boyutta da düşük göstergelere sahip toplumlardır. Düşük belirsizlikten kaçınma derecesi ve yüksek güç mesafesine sahip toplumları ise büyük ölçüde Asya ve Afrika ülkeleri oluşturmaktadır. Hofstede'in güç mesafesi ile belirsizlikten kaçınma derecesi boyutlarının birlikte gösterildiği matris Ek-2'de verilmiştir.

Hofstede'e göre güç mesafesi ile belirsizlikten kaçınma derecesi arasında özellikle Avrupa ülkelerinde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bunun başlıca sebebi Roma İmparatorluğu'nun bölgede bıraktığı tarihsel kalıntılardır. 1. Dünya Savaşı'ndan sonra kurulan genç demokrasilerin (Fransa, Almanya, Japonya, İsrail, İtalya,

Avusturya, Türkiye) olgun demokrasilerden (Belçika, Kanada, Avusturalya, Danimarka, Hollanda, Norveç, İsveç, İsvçre, Amerika, İngiltere) daha yüksek belirsizlikten kaçınma derecesine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Genç demokrasiler mücadele ve savaşlar neticesinde kurulduğu için daha agresif ve stres karşısında endişeli tutumlara sahip ve belirsiz durumlara karşı toleransları azdır.²⁶⁸ Hofstede'in araştırma sonuçları aynı zamanda fakir toplumlarda belirsizlikten kaçınma derecesinin daha düşük olduğunu göstermiştir. Bunun nedeni ise fakir toplumların daha fazla nüfusa sahip, daha tropikal iklimli ülkeler olması olarak belirtilmiştir.

Bir toplumun belirsizlikten kaçınma derecesinin düzeyi gücün kullanım şeklini etkilemektedir. Topluma egemen sosyal normların belirsizliğe karşı toleransı düşükse, belirsizlikleri yönetenler toplum içerisinde daha güçlü konumlara sahip olacaktır. Belirgin olmayan durumlarda endişe duyan toplumlar; kendilerini yönetecek, kendileri adına karar verecek kesimlere ihtiyaç duyacak ve bu güce sahip kesim sayesinde kendilerini güvende hissedeceklerdir. Belirsiz durumlara kolay adapte olabilen toplumlar ise böyle bir ihtiyaç duymayacaklardır.

4.1.3.3. Bireycilik ve Toplumculuk (Individualism – IDV)

Bu boyut bireyler arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin yoğunluğunu tanımlamaktadır. Bir toplumda bireyler arasındaki bağlar zayıfsa ve toplumun ortak çıkarlarındansa bireysel çıkarlar öncelikliyse; bu toplumlar bireycilik sergileyen toplumlar olarak ifade edilmektedir. Toplumcu/Kolektivist toplumlarda ise; grubun veya toplumun gelişmesi amaç olarak görülmekte ve bireylerin gelişmesi bu amaca ulaşmanın bir aracı olarak kabul edilmektedir. Bireyci kültürler ben bilinci, toplumcu kültürler ise biz bilinci hakimdir.²⁶⁹ Bireyci toplumlarda kimliğin temeli bireyken, kolektivist toplumlarda bireyin kimliği sosyal sistem içerisinde şekillenmektedir.²⁷⁰

Bireyci kültürlerde kişiler önemli konularda alınacak kararlarda kendi isteklerini ön planda tutmakta ve bireysel başarıya önem vermektedir. Bir gruba ait olmanın önemli görüldüğü toplumcu kültürlerde birlikte düşünebilme ve davranabilme söz konusudur; biz bilincinin yanında ortak kimlik, duygusal bağımlılık, grup

²⁶⁸ Hofstede, **age**, 172.

²⁶⁹ Taşar Ünalp, **age**, 98.

²⁷⁰ Terzi, **age**, 74.

dayanışması, paylaşım, arkadaşlıklar, grup kararları, görev ve zorunluluklar temel değerlerdir.

Örgütler açısından bakılacak olursa; bireyci toplumlardaki işletmelerin çalışanları başarı ve bireysel performanslarına göre değerlendirilmekte, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler daha çok görev ağırlıklı olmaktadır. Bireyci toplumlarda çalışanların gayretli ve girişimci olmaları, risk almaları ve yeni fikirler üretmeleri teşvik edilmektedir. Bununla birlikte yüksek bireycilik derecesi işgücü devir oranını arttırmaktadır.²⁷¹ Kolektivist toplumlardaki işletmeler içinse; sadakat, bağlılık, uyum gibi değerler önemlidir, toplumun çoğunluğu tarafından kabul görmüş norm ve değerler bireylerin sergilediği davranışların en önemli belirleyicisidir.²⁷² Kolektivist bir toplumda faaliyet gösteren organizasyonlarda başarılar kadar başarısızlıklar da grupça paylaşılmakta ve tüm grup çalışanlarına mal edilmektedir. Kolektivist örgüt çalışanları; çalışma arkadaşları ile herhangi bir çatışma veya gerginlik yaratmadan uyumlu bir şekilde çalışmayı amaçlamaktadırlar.²⁷³ Bireyci örgüt çalışanları arasında ise rekabet vardır, tüm çalışanlar en iyi olmayı hedeflemektedir. Bireycilik kültürel boyutunun toplumsal ve örgütsel sonuçlarını Hofstede aşağıdaki gibi açıklamıştır.

Tablo 5: Bireyciliğin Toplumsal Sonuçları

Toplumculuk	Bireycilik
Toplumda insanlar sadakatleri ölçüsünde kendilerini koruyacak geniş ailelerde doğarlar.	Toplumda herkes kendinden ve çekirdek ailesinden sorumludur.
‘Biz’ bilinci	‘Ben’ bilinci
Topluluk (community)	Toplum (society)
Kolektivist (topluluk) yönelim	Kendi kendine (bireysel) yönelim
Temel değerler grup içinde ve dışında farklılaşmaktadır; Ayırıcılık (particularism)	Temel değerler herkese uygulanmalıdır; Evrensellik (universalism)
Kimlik sosyal sisteme dayanır.	Kimlik bireye dayanır.
‘Utanma’ kültürü	‘Suçluluk’ kültürü

²⁷¹ Wild, **age**, 66.

²⁷² Taşar Ünalp, **age**, 98.

²⁷³ Griffin, **age**, 105.

Yüksek kapsamlı iletişim	Düşük kapsamlı iletişim
Bireylerin organizasyon ve kurumlara duygusal bağımlılığı	Bireylerin organizasyon ve kurumlardan duygusal bağımsızlığı
Aidiyete vurgu; üyelik ideali	Bireysel inisiyatif ve başarıya vurgu; liderlik ideali
Özel yaşam ait olunan kurum ve organizasyonlar tarafından ihlal edilebilir.	Herkesin özel yaşam hakkı vardır.
Hayatta kalma	Hazcılık
Genel eğilimlere göre belirlenen aktiviteler	Kendiliğinden başlayan faaliyetler
Organizasyon tarafından sağlanan deneyim, düzen, görev, güvenlik	Otonomi/özerklik, çeşitlilik, memnuniyet, bireysel mali güvence
Geleneksel toplum	Modern veya post modern toplum

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 227.

Tablo 6: Bireyciliğin Örgütsel Sonuçları

Toplumculuk	Bireycilik
Çalışanlar grup yararı için hareket ederler.	Çalışanların 'ekonomik insan' gibi hareket etmesi beklenir.
İşe alım ve terfi kararları çalışanları bir grup olarak dikkate alır.	İşe alım ve terfi kararları sadece beceri ve kurallara dayanmalıdır.
İşe alımda çalışanların akrabaları tercih edilmektedir.	İşe alımda akrabalık ilişkileri dezavantaj olarak görülmektedir.
İşçi ve işveren arasındaki ilişki bir aile ilişkisinde olduğu gibi temel olarak ahlakidir.	İşçi ve işveren arasındaki ilişki işgücü piyasasındaki bir iş ilişkisidir.
Düşük performans başka görevlere transfer için bir sebeptir.	Düşük performans işten atılma için bir sebeptir.
Çalışanların organizasyona bağlılığı yüksektir.	Çalışanların organizasyona bağlılığı düşüktür.
Sendikaya potansiyel bir duygusal bağlılık vardır.	Sendika ile ilişkiler hesaplamalara dayanmaktadır.
Çalışan, grup içinde daha iyi performans sergilemektedir.	Çalışan, bireysel olarak daha iyi performans sergilemektedir.
Eğitim grup seviyesine odaklanıldığında daha etkilidir.	Eğitim bireysel seviyeye odaklanıldığında daha etkilidir.
Çalışma arkadaşları ile ilişkiler grup üyeleri için işbirlikçi, grup dışındakiler için saldırganca.	Çalışma arkadaşları ile ilişkiler onların grup kimliğine dayanmaz.

Arkadaşlarına diğerlerinden daha iyi davranmak normal ve etikdir; ayırıcılık	Arkadaşlarına diğerlerinden daha iyi davranmak iltimas geçmektir ve etik değildir; evrensellik
İş hayatında kişisel ilişkiler, görev ve kuruluşun üzerindedir.	İş hayatında görev ve kuruluş, kişisel ilişkilerin üzerindedir.
Organizasyonel başarı bilginin paylaşımına, kendini adamaya ve politik ittifaklara bağlıdır.	Organizasyonel başarı bilginin saklı tutulmasına, kendini adamamaya ve politik ittifaklardan kaçınmaya bağlıdır.
Kolektif kararlara inanç	Bireysel kararlara inanç
Organizasyondaki yenilikçilik taraftarları diğerlerini de dahil etmektedirler.	Organizasyondaki yenilikçilik taraftarları kendi kendilerine girişimde bulunmaktadırlar.
Mevcut ağlar içinde yenilikler	Mevcut ağların dışında yenilikler
Girişimciler kendi sonuçlarına başkalarının katkılarını kabul ederler.	Girişimciler kendi sonuçlarının başkalarına bağlı olmadığını öne sürerler.
Çalışanlar ve yöneticiler takım çalışması, kişisel temaslar ve işteki ayrımcılığı rapor ederler.	Çalışanlar ve yöneticiler çalışmalarını bireysel olarak rapor ederler.
İş ve çalışma şartları üzerinde daha az kontrol vardır; daha az çalışma saatleri	İş ve çalışma şartları üzerinde daha fazla kontrol vardır; daha uzun çalışma saatleri
Meslekler arasında daha az sosyal geçiş	Meslekler arasında daha büyük sosyal geçiş
Organizasyondaki yenilikçilik taraftarları diğerlerini de dahil etmektedirler.	Organizasyondaki yenilikçilik taraftarları kendi kendilerine girişimde bulunmaktadırlar.
Mevcut ağlar içinde yenilikler	Mevcut ağların dışında yenilikler

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 244.

Amerika, Kanada, İngiltere ve Hollanda gibi ülkeler bireyci; Kolombiya, Pakistan, Çin, İsrail ve Tayvan gibi ülkeler toplumcu kültürler olarak değerlendirilmektedir. Türkiye, Japonya, Hindistan, Avusturya ve İspanya ise hem bireycilik hem de toplumculuk özellikleri sergileyen ülkeler arasında yer almaktadır.²⁷⁴ Hofstede'e göre zengin toplumlar daha bireyci, fakir toplumlar ise daha toplumcu özellikler sergileme yönelimindedir; teknolojinin de etkisiyle toplumculuktan bireyciliğe doğru yönelmeye başlayan Japonya ise bu varsayımın istisnasıdır.²⁷⁵

²⁷⁴ Taşar Ünalp, **age**, 99.

²⁷⁵ Luthans, **age**, 54.

Güç mesafesi ve bireycilik boyutları birlikte incelendiğinde; güç mesafesi yüksek toplumların kolektivist olma eğilimi gösterdiği fark edilmiştir. Ancak bu varsayımın istisnaları mevcuttur. Latin Avrupa; özellikle Fransa ve Belçika otoritenin varlığına ihtiyaç duyan hiyerarşik yapıyı tercih ederken aynı zamanda gruptan bağımsız olarak kişisel bağımsızlıklarını da istemektedirler; güç mesafesinin yüksek olduğu bireyci toplumlar *bağımlı bireyciler* olarak adlandırılmaktadır. Bunun tam tersi olan hiyerarşik yapı ve sıkı denetimi benimsemeyen fakat grup ruhunun egemen olduğu ülkelere; Avusturya, İsrail ve en uç örnek olarak Kosta Rika gösterilebilmektedir. Düşük güç mesafesi ve kolektivist eğilimlerin hakim olduğu bu toplumlar ise *bağımsız kolektivistler* olarak adlandırılmaktadır. Bu iki boyut arasındaki ilişkinin açıklanmasında yararlanılan kavramlardan biri de milli sermayedir. Güç mesafesi ile negatif bağıntılı olan milli sermaye, bireycilik ile pozitif bağıntılıdır. Buradan yola çıkarak güç mesafesinin düşük olduğu ve bireycilik özellikleri sergileyen kültürlerin göreceli olarak yüksek milli sermayeye sahip, kalkınmış toplumlar olduğu sonucuna varılabilmektedir.²⁷⁶ Hofstede'in güç mesafesi ile bireycilik boyutlarının birlikte gösterildiği matris Ek-2'de verilmiştir.

Belirsizlikten kaçınma derecesi ve bireycilik boyutlarına birlikte bakıldığında aralarında herhangi bir doğrusal ilişki görülmemekte; ancak her iki boyutta da belirli eğilimler gösteren kültürlerin tutumlarında benzerlikler fark edilmektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma derecesine sahip kolektivist toplumların çatışma yönetiminde başarısız oldukları görülmektedir. Çatışmalar ya kabullenilerek sürmekte ya da azınlıklar baskı altında tutularak çözümlenmektedir. İran, İsrail, Meksika, Türkiye ve Afrikalı ülkeler çatışma yönetimi açısından başarı sağlayamamış, belirsizlikten kaçınmacı kolektivist ülkelere örnek olarak verilebilmektedir. Düşük belirsizlikten kaçınma derecesine sahip kolektivist toplumlar ise azınlıklara, etnik, dini veya dil karşıtlıklarına karşı daha toleranslıdır. Toplum içerisindeki farklı grupların birbirini tamamladığına inanılmakta, herkesin kimliğine ve haklarına saygı gösterilmektedir. Belirsizlikten kaçınma derecesi düşük bireyci toplumlar; azınlıkları topluma entegre ederek, herkese eşit haklar tanınmasını sağlamayı amaçlamaktadırlar.²⁷⁷ Hofstede'in belirsizlikten kaçınma derecesi ile bireycilik boyutlarının birlikte gösterildiği matris Ek-2'de verilmiştir.

²⁷⁶ Hofstede, *age*, 216.

²⁷⁷ *age*, 248.

Bireycilik boyutu ile erillik boyutuna birlikte bakılacak olursa iş hedefleriyle ilgili önemli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu boyutlar arasındaki ilişkiye bir sonraki alt başlıkta değinilecektir.

4.1.3.4. Erillik ve Dişilik (Masculinity – MAS)

Bu boyutta bir topluma yansıyan egemen değerlerden yola çıkarak kültürel sınıflandırma yapılmaktadır. Toplum içerisinde cinsiyetler arasındaki duygusal ve sosyal rol ayrımının önemli görülen değerlere yansımalarıdır.²⁷⁸ Örneğin; erkek eve para getiren, koruyan, girişken bir role sahipken; kadın besleyen, sevgi ve şefkat gösteren bir role sahiptir. Bu roller aile, okul ve akraba grupları içerisinde sosyalizasyon yoluyla aktarılmaktadır.

İş hedeflerindeki cinsiyet farklılıkları incelendiğinde; erkeklerin ve kadınların iş hedeflerine verdikleri önem ve öncelik sıralamasında büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır.²⁷⁹ Rekabet, başarı, performans, terfi, atılganlık, kazanç gibi materyalist değerlerin egemen olduğu ve insanın ikinci plana atıldığı toplumlar Hofstede'e göre erkeksi/eril toplumlardır. Dişil toplumlarda ise; insan ilişkileri materyalist değerlerden üstün tutulmakta, yaşam kalitesi, dayanışma, empati, yardımseverlik, güvenlik, diğerleriyle iyi ilişkiler, işbirliği ve çevrecilik gibi değerler önemli görülmektedir. Eril toplumlar agresif, dişil toplumlar ise pasif amaç yönelimli olarak kabul edilmektedir.

Hofstede'e göre özellikle organizasyonlardaki motivasyon araçlarının kullanımında bu boyutun etkisi görülmektedir. Eril bir toplum olan Japonya'da kalite grupları en yüksek kaliteye ulaşmayı amaçlarken, İngiltere gibi dişil bir toplumda yenilikçi çalışma grupları iş memnuniyetini ve esnekliği geliştirmeyi amaçlamaktadır.²⁸⁰ Dişil bir toplum olan İsveç'te çalışanların yüksek maaştansa, daha fazla ek haklara sahip olmayı istedikleri gözlemlenmiştir.²⁸¹ Bunun yanı sıra erkeksi bir toplumda faaliyet gösteren organizasyonlarda erkek ve kadınların yapabilecekleri görevler ayrıştırılmakta ve işe alımlarda belirli pozisyonlar için cinsiyete göre seçimler yapılabilmektedir.²⁸² Örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel

²⁷⁸ Öztürk, **age**, 17.

²⁷⁹ Bozkurt, **age**, 76.

²⁸⁰ Demirkan, **age**, 85.

²⁸¹ Griffin, **age**, 111.

²⁸² Tosi, **age**, 118.

amaçların algısı arasında da bir ilişki mevcuttur. Dişil toplumlarda düşük iş stresi ve iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmakta; eril toplumlarda ise yüksek iş stresi görülmekte, yüksek ücret alan ve üst pozisyonlarda kadınlara az rastlanmaktadır.²⁸³ Dişil toplumlarda terfi ve ödüllendirmelerde cinsiyet değil, bireysel yetkinlik ve tecrübeler ön planda olmaktadır. Erillik - dişilik kültürel boyutunun toplumsal ve örgütsel sonuçlarını Hofstede aşağıdaki gibi açıklamıştır.

Tablo 7: Erillik – Dişilik Boyutunun Toplumsal Sonuçları

Dişil	Eril
İlişki yönelimi	Ego yönelimi
Yaşam kalitesi ve insanlar önemlidir.	Para ve maddi şeyler önemlidir.
Kim olduğun önemlidir.	Ne yaptığın önemlidir.
‘Yaşamak için çalış.’	‘Çalışmak için yaşa.’
Cinsiyetler arasında minimum duygusal ve sosyal rol ayrımı	Cinsiyetler arasında maksimum duygusal ve sosyal rol ayrımı
Erkekler ve kadınlar performans ve ilişkilerin her ikisine de önem vermelidir.	Erkekler katı olmalı ve performansı dikkate almalı, kadınlar ise şefkatli olmalı ve ilişkileri dikkate almalıdır.
Erkekler ve kadınlar alçakgönüllü olmalıdır.	Erkekler iddialı ve hırslı olmalıdır, kadınlar ise olabilirler.
Güçsüze sempati duyulur.	Güçlüye sempati duyulur.
Küçük ve yavaş olan güzeldir.	Büyük ve hızlı olan güzeldir.

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture’s Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 299.

Tablo 8: Erillik – Dişilik Boyutunun Örgütsel Sonuçları

Dişil	Eril
Yaşamak için çalışmak	Çalışmak için yaşamak
Çalışanlar için ilişkiler ve çalışma koşulları işin anlamıdır.	Çalışanlar için güvenlik, ücret ve ilginç işler işin anlamıdır.

²⁸³ Terzi, age, 75.

Eşitlik, dayanışma ve çalışma hayatının kalitesine önem verilir.	Adalet, eşitlikçi rekabet ve performansla önem verilir.
Yöneticiler diğerleri gibi çalışanlardır.	Yöneticiler kültür kahramanlarıdır.
Yöneticilerden sezgilerini kullanmaları, duygularla ilgilenmeleri ve örgütte birliği sağlamaları beklenir.	Yöneticilerden kararlı, katı, iddialı, saldırgan, rekabetçi ve adil olmaları beklenir.
Yönetimde daha fazla kadın vardır.	Yönetimde daha az kadın vardır.
Cinsiyetler arasında ücret aralığı dardır.	Cinsiyetler arasında ücret aralığı geniştir.
Kadınlar kadın patronu tercih ederler.	Kadınlar erkek patronu tercih ederler.
Kariyer hırsı hem erkekler hem de kadınlar için opsiyoneldir.	Kariyer hırsı erkekler için zorunlu, kadınlar için opsiyoneldir.
Yöneticiler mütevazı kariyer hedeflerine sahiptir.	Yöneticiler hırslı kariyer hedeflerine sahiptir.
Yöneticiler mesleki nedenlerden dolayı ailelerini ihmal etmeyi istemezler.	Yöneticiler mesleki nedenlerden dolayı ailelerini ihmal etmeyi göze alırlar.
Yönetimdeki kadınlar kariyerlerini ailelerine göre adapte ederler.	Yönetimdeki kadınlar ailelerini kariyerlerine göre adapte ederler.
Çatışmaların çözümü problem çözme, uzlaşma ve müzakere yoluyla sağlanır.	Çatışmaların çözümü çatışmayı reddederek ya da en iyi olan kazanıncaya kadar mücadele ederek sağlanır.
İşe devamsızlık oranı daha yüksektir.	İşe devamsızlık oranı daha düşüktür.
Düşük iş stresi	Yüksek iş stresi
Küçük işletmeler tercih edilir.	Büyük işletmeler tercih edilir.
Daha az çalışma saati tercih edilir.	Daha yüksek kazanç tercih edilir.

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 318.

Erkeksi değerlere sahip toplumlara Amerika, Almanya, Avusturya ve İsviçre gibi ülkeler örnek gösterilirken; Portekiz, İspanya, Fransa ve Türkiye gibi ülkeler göreceli olarak dişil kültür özellikleri sergilemektedir.²⁸⁴ Norveç, Danimarka, Finlandiya, İsveç gibi Anglo-Sakson ülkeler ile Hollanda yüksek dişil kültür özellikleri gösteren

²⁸⁴ Taşar Ünalp, **age**, 100.

lkelerdir. Japonya ise en yüksek düzeyde erkeksi değerlere sahip toplum olarak kabul edilmektedir.²⁸⁵

Güç mesafesi ve erillik boyutları arasındaki ilişki daha çok aile fertleri arasındaki sosyal normlara dayanmaktadır. Güç mesafesi yüksek toplumlarda ebeveynler ve çocuklar arasında eşitsizlik mevcuttur; çocuklar kontrol altında tutulmalı ve ebeveynlerine itaat etmelidirler. Eril toplumlarda ise anne ve baba arasındaki eşitsizlik görülmekte ve çocukların bakımından tamamen anne sorumlu tutulmaktadır. Boyutlar birlikte incelendiğinde; güç mesafesi yüksek, eril toplumlarda dominant ve sert baba ile yumuşak, şefkatli anneden oluşan bir aile yapısı görülmektedir, cinsiyetler arası rollerin tanımlanmasına dayalı bu sosyal aile yapısı en belirgin Japonya’da kendini göstermektedir. Güç mesafesi yüksek, dişil toplumlarda hem anne hem de baba otorite sahibi ve aynı zamanda şefkatlidir. Güç mesafesi düşük, eril toplumlarda aile fertleri arasında üstünlük yoktur ancak anne ve babanın aile içindeki rolleri tanımlanmıştır; erkekler diğer aile bireylerini korumalı, kadınlar ise daima memnun edilmelidir. Son olarak güç mesafesi düşük, dişil toplumlarda ise aile bireyleri arasında cinsiyet ayrımı yapılmamakta, hem baba hem de anne aileleri ile ilgili her şeyden eşit düzeyde sorumlu tutulmaktadır.²⁸⁶ Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda erkekler işlerine sıkı sıkıya bağlıdır; aynı zamanda eril olan toplumlarda ise bu bağlılık daha da yüksektir. Düşük güç mesafesine sahip ve dişil toplumlarda erkek ve kadın çalışanlar arasında ücret farkı azdır. Hofstede’in güç mesafesi ile erillik boyutlarının birlikte gösterildiği matris Ek-2’de verilmiştir.

Belirsizlikten kaçınma derecesi ve erillik boyutları birlikte ele alındığında toplumların başarma ihtiyaçları arasında bir ilişkinin var olduğu söylenebilmektedir. Belirsizlikten kaçınma derecesi düşük, eril kültürlerin başarıyı ego, tanınma ve zenginlik gibi kavramlar ile ifade ettiği görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek kültürler başarıyı sağlanan güvenlik ile özdeşleştirirken; dişil toplumlar insan ilişkilerinin ve yaşanan çevrenin kalitesi ile bağdaştırmaktadır.²⁸⁷ Belirsizlik kaçınma derecesi ve erillik boyutları arasındaki ilişkinin tarihsel sonuçlarda da etkisi görülebilmektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma derecesine sahip eril toplumlara 2. Dünya Savaşı’ndaki ittifak devletlerden İtalya, Almanya ve Japonya rnek olarak verilebilmektedir; bu devletlerin kültürel değerleri, saldırgan

²⁸⁵ Griffin, **age**, 111.

²⁸⁶ Hofstede, **age**, 300.

²⁸⁷ **age**, 297.

tutumlarında ve savaş sonrasındaki çarpıcı yükselişlerinde etkisini göstermektedir. Karşı tarafta yer alan müttefik Amerika ve Birleşmiş Krallık'ta ise düşük belirsizlikten kaçınma derecesi ile erillik boyutlarının izleri görülmektedir.²⁸⁸ Hofstede'in belirsizlikten kaçınma derecesi ile erillik boyutlarının birlikte gösterildiği matris Ek-2'de verilmiştir.

Bireycilik ve erillik boyutları arasındaki ilişki iş hedefleri üzerinde durmaktadır. Önceden de belirtildiği üzere cinsiyet farklılıkları iş hedeflerini etkilemektedir. Hofstede'in IBM'de uyguladığı ankette önem ile ilgili sorular, iş hedefleri ile kültürel boyutlar arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamaktadır. Hofstede araştırmasında iş hedeflerini tanımlayan 6 kavramdan bahsetmiştir. Bunlar; iş ile ilgili olan ve içsel hedefler olarak ifade edilen; kişisel zaman, özgürlük, zorlayıcılık, iş ile ilgili olmayan ve dışsal hedefler olarak ifade edilen; beceriler, fiziksel ortam ve eğitimidir. Buna göre bireycilik boyutu kişisel zaman, özgürlük ve zorlayıcılık ile pozitif; beceriler, fiziksel ortam ve eğitim ile ise negatif ilişkilidir.²⁸⁹ İçsel hedefler eril, dışsal hedefler ise dişil toplumlarda daha önemli görülmektedir. Bu nedenle bireycilik boyutu ile erillik boyutu arasında göreceli olarak doğrusal bir bağıntı olduğu söylenebilmektedir. Bireycilik ve erillik boyutları arasındaki ilişkinin ödüllendirme sistemleri üzerinde de etkili olduğu görülmektedir. Hong Kong, Güney Kore gibi kolektivist toplumlar çalışanlar arasında eşitlikçi bir ödül dağılımı olmasını tercih ederken; Hollanda, Amerika gibi bireyci toplumlar ödüllendirmenin performansa göre yapılmasını daha adil bulmaktadırlar. Bireyci ve eril Amerika'da yetkinliklere dayalı ödüllendirme sistemleri, bireyci ve dişil Hollanda'da ise iş verimine dayalı ödüllendirme sistemleri uygulanmaktadır. Eril toplumlar iş yükümlülüklerini yerine getiren, dişil toplumlar ise iş verimliliği yüksek çalışanları; yüksek performans gösteren çalışanlar olarak kabul etmektedirler.²⁹⁰ Hofstede'in bireycilik ile erillik boyutlarının birlikte gösterildiği matris Ek-2'de verilmiştir.

4.1.3.5. Uzun Dönem ve Kısa Dönem Yönelimi (Long Term Orientation – LTO)

Hofstede'in 1980'de yapmış olduğu araştırma ile sonradan eklediği bu boyut; toplumların zaman olgusuna nasıl baktıklarını ifade etmektedir. Konfüçyus öğretisinin etkilerinin görüldüğü bu boyuta göre; kısa dönem yönelimli

²⁸⁸ **age**, 333.

²⁸⁹ **age**, 214.

²⁹⁰ **age**, 293.

toplumlardaki bireylerin bakış açıları geçmiş ve şimdi ile sınırlı kalmaktadır. Uzun dönem yönelimli toplumlardaki bireyler ise dinamik ve geleceğe yönelik daha geniş bir bakış açısına sahip kabul edilmektedir.²⁹¹

Buna göre kısa dönem yönelimli kültürlerde dayanıklılık, kurallara ve geleneklere bağlılık; uzun dönem yönelimli kültürlerde ise tutumluluk, sabır, ilişkilerde statüyü gözetme ve fazladan çaba sarf etme önemli değerler arasında sayılmaktadır.²⁹²

Uzun dönem yönelimli toplumlardaki organizasyonlarda değişim daha hızlı gerçekleşebilmektedir. Uzun dönem yönelimli kültürlerdeki organizasyonlar pazarlarında güçlü konumlar elde etmek için çalışmaya alışkındır ve çabuk sonuçlar beklememektedirler. Kısa dönem yönelimli kültürlerdeki organizasyonlar ise dünün ve bugünün sonuçlarına odaklanmıştır; bu nedenle kontrol sistemleri bu toplumlar için önemlidir.²⁹³

Uzun dönem yönelimli toplumlarda faaliyet gösteren organizasyonlar; çalışanları, müşteri ve tedarikçileriyle uzun süreli, güvenilir ilişkiler kurmaya özen göstermektedirler.²⁹⁴

Uzun-kısa dönem yöneliminin toplumsal ve örgütsel sonuçlarını Hofstede aşağıdaki gibi açıklamıştır.

Tablo 9: Uzun – Kısa Dönem Yöneliminin Toplumsal Sonuçları

Kısa Dönem Yönelimi	Uzun Dönem Yönelimi
İhtiyaçların hemen tatmini beklenir.	İhtiyaçların ertelenmiş tatmini kabul edilir.
Gelenekler dokunulmazdır.	Gelenekler değişen koşullara adapte edilebilir.
Aile yaşamı yükülülükler ile idare edilir.	Aile yaşamı ortaklaşa görevler ile idare edilir.
Harcama	Tasarruf, yatırım
Kar elde etme	Güçlü bir pazar konumu elde etme
Analitik düşünme	Sentezci düşünme

²⁹¹ Taşar Ünalp, **age**, 101.

²⁹² Öztürk, **age**, 17.

²⁹³ Bozkurt, **age**, 79.

²⁹⁴ Tosi, **age**, 118.

Belirsiz problem çözme	Yapısal problem çözme
------------------------	-----------------------

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 367.

Tablo 10: Uzun – Kısa Dönem Yöneliminin Örgütsel Sonuçları

Kısa Dönem Yönelimi	Uzun Dönem Yönelimi
Kurallar içinde yaşamak bir problemdir.	Kurallar içinde yaşamak bir problem değildir.
İş hayatında kısa vadeli sonuçlar önemlidir.	İş hayatında ilişkiler ve pazar konumu önemlidir.
Aile ve iş birbirinden ayrı alanlardır.	Dikey koordinasyon, yatay koordinasyon, kontrol ve uyum
Saygınlık; ekonomik ve sosyal yaşam yeteneklerine göre düzenlenmiştir.	İnsanlar daha eşit yaşamalıdır.

Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 366.

Amerika, Kanada ve Asyalı toplumlar gelecek odaklı, uzun dönem yönelimli kültürlerle sahiptir. Özellikle Japonya’da işe alım yapılırken çalışanların uzun süre elde tutulması, emekli olana kadar örgütte kalması önemli görülmekte, örgütle çalışan arasında karşılıklı bağlılık egemen değer olmaktadır.²⁹⁵ Arap ülkeleri ve Afrikalı ülkeler ise kısa dönem yönelimli kültürlerdir; sosyal yükümlülükleri yerine getirmek ve geleneklere bağlı kalınarak işleri yürütmek gerektiği kabul edilmektedir.²⁹⁶

²⁹⁵ Luthans, **age**, 52.

²⁹⁶ Griffin, **age**, 111.

4.2. Kültür'ün Sınıflandırılmasıyla İlgili Diğer Araştırmalar

Farklı kültürlerle sahip toplumlar daha önce de değinildiği gibi aynı koşullar altında farklı davranışlar sergilemektedirler. Ulusal kültür farklılıklarının çalışan davranışları üzerindeki etkilerini açıklamaya yönelik yapılmış diğer çalışmaların bir kısmı aşağıda açıklanmaktadır.

4.2.1. Hall'un Yüksek – Düşük Kapsamlı Kültür Ayrımı

Edward T. Hall yapmış olduğu kültür ayrımında kapsamı; birey ve ait olduğu toplumdaki bilgiye ulaşma yöntemleri olarak tanımlamıştır. Yüksek kapsamlı kültürlerdeki bireyler bilgiyi kişiler arası bilgi ağı aracılığıyla elde ederken, düşük kapsamlı kültürlerde nesnel bilgi kaynakları ön plana çıkmaktadır.

Yüksek kapsamlı kültür kaynaklarına; okumak, televizyon radyo gibi medya organları, kalabalık ve açık çalışma alanları, dedikodu, eğitmenler, takım arkadaşları, aile ve akrabalar, arkadaşlar örnek olarak verilebilmektedir. Düşük kapsamlı kültür kaynaklarına ise; aile, arkadaşlar, televizyon ve radyo gibi medya organları, sakin ve kapalı çalışma alanları, okumak, proje yönetim sistemleri, yakın takım arkadaşları, dahili ve harici raporlar, veritabanları ve bilgi tabanları verilebilmektedir.²⁹⁷

Düşük kapsamlı kültürlerde iletişim sırasında verilmeye çalışılan mesaj dinleyiciye açıkça iletilirken, yüksek kapsamlı kültürlerin iletişiminde konuşma sırasında kullanılan kelimeler kadar bunların altında yatan kültürel özellikler de önem taşımaktadır. Bu nedenle düşük kapsamlı ve yüksek kapsamlı kültürlerde kullanılan organizasyonel yöntemler de farklılık göstermektedir. Örneğin; düşük kapsamlı Almanya'da reklamcılık gerçekleri gösterme odaklı iken, yüksek kapsamlı Japonya'da tüketicide yaratacağı duygulara ağırlık verilmektedir. Yüksek kapsamlı kültürlerde kişiler arası ilişkiler ve taraflar arasında oluşturulan güven, iş yapma kararlarının alınmasında son derece önemlidir. Düşük kapsamlı kültürler ise sonuç odaklı olduklarından, iş yapma koşullarına dikkat etmekte ve çoğunlukla avukatları ile birlikte iş yapma kararlarını almaktadırlar. Uzun vadeli iş ilişkileri oluşturmaya çalışan yüksek kapsamlı kültürlerde bu durumun güvensizlik yaratacağına inanılmaktadır.²⁹⁸

²⁹⁷ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 78.

²⁹⁸ Griffin, **age**, 101.

Uzak doğu ÷lkeleri, Arap ÷lkeleri, Akdeniz ÷lkeleri ve Latin Amerika yüksek kapsamlı k÷lt÷r÷n etkin olduğu; İngiltere, Kanada, Anglo-Sakson ÷lkeler ve Kuzey Amerika ise d÷ş÷k kapsamlı k÷lt÷r÷n hakim olduğu ÷lkeler olarak kabul edilmektedir.²⁹⁹ Türkiye ise yüksek kapsamlı k÷lt÷rel özellikler göstermektedir.

4.2.2. Trompenaars K÷lt÷r Boyutları

Hofstede gibi Hollandalı, k÷lt÷r araştırmacısı Fons Trompenaars'ın 28 ÷lkeden 15.000'den fazla yönetici üzerinde 10 yılda gerçekleştirdiği bu araştırma; k÷lt÷r farklılıklarının yönetim süreçlerine etkileri sonucunda yöneticilerin karşılaştığı sorunlar için çözüm önerilerini içermektedir. Karşılaşılabilecek sorunlar şu şekilde sıralanmaktadır;³⁰⁰

- Kuralları belirlemek ve istisnaları yönetmek (büt÷nsel - özel)
- Yapısallaştırmak ve dağıtmak (analiz – entegrasyon)
- Grup yönetimi ve birey yönetimi (ekipçilik – fertçilik)
- Dış yapı ve iç yapı uyumsuzluğu (sınır yönetimi)
- Zaman süreçlerinin senkronizasyonu (zaman yönetimi)
- Hedeflenen ve gerçekleştirilen durum
- Eşitliği ve hiyerarşiyi sağlamak

Önceki bölümlerde değinildiği üzere, Hofstede gibi Trompenaars da k÷lt÷r÷ bir soğanın katmanlarına benzetmiştir. Dış katman; insanların öncelikli olarak hangi k÷lt÷rel öğeler ile etkileşim içerisinde bulunduğunu göstermektedir. Orta katman; toplumların sahip olduğu norm ve değerleri ifade etmektedir. İç katman ise; toplum içerisinde zamanla oluşmuş olan kuralları kapsamaktadır. Toplumlar karşı karşıya geldikleri sorunları bu kurallar aracılığıyla çözmeye çalışmaktadırlar.³⁰¹

²⁹⁹ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 78.

³⁰⁰ Luthans, **age**, 57.

³⁰¹ Demirkan, **age**, 88.

Trompenaars karşılaşılabilecek bu sorunlardan yola çıkarak Hofstede'in çalışmasında olduğu gibi kültürel boyutları ortaya koymuştur. Trompenaars davranış biçimleri ve sonucunda kültürlerin neden farklılaştığını; farklı kültürlerin yönetiminde izlenmesi gereken yolları ortaya koyduğu evrensel boyutlar ile açıklamıştır.

Bu boyutların ilki insanlar arasındaki ilişkilerde karşılaşılabilecek sorunları toplumların ne şekilde çözdüğünü açıklamaktadır. Bu boyutta üstlerle, iş arkadaşlarıyla, müşterilerle ve aileyle olan ilişkiler üzerine odaklanılmış ve 5 ayrı başlıkta incelenmiştir.³⁰²

İlişkilerde Tutum

1. Evrensellik x Durumsallık (Universalism x Particularism): Evrensellikte her yerde geçerli olan kural ve uygulamaların olduğu inancı mevcutken, durumsallıkta kural ve uygulamaların duruma göre değişebileceği vurgulanmaktadır. Amerika ve Avrupa ülkeleri; resmi kural ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı evrensel kültüre sahip toplumlara örnek olarak gösterilebilmektedir. Evrensel kültürlerde her şeyin kuralına uygun ve olması gerektiği gibi yapılması istenmektedir. Durumsal kültürlerde ise bireyler daha çok insan ilişkilerine odaklanmakta, güven resmi kural ve düzenlemelerden daha önemli görülmektedir. Durumsal kültür özelliklerinin hakim olduğu toplumlara Venezuela, Hindistan ve Asya ülkeleri örnek gösterilebilmektedir.³⁰³

2. Bireycilik x Çoğulculuk (Individualism x Collectivism): Trompenaars bu boyutu Hofstede'inkine benzer şekilde tanımlamıştır. Hofstede'in tanımında olduğu gibi bireyci kültürlerde 'ben' bilinci mevcutken, çoğulcu kültürlerde 'biz' bilinci vardır. Bu boyutta; toplumda bireysel çıkarların mı, yoksa grup çıkarlarının mı üstün tutulduğu sorusuna yanıt aranmaktadır.³⁰⁴ Bireyci kültürde kişi bir birey olarak değerli kabul edilirken, çoğulcu kültürde kişi sadece bir toplumun üyesi olarak belirli bir değere sahiptir. Bireyci toplumlarda kişiler birey olarak başarı elde etmekte ve kişisel sorumluluklar almakta; çoğulcu toplumlarda ise kararlar grupça verilmekte ve kazanılan başarılar grup başarısı, alınan sorumluluklar grup sorumlulukları olarak kabul edilmektedir. Amerika, Arjantin, Meksika, İngiltere, İsveç, Avusturya, İspanya

³⁰² Öztürk, **age**, 13.

³⁰³ Luthans, **age**, 57.

³⁰⁴ Öztürk, **age**, 14.

ve Hollanda bireyci; Singapur, Tayland, Japonya, Endonezya, Fransa ve Çin ise çoğulcu kültüre sahip toplumlardır.³⁰⁵ Bu ayrım özellikle örgütlerin çalışma şekillerinde, ödüllendirme ve karar verme sistemlerinde etkisini göstermektedir. Bireyci toplumlarda geleneksel çalışma şekilleri, performansa dayalı ücretlendirme ve üst yönetimce karar verme görülmekteyken; çoğulcu toplumlarda takım çalışmasına dayalı çalışma şekilleri, kar paylaşımına dayalı ödüllendirme ve ortak karar verme görülmektedir.³⁰⁶

3. Tarafsız İlişkiler x Duygusal İlişkiler (Neutral x Emotional/Affective): Tarafsız ilişkili kültürlerde bireyler duygularını kontrol altında tutarak başkalarına belli etmemeye çalışan bir tutum sergilerken, duygusal ilişkili kültürlerde bireyler duygularını açık bir şekilde ifade edebilmektedir. Tarafsız ilişkili kültürlerde iş ortamında çalışanların duygularını iş hayatlarına yansıtmaması beklenirken, duygusal ilişkili kültürlerde bu tutum kabul edilebilir karşılanmaktadır. İngiltere, Singapur, Avusturya, Endonezya, Hong Kong, Tayland, Belçika ve Almanya tarafsız ilişkili kültürün; Meksika, Hollanda, İsviçre, Çin, Brezilya, İtalya ve Venezuela duygusal ilişkili kültürün egemen olduğu toplumlardır.³⁰⁷ Özellikle tarafsız ve duygusal kültürler karşılıklı iletişim kurmaya çalıştıklarında çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir; tarafsız ilişkili kültürler ifadesiz tavırları nedeniyle diğerleri tarafından ilgisiz görülebilmekte, duygusal ilişkili kültürlerin duygularını açıkça ifade etmeleri, yüksek sesle heyecanlarını dile getirmeleri yanlış anlaşılabilir.³⁰⁸

4. Özel İlişkiler x Genel İlişkiler (Specific x Diffuse): Özel ilişkili kültürlerde bireyler ilişkilerinde belirgin bir sınır içerisinde ve kurallara bağlı kalarak hareket etmektedir. Bireyler arasındaki ilişkilerin kuralcılık ve emir vermeden uzak olduğu kültürler ise genel ilişkili kültürlerdir. Trompenaars yöneticilere; özel ilişkili kültür özellikleri sergileyen çalışanlara karşı açık ve net olmalarını, genel ilişkili kültürlerden gelen çalışanların ise unvan, yaş ve tecrübelerine saygı duymaları gerektiğini belirtmiştir. Özel ilişkili kültürün hakim olduğu toplumlara Avusturya, İngiltere, Amerika, İsviçre, Fransa, Hollanda, Belçika, Brezilya, İtalya ve Almanya örnek gösterilirken; Venezuela, Çin, İspanya, İsveç, Singapur, Hong Kong, Tayland

³⁰⁵ Taşar Ünalp, **age**, 102.

³⁰⁶ Luthans, **age**, 58.

³⁰⁷ Taşar Ünalp, **age**, 102.

³⁰⁸ Luthans, **age**, 59.

ve Endonezya genel ilişkili kültür özellikleri taşımaktadır. Özel ilişkili toplumlarda iş ve özel hayat arasında belirgin bir ayrım varken; genel ilişkili toplumlarda bu ayrım belirgin olmaktan uzaktır.

5. Kazanılmış Güç x Verilmiş Güç (Achievement x Ascription): Bireyin tamamen kendi çabası ve başarısı ile elde ettiği statü ve güç kazanılmış gücü ifade ederken; bireyin yaş, cinsiyet ve sosyal ilişki gibi sahip olduğu özellikleriyle elde ettiği statü ve güç verilmiş gücü tanımlamaktadır. Avusturya, Amerika, İngiltere ve Arjantin kazanılmış güç kültürünün; Venezuela, Endonezya, Çin, Singapur, Japonya ve İspanya verilmiş güç kültürünün hakim olduğu toplumlardır.³⁰⁹

Zaman Tutumu (Past x Future)

Bu boyutta Trompenaars toplumların zaman algılarını incelemiş ve iki tür zaman algısı tanımlamıştır. Bunların ilki olan bölümsel zaman algısında; zaman akıp giden bir şey olarak algılanmakta ve sınırlı, biten bir kavram olarak görülmektedir. Zamanı bölümsel olarak algılayan kültürlerde; kısa vadeli planlar önem taşır ve işlerin planlanan zaman dilimleri içerisinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Trompenaars'ın yaptığı ikinci tanım ise bütünsel/senkronize zaman algısıdır. Bu zaman algısında uyum ve eş zamanlama ön plana çıkmaktadır. Bölümsel zaman algısında geçmiş, şimdi ve gelecek birbirinden kopukken, bütünsel zaman algısında iç içe olarak algılanmaktadır. Avrupa kültürleri bölümsel, Doğu kültürleri ise bütünsel zaman algısına sahiptirler. Trompenaars bu iki farklı zaman algısındaki kültürlerin yöneticilerinde de bir takım farklı tutum ve yaklaşımlar görüldüğünü öne sürmüştür.

Tablo 11: Bölümsel – Bütünsel Zaman Algısına Sahip Yönetici Davranışları

Bölümsel Zaman Algısına Sahip Yöneticiler	Bütünsel Zaman Algısına Sahip Yöneticiler
Her işi teker teker yapar, zamanı bölümlenebilir olarak kabul eder.	Aynı anda birkaç işi birden yapar, zamanı esnek olarak kabul eder.
Yaptığı iş üzerine yoğunlaşır.	Kolayca başka konulara yönelebilir.

³⁰⁹ Taşar Ünalp, **age**, 103.

Programa bağlı kalmak gerektiğine inanır, zamanı kullanmayı ciddiye alır.	Program, gündem, teslim tarihi gibi zaman bağımlılıklarını mutlak hedefler olarak değil, arzulanabilir amaçlar olarak görür.
Kolayca bitirilen kısa süreli ilişkilere alışıkır. Yeni ilişkileri rahatça kurar.	Yaşam boyu süren ve belirli zamanlarda yenilenen ilişkilere alışıkır.
Birey olarak her yöneticinin bugünkü performanstan sorumlu olduğuna inanır.	Yöneticilerin daha iyi bir gelecek yaratmak için geçmişin deneyimlerinin mevcut durumla bütünleştirilmesi gerektiğine inanır.
Zamanı bir tehdit unsuru olarak görür.	Zamanı yeni fırsatlar getiren ve sık sık geri gelen bir olgu olarak görür.
Anlaşmazlıkları önce gelen önce yanıtlanır formülü ile çözerken hepsinin sırasını beklemesi gerekir.	Anlaşmazlıkları çözmek için çeşitli talepleri koordineli bir biçimde ele alır.
Hiç hatasız kabul edilen akıl ve mantığın; neden, sonuç, yargı ve sonuçların dolaysız neticeleri olduğuna inanır.	Mantıklı olmayı, çeşitli hedef ve amaçları kapsayan senkronize bir süreç olarak kabul eder.
Ürünlerin zaman içinde olgunlaştığına, yenilik ve kar amaçlı olmaktan çıkıp, rutin işlemler, düşük kar payları haline dönüştüğüne ve sonunda öldüğüne inanır.	Ürünlerin zaman içinde kendilerini yenilediğine ve genlerinin yeni kuşak ürünler yarattığına inanır.

Kaynak: Binalı Doğan, **Örgüt Kültürü** (Beta Basım, Ekim 2007), 78.

Çevreye Karşı Tutum (Mastery x Harmony)

Bazı toplumlar çevre veya ortam üzerinde hakimiyet kurmak gerektiğine inanırken, diğer toplumlar çevre veya ortam ile uyum içerisinde yaşamak gerektiğine inanmaktadırlar.³¹⁰

Trompenaars'ın 28 ülkede yapmış olduğu bu araştırma kapsamında Türkiye incelenecek olursa; Türkiye'nin ilişkilerdeki tutumu için; durumsal, çoğulcu, verilmiş gücün hakim, duygusal ve genel ilişkili bir kültüre sahip olduğu söylenebilmektedir. Zaman tutumu açısından Türkiye; ne geçmiş ne de gelecek yönelimli bir kültürdür, şimdiki zaman odak noktasıdır. Çevreye karşı tutum açısından bakılacak olursa; Türkiye çevreyle uyum içerisinde bir tutum sergilemektedir.³¹¹

³¹⁰ Öztürk, age, 14.

³¹¹ age, 62.

4.3. Türkiye'nin Kültür Boyutlarındaki Yeri

Türkiye'nin kültürel özellikleri konusunda ilk bilgiler Hofstede'in IBM çalışanları üzerinde yaptığı araştırma ile elde edilmiştir. Hofstede'in kültür boyutlarına göre bir genelleme yapılacak olursa gelişmekte olan toplumların; toplumcu, belirsizlikten kaçınmacı, dişil ve güç mesafesi yüksek karakteristik özellikler sergilediği söylenebilmektedir.³¹² Gelişmekte olan bir toplum olarak kabul gören Türkiye ise; yüksek güç mesafesine, yüksek belirsizlikten kaçınma derecesine sahip göreceli olarak toplumcu ve dişil bir toplumdur.³¹³ Hofstede'in sonradan eklenen zaman yönelimi boyutunda ise Türkiye araştırma kapsamına alınmamıştır.

Uzun yıllar boyunca yüksek kolektivizm ve güç mesafesine sahip bir toplum olarak kabul gören Türkiye; toplum psikoloğu Shalom H. Schwartz'un 1994 yılında kültür farklılıklarını ortaya koymak için yaptığı araştırmadaki 34 ülkeden biri olmuştur. Bu araştırmanın sonuçlarında Türkiye kültür boyutlarının çoğunda ortalamanın üstünde değerler alarak; tutuculukta 12., hiyerarşik düzende 5., eşitlikte 13. ve uyum boyutunda 16. sırada yer almıştır.³¹⁴

Rabindra N. Kanungo ve Zeynep Aycan'ın 1997 yılında yaptıkları toplumsal kültür çalışmasının sonuçları ise göstermiştir ki; Türkiye babacılık/paternalizm değerleri açısından Çin, Hindistan ve Pakistan'a göre daha fazla, Amerika, Kanada ve Romanya'ya göre ise daha az paternalist özellikler sergilemektedir. Türk kültürüne sahip örgütlerde ideal lider davranışı olarak kabul edilen paternalizmde; ast ve üst arasında açık iletişim, çalışanların fikirlerine değer verme, çalışanlarının özel sorunları ile ilgilenme, iş dışı sosyal aktivitelere katılma, paylaşımcı ve empatik olma gibi tutumlar önemli görülmektedir. Pek çok batı kültürü için kabul görmeyen ve özel hayata müdahale olarak algılanan paternalizm; Türk kültürü açısından çok önemlidir, örgüt lideri bir baba olarak görülmekte ve kendisine saygı gösterilmektedir.

Türkiye'de faaliyet gösteren örgütler, Oded Shenkar ile birlikte Kültür Kümelemesi'ni ortaya koyan Simcha Ronen'a göre; güçlü liderlere, sınırlı yetki devri

³¹² Paşa, Selda Fikret, Hayat Kabasakal, Muzaffer Bodur, "Society, Organizations and Leadership in Turkey", **Applied Psychology: An International Review**, c. 50, s. 4 (2001): 562.

³¹³ Uzunçarşılı Soydaş, **age**, 86.

³¹⁴ Shalom H. Schwartz, **Cultural Dimensions of Values: Towards An Understanding of National Differences** (California: Sage Publications, 1994), 90.

ve merkezi karar verme mekanizmasına sahip olma açısından diğer kültürlerden farklılık sergilemektedirler.

Benzer şekilde Fons Trompenaars ve Charles Hampden-Turner Türkiye'deki organizasyonların hiyerarşik yapıya fazla bağımlı olduğunu ve çalışanların liderlerine itaat etmeye önem verdiklerini belirtmişlerdir.³¹⁵

³¹⁵ Paşa, **age**, 568.

5. ÇOK ULUSLU BİR SAĞLIK İŞLETMESİNDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Problemi

Çok uluslu işletmelerde toplumsal kültür farklılıkları; örgüt kültürü, örgütün yönetimi ve çalışanların tutumları üzerinde oldukça etkilidir. Yönetimdeki kişiler kuruluşun başarısının sağlanması adına bu kültürel farklılıkları tespit edebilmeli ve en etkin şekilde yönetebilmelidir.

Araştırma hipotezleri Hofstede'in IBM işletmeleri üzerine kurmuş olduğu çalışmasının anketine göre şekillenmiş ve şu problemten yola çıkarak oluşturulmuştur; kuruluş içerisinde araştırma kapsamına alınan 4 kültür boyutunun kendi aralarında bir ilişki var mıdır? Bununla birlikte çalışanların demografik özelliklerine göre kültür boyutlarına ilişkin algılamalar farklılık göstermekte midir?

5.2. Araştırmanın Amacı

Araştırma konusu olan sağlık sektörü işletmesi Türkiye'de faaliyet gösteren, %50 Amerikan ortaklı bir kuruluş olup araştırmada kuruluşun örgüt kültürü ile Geert Hofstede'in kültür boyutlarından; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma derecesi, bireycilik ve erillik arasındaki ilişkiye bakılmaktadır. Bu bağlamda; toplumsal kültür boyutları değişkenleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin saptanması araştırmanın amaçları çerçevesinde incelenmektedir.

Araştırmada, kuruluş çalışanlarının demografik özelliklerinin araştırılan kültür boyutlarına göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmaktadır. Bunun yanısıra Amerikan ortaklı bir kuruluş olmanın yönetim ve çalışanlar üzerinde bir etkisi olup olmadığı sorgulanmak adına araştırmada Türkiye'nin kültür boyutlarındaki yeri ile örgütün kültür boyutlarındaki yeri de kıyaslanmaktadır.

5.3. Araştırmanın Önemi

Hollandalı kültür bilimci Hofstede'in 1967-1973 yılları arasında 72 ülkedeki IBM işletmelerine gerçekleştirdiği çalışmanın, araştırma konusu sağlık sektörü işletmesi üzerindeki doğruluğunu incelemektedir. Araştırma amacıyla belirtildiği üzere; Hofstede'in araştırması sonucunda oluşturulan 5 kültür boyutundan 4'ü değişken olarak alınarak Türkiye'nin toplumsal kültürünün ve bu 4 boyuttaki yerinin işletme içerisinde farklılık gösterip göstermediği saptanmaktadır. Araştırmanın kuruluş açısından bir başka önemi ise, %50 Amerikan ortaklığından dolayı örgüt kültürünün oluşumunda Amerikan kültürünün bir etkisi olup olmadığını görmektir.

Akademik açıdan bakılacak olursa; algılanması ve açıklanması zor, soyut bir kavram olan kültürün işletme literatürüne girişi 1930'lar gibi yakın bir geçmişe uzanmaktadır. Bununla birlikte, örgüt ve toplumsal kültür üzerine Türkiye'de yapılan araştırmaların oldukça yetersiz olduğu gözlenmektedir. Kültür araştırmalarının Türkiye'deki geçmişi 1980'lere dayanmakta olup, araştırmaların azlığı nedeniyle halen Batılı kültür ölçekleri kullanılmakta ve kendi kültür ve işletme yapımıza uygun bir kültür ölçeği bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra uluslar arası faaliyet gösteren Türk işletmelerinin toplumsal ve örgütsel kültüre yönelik uygulamalara gerekli önemi göstermedikleri görülmektedir. Bu araştırmanın kültür alanındaki eksikliği gidermek adına ileride başvurulabilecek bir kaynak olması arzu edilmektedir.

5.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma katılımcılarının samimi ve doğru cevaplar verdiği varsayılmaktadır. Araştırma anketi "*surveymonkey*" internet sitesinde oluşturularak anketin internet linki araştırma örneklemine mail aracılığıyla gönderilmiştir. Bu sayede kullanıcıların kimlikleri kaydedilmemiş ve ankette de katılımcıların isimleri sorulmadığından araştırmaya olan güvenlerinin arttığı kabul edilmiştir.

Araştırma örneklemini oluşturan 150 çalışanın tüm örgütü (465 çalışan) temsil ettiği varsayılmaktadır. (Örneklem büyüklüğü anakültlenin yaklaşık %32'sidir.)

Araştırma katılımcılarının soruları kimsenin baskısı altında kalmadan, özgür iradeleriyle cevapladıkları varsayılmaktadır.

Araştırmanın uygulama alanının ve koşullarının uygulanabilir olduğu varsayılmaktadır.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Konu Sınırlaması: Hofstede'in 1980 yılında yapmış olduğu araştırma ile sonradan eklediği Konfüçyus öğretilerine dayanan zaman yönelimi kültür boyutuna (uzun dönem ve kısa dönem yönelimi) dayalı incelemede Türkiye yer almadığından araştırma kapsamına alınmamıştır. Araştırma diğer 4 kültür boyutu (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma derecesi, bireycilik, erillik) ile sınırlandırılmıştır.

Uygulama Sınırlaması: Araştırmanın uygulama alanı İstanbul Avrupa yakasında bulunan büyük ölçekli ve çok uluslu bir sağlık işletmesi ile sınırlandırılmıştır. Uygulama alanı ile ilgili ayrıntılı bilgi bir sonraki alt başlıkta verilmektedir.

Kişi Sınırlaması: Araştırma uygulama alanı olan sağlık işletmesinin sadece beyaz yakalı/ay ücretli çalışanlarına uygulanmıştır. Beyaz yakalı çalışanların sadece kadrolu ve işletmenin Performans Yönetimi Sistemi'ne kayıtlı olanları araştırma kapsamına alınmış, taşeron çalışanlar kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırmanın anakütlesini oluşturan Performans Yönetimi Sistemi'ne kayıtlı 465 çalışanın %32'sini oluşturan 150 çalışana ulaşılmış olup, araştırma örneklemini meydana getirmiştir.

5.6. Uygulama Alanı

Araştırmanın uygulama alanını oluşturan kuruluş; %50 Amerikan %50 Türk ortaklı bir ortak girişimdir. Kuruluş; ilaç sektöründe öncü olan Amerikan ortağı ile 1994 yılında ortaklık kurmuştur. Kuruluşun Amerikan ortağı; Dünya serum pazarının %25'ine, Amerika serum pazarının ise %50'sine sahip, sağlık sektöründe lider bir uluslar arası kuruluştur. Kuruluşun Türk ortağı; Türkiye'nin 3. büyük şirketi olarak kabul edilen bir aile şirketi olup bünyesinde yapı, tüketim, sağlık, finans, bilgi teknolojileri, vb. pek çok farklı sektörde faaliyet gösteren 40 kuruluşu barındırmaktadır.

Kuruluşun temel amacı; *‘İçinde yer aldığımız pazarlarda insanların sağlık standartlarına sürekli olarak yükseltmek’* şeklinde tanımlanmaktadır. Kuruluşun üretimini, pazarlamasını, satışını, dağıtımını ve satış sonrası hizmetini gerçekleştirdiği yaklaşık 142 çeşit ürünü bulunmaktadır. Ürün grupları; 3 temel grupta toplanmış olup; *Hastane Ürünleri*; anestezi ve yoğun bakım ürünlerini, biyocerrahi ve cerrahi ürünlerini, nütisyon ürünlerini, solüsyonları, *Renal Ürünler*; hemodiyaliz ve periton diyalizi ürünlerini, fosfat bağlayıcı ürünleri, *Biyolojik Ürünler*; hemofili ilaçlarını, kan ve kanser hastalığı ürünlerini içermektedir.

Kuruluşun üretim kapasitesi kurulduğu 1961 yılında 60.000 adet/yıl iken 2010 yılında 87.000.000 adet/yıl’a ulaşmıştır. 2010 yılı itibariyle kuruluşun net satışları 222,1 milyon dolar olarak açıklanmıştır. İthalat ve ihracat da yapan kuruluşun dış satım yaptığı ülkeleri; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Rusya, Azerbaycan, Gürcistan, Macaristan, Belçika, İngiltere, Polonya, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti ve Romanya oluşturmaktadır.

Fabrika ve Genel Müdürlüğü İstanbul Avrupa yakasında bulunan kuruluşun Türkiye’deki satış ağı ise 9 ana 14 tali bölgeyi içermektedir. Kuruluşun kadrolu ve taşeron çalışanları dahil yaklaşık 750 çalışanı bulunmaktadır.

Kuruluş 1997 yılından beri Kalder’e üye olup 2003 yılında Ulusal Kalite Büyük Ödülü’nü layık görülerek kendi sektöründe bir ilki gerçekleştirmiştir. Kuruluşun ISO:9001, ISO:14001 ve OHSAS:18001 belgeleri bulunmakta olup, VIP (Value Improvement Programme) alanında da pek çok ödülü elde etmiştir. 1998 yılından beri beyaz yakalı çalışanlar için hedeflere dayalı Performans Yönetimi Sistemi ve 2010 yılı itibariyle de Yetkinlik Sistemi uygulanmaktadır.

5.7. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında yeni bir keşif yapılmadığından, var olan ilişkiler arasındaki ilgi incelenmek istendiğinden araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır. Anakütlenin özelliklerini, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri tanımlayan ve analiz eden tanımlayıcı araştırmada doğruluk ve genelleme yapabilme çok önemlidir.³¹⁶ Araştırma; örneklem sayısının yüksek olması, uygulanan anketin cevap alternatifleri

³¹⁶ A. Ercan Gegez, **Pazarlama Araştırmaları**, 2. bs. (İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2007), 41.

sunan pek çok sayıda soru içermesi, verilerin Hofstede'in oluşturmuş olduğu belli bir sınıflandırılmaya göre kültür boyutlarına ayrılması, verilerin yorumlanmasında kantitatif analizler kullanılması, araştırma değişkenlerine ait hipotezler içermesi ve örgüt üzerinde kültürel boyutların etkisini incelemeye yönelik olduğundan tanımlayıcı araştırmadır. Araştırma değişkenleri; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma derecesi, bireycilik ve erilliğin oluşturduğu 4 kültür boyutudur.

5.7.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni uygulama alanı bölümünde değinilen çok uluslu sağlık işletmesinin beyaz yakalı/ay ücretli çalışanlarıdır. Araştırmanın anakütlesi 465 kadrolu çalışan olup, örneklem sayısı anakütlenin %32'sini oluşturan 150 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma örnekleminin seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anketin son kısmında yer alan demografik özelliklere ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımına, minimum ve maksimum değerlerine bakmak için Frekans Analizi uygulanmıştır.

Demografik değişkenlerden cinsiyetin dağılımına bakılacak olursa; Tablo 12'de görülebileceği gibi ankete katılan 135 kişinin %55.6'sını oluşturan erkek katılımcı sayısı 75, %44.4'ünü oluşturan kadın katılımcı sayısı 60'dır. Kuruluş'tan edinilen bilgilere göre araştırmanın anakütlesini oluşturan 465 çalışanın %38'inin kadın, %62'sinin ise erkektir.

Tablo 12: Demografik Özellikler Frekans Analizi (Cinsiyet)

	Sıklık	Yüzde
Erkek	75	55.6
Kadın	60	44.4
Toplam	135	100.0

Tablo 13'de demografik değişkenlerden yaş aralığının dağılımına bakılacak olursa; en fazla ağırlığa %31.9 ile 40-49 yaş aralığındaki çalışanların sahip olduğu görülmektedir. Bunu takiben 25-29 ve 30-34 yaş aralığının ağırlığı %20, 35-39 yaş aralığının ağırlığı ise %17 olarak görülmektedir. Kuruluş bilgilerine göre ise

Çalışanların yaşı ortalaması 36'dır; 42-49 yaşı aralığı çalışanların %16'sını, 34-41 yaşı aralığı %39'unu, 26-33 yaşı aralığı ise %34'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 13: Demografik Özellikler Frekans Analizi (Yaşı)

	Sıklık	Yüzde
21-24 yaşı aralığı	10	7.4
25-29 yaşı aralığı	27	20.0
30-34 yaşı aralığı	27	20.0
35-39 yaşı aralığı	23	17.0
40-49 yaşı aralığı	43	31.9
50-59 yaşı aralığı	5	3.7
Toplam	135	100.0

Demografik değişkenlerden çalışma süresinin dağılımına Tablo 14'de bakılacak olursa; çalışanların %30.4'ünün 7-14 yıl aralığında, %24.4'ünün 14 yıldan fazladır kuruluşta çalıştığı görölmektedir. Çalışanların %19.3'ünün ise 3-6 yıl aralığında, %17'sinin 1-2 yıl aralığında, %8.9'unun ise 1 yıldan az süredir kuruluşta çalıştığı görölmektedir. Kuruluş bilgilerine göre ise çalışanların kıdem ortalaması 10 yıldır; çalışanların %33'ünün kıdemi 6 yıldan azdır, %26'sının kıdemi 6-11 yıl aralığında, %31'inin kıdemi ise 12-17 yıl aralığında değişmektedir.

Tablo 14: Demografik Özellikler Frekans Analizi (alışma Süresi)

	Sıklık	Yüzde
1 yıldan az	12	8.9
1-2 yıl	23	17.0
3-6 yıl	26	19.3
7-14 yıl	41	30.4
14 yıldan fazla	33	24.4
Toplam	135	100.0

Kuruluştaki alışanların kıdemlerinin genel olarak yüksek olduğu söylenebilmektedir; 'Normal Dağılım Analizi' başlığında belirtileceği gibi kıdemler arasındaki bu farklılığın verilerin normal dağılmamasına neden olduğu varsayılmaktadır.

Tablo 15’de demografik değişkenlerden sonuncusu olan eğitimin dağılımına bakılacak olursa; en fazla ağırlığa %25.9 ile eğitim süresi 16 yıl olanların sahip olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla %22.2 ile eğitim süresi 17 yıldan fazla olanlar, %14.8 ile eğitim süresi 15 ve 17 yıl olanlar izlemektedir. Kuruluş bilgilerine göre çalışanların 43 yüksek lisans, 239’u lisans 58 ise önlisans mezunudur.

Tablo 15: Demografik Özellikler Frekans Analizi (Eğitim)

	Sıklık	Yüzde
10 yıl veya daha az	2	1.5
11 yıl	9	6.7
12 yıl	8	5.9
13 yıl	10	7.4
14 yıl	1	0.7
15 yıl	20	14.8
16 yıl	35	25.9
17 yıl	20	14.8
17 yıldan fazla	30	22.2
Toplam	135	100.0

5.7.2. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmış olup, anket “*surveymonkey*” internet sitesinde oluşturularak internet linki araştırma örnekleme mail aracılığıyla gönderilmiştir.

Araştırma anketi olarak kültür bilimci Geert Hofstede’in 1967-1973 yılları arasında 72 ülkedeki IBM işletmelerine gerçekleştirdiği çalışmanın anketi kullanılmıştır. Geçerliliği kanıtlanan bu ankettan araştırma örnekleme için ölçülebilir olmadığına inanılan sorular çıkartılmıştır. Çıkartılan sorular; anketin birinci bölümünde yer alan faktörlerin ideal bir iş seçerkenki önem dereceleri, yöneticinin kişisel gelişimi ne sıklıkla takip ettiği, ideal yönetici tipi, hak ettiğini düşündüğü ücret artışını yöneticiye sormama, çalışanın özel yaşamının şirketi doğrudan ilgilendiren bir konu olduğuna ilişkin sorulardır.

Ankette tatmin, katılım, sıklık ve önem ölçmeye dayalı sorularda 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Diğer sorulara ilişkin cevap seçenekleri şıklı olarak sıralanmıştır. Katılımcılardan her soru için kendilerine en yakın gelen tek bir cevabı işaretlemeleri istenmiştir.

1-14. sorular iş tatminini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. 15. soru şirketle ilgili genel memnuniyeti, 16. soru iş ortamında hissedilen stres sıklığını sorgulamaktadır. 17. soruda şirkette ne zamana kadar çalışmaya devam edileceğine, 18. soruda ise çalışanın herhangi bir konudaki memnuniyetsizliğini yöneticisine iletmesi durumunda cezalandırılmasına dair örneklemin fikirleri sorulmaktadır. 19. soruda tanımlanan 5 farklı yönetici tipinden hangisinin kendi yöneticilerine en yakın olduğu sorusu yöneltilmektedir. 20. soruda yönetici veya uzman pozisyonlarından birine terfi etme tercihleri, 21. soruda ise yabancı veya yerel sermayeli bir şirkette çalışma tercihleri sorulmaktadır. 22. soru başka bir iş bulabilme, 23. soru kural ve prosedürler konusunda yöneticilerin katılığı, 24. soru ise farklı milliyetten bir yönetici ile çalışma konularındaki düşüncelerini öğrenmeye yöneliktir. 25-28. sorular iş yaşamındaki deneyimlerine dayanarak yaşadıkları sorunların sıklığını, 29-38. sorular çalışan ve şirket arasındaki ilişki ile ilgili sıralanan ifadelerle katılımlarını, 39-46. sorular iş hedefleri ile ilgili ifadelerin önemini, 47-55. sorular şirket ve yöneticiler ile ilgili belirtilen ifadelerle katılımlarını ölçmeye yöneliktir. Anketin en son bölümünde cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve eğitim demografik özellik soruları yer almaktadır. Anket herhangi bir kontrol sorusu içermemektedir. Ankette sadece 26. soru ters sorudur. ‘Ek-1’de örnekleme uygulanan anket formu yer almaktadır.

5.7.3. Veri Analiz Teknikleri

Anket verilerinin incelenmesi ve analiz edilmesinde SPSS versiyon 17’den yararlanılmıştır. 150 kişilik örneklemin 15’inin soruların çoğunluğuna cevap vermediği görüldüğünden; analizlerin uygunluğu için incelenecek verilerden çıkarılmış, kalan veriler içerisindeki eksik cevaplar program tarafından ilgili sorulara verilen cevapların ortalama değerleri ile tamamlanmıştır.

İlk analiz olarak veri değişkenleri arasında aykırı değerlerin var olup olmadığını ve sorulara verilen cevapların normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek adına demografik değişkenlere ilişkin sorular dışındaki 55 soruya Normal Dağılım Analizi olarak Kolmogorov-Smirnov normallik testi uygulanmıştır. İkinci analiz olarak cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve eğitim demografik özelliklerinin dağılımına, minimum ve maksimum değerlerine bakmak için Frekans Analizi uygulanmıştır. Demografik özelliklere ait Frekans Analizi’nin sonuçları ‘Evren ve Örneklem’ bölümünde ayrıntılı olarak verilmiştir. Sonrasında araştırma verilerinin güvenilirliği

tüm sorular için uygulanan Güvenilirlik Analizi ile tespit edilmiştir. Araştırma soruları Hofstede'in oluşturmuş olduğu ankete dayanarak şekillendirildiğinden araştırma geçerli kabul edilmiştir. Hofstede'in ortaya koyduğu faktörlere göre veriler sınıflandırıldığından Faktör Analizi uygulanmamıştır. Sonrasında 4 kültür boyutuna göre sorular Hofstede'in araştırma sonuçları da dikkate alınarak 4 faktöre ayrılmıştır. Buna göre Faktör-1 olan Güç Mesafesi-PDI 10 soru (*Soru18, Soru19, Soru20, Soru25, Soru27, Soru28, Soru32, Soru33, Soru38, Soru51*), Faktör-2 olan Belirsizlikten Kaçınma Derecesi-UAI 14 soru (*Soru10, Soru15, Soru16, Soru17, Soru22, Soru23, Soru24, Soru26, Soru31, Soru37, Soru39, Soru47, Soru54, Soru55*), Faktör-3 olan Bireycilik-IDV 15 soru (*Soru7, Soru9, Soru11, Soru13, Soru21, Soru30, Soru34, Soru40, Soru41, Soru42, Soru43, Soru45, Soru46, Soru52, Soru53*) ve Faktör-4 olan Erillik-MAS 16 soru (*Soru1, Soru2, Soru3, Soru4, Soru5, Soru6, Soru8, Soru12, Soru14, Soru29, Soru35, Soru36, Soru44, Soru48, Soru49, Soru50*) içermektedir. Güvenilirlik Analizi ile her bir faktörün kendi içinde güvenilirliği tespit edilmiş ve her bir faktör altında yer alan sorulardan faktörün tutarlılığını bozan (güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha'yı düşüren) soru olup olmadığına bakılmıştır. Faktörleri oluşturan sorular içerisinde tutarlılığı bozduğu gözlenen sorular çıkartılarak faktörlerin güvenilirlik değerleri arttırılmıştır. Bu bağlamda; Faktör-1'den (PDI) Soru19; Faktör-2'den (UAI) Soru16, Soru24, Soru22, Soru54, Soru31, Soru39, Soru23 ve Soru37 çıkartılmıştır. Daha sonra son halini alan faktörlere Frekans Analizi uygulanarak her bir faktörün kendi içindeki dağılımına bakılmıştır.

Normal Dağılım Analizi sonucunda verilerin normal dağılmadığı kabul edildiği için hipotez analizlerinde non-parametrik testler uygulanmıştır. 4 faktör (PDI, UAI, IDV, MAS) arasındaki ilişkiyi incelemek araştırmanın temel amacı olduğundan; non-parametrik Korelasyon Analizler'inden Spearman Sıra Korelasyon Testi uygulanarak 4 faktör arasındaki ilişkinin derece ve yönleri belirlenmiştir.

Son olarak demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim) göre 4 faktörün aldığı değerlerin farklılık gösterip göstermediğine bakmak için Fark Testleri uygulanmıştır. Aldığı değerler 2'li gruplandığından cinsiyet için Mann-Whitney U Testi; yaş, çalışma süresi ve eğitim 2'den fazla değerde gruplandığından bu demografik özelliklerin Fark Testleri için ise Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

Belirtilen analizlerin sonuçları ve yorumları 'Araştırma Bulguları' bölümünde ayrıntılı olarak verilmiştir.

5.7.4. Araştırma Hipotezleri

‘Araştırmanın Amacı’ bölümünde de belirtildiği gibi kuruluşun örgüt kültürü ile Geert Hofstede’in kültür boyutlarından; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma derecesi, bireycilik ve erillik arasındaki ilişki incelenmek istendiğinden araştırma kapsamında Korelasyon Analizi ile test edilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

Hipotez 1: Güç Mesafesi (PDI) ile Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI)

H₀: Çalışanların güç mesafesi ile belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların güç mesafesi ile belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Güç Mesafesi (PDI) ile Bireycilik (IDV)

H₀: Çalışanların güç mesafesi ile bireycilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların güç mesafesi ile bireycilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Güç Mesafesi (PDI) ile Erillik (MAS)

H₀: Çalışanların güç mesafesi ile erillik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların güç mesafesi ile erillik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI) ile Bireycilik (IDV)

H₀: Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi ile bireycilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi ile bireycilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI) ile Erillik (MAS)

H₀: Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi ile erillik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi ile erillik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Bireycilik (IDV) ile Erillik (MAS)

H₀: Çalışanların bireycilik ile erillik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların bireycilik ile erillik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Spearman Korelasyon Analizi sonrasında çıkan sonuçlar ve kabul edilen hipotezlere; ‘Araştırma Bulguları’ başlığı altında ‘Korelasyon Analizi’ bölümünde yer verilmiştir.

5.8. Araştırma Bulguları

5.8.1. Normal Dağılım Analizi

Veri değişkenleri arasında aykırı değerlerin var olup olmadığını ve sorulara verilen cevapların normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek adına demografik değişkenlere ilişkin sorular dışındaki 55 soruya Normal Dağılım Analizi olarak örneklem sayısı 50’den fazla olduğu için Kolmogorov-Smirnov normallik testi uygulanmıştır. Normal Dağılım Analizi’nde H₀ hipotezine göre; p değeri 0.05’den büyük olduğunda verilerin normal dağılıma sahip bir anakütleden geldiği ifade edilmekte, H₁ hipotezine göre ise; p değeri 0.05’den küçük olduğunda anakütle dağılımının normal dağılmadığı ifade edilmektedir. Normal Dağılım Analizi’ne göre 55 soruya ilişkin verilerin hepsine ait p değerleri 0.00 çıkmış ve 0.05 değerinin altında kalmıştır. Q-Q ve Kutu-Bıyık grafiklerinde de değişken değerleri arasında normalden uzaklaşan ve aykırı değerlerin mevcut olduğu görülmüştür. Bu nedenle H₁ hipotezi kabul edilmiş ve verilerin normal dağılıma uymaması nedeniyle sonraki analizlerde non-parametrik testler uygulanmıştır.

Verilerin normal dağılmama nedeni şu şekilde açıklanmıştır; kuruluşun demografik frekanslarında da görüleceği üzere örneklem uçlarda dağılmaktadır. Bir kısım

Çalışanın kıdemi ve yaşı üst değerlerde yer alırken, diğer çalışanların büyük çoğunluğu kıdemleri 6 yıldan az göreceli olarak daha genç çalışanlardır. Bu durumun sorulara verilen cevapların uçlarda değerler sergileyerek normal dağılmamasına neden olduğu varsayılmıştır.

5.8.2. Güvenilirlik Analizleri

Araştırma verilerinin güvenilirliği tespit etmek için demografik değişkenlere ilişkin sorular dışındaki 55 soruya Güvenilirlik Analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik Analizine göre güvenilirlik katsayısı α değerinin (Cronbach Alpha) 0.6 ve üstü olduğu durumlarda araştırmanın güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Ek-3’de ayrıntılı olarak verilen güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik katsayısı olan α değeri (Cronbach Alpha) 0.740 çıktığından elde edilen verilerin ve araştırmanın güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

‘Veri Analiz Teknikleri’ bölümünde belirtildiği üzere; Hofstede’in ortaya koyduğu faktörlere göre veriler sınıflandırıldığından Faktör Analizi uygulanmamıştır. Ancak Hofstede’in araştırma sonuçları da dikkate alınarak, sorular incelenmek istenen 4 kültür boyutuna göre 4 faktöre ayrılmıştır. Buna göre 10 soru Faktör-1 Güç Mesafesini (PDI), 14 soru Faktör-2 Belirsizlikten Kaçınma Derecesini (UAI), 15 soru Faktör-3 Bireyciliği (IDV) ve 16 soru Faktör-4 olan Erilliği (MAS) temsil etmektedir. Her bir faktörün kendi içinde güvenilirliği tespit etmek için 4 faktöre de Güvenilirlik Analizi uygulanmıştır. Faktörlerin Güvenilirlik Analizine göre güvenilirlikler sırasıyla; Faktör-1 (PDI) $\alpha=0.528$, Faktör-2 (UAI) $\alpha=0.370$, Faktör-3 (IDV) $\alpha=0.636$ ve Faktör-4 (MAS) $\alpha=0.767$ çıkmıştır. Faktör-1 ve Faktör-2’nin güvenilirliklerinin 0.6’dan düşük çıkmasının nedeni şu şekilde açıklanmıştır; Hofstede’in araştırma sonuçlarında da belirtildiği üzere birçok soru birden fazla kültür boyutuna yönelik olarak sorulmuştur; ancak araştırma kapsamında sadece en yakın ilişkili olduğu düşünölen kültür boyutu dikkate alınarak sınıflandırma yapıldığından değerlerin güvenilirliklerinin düşük çıktığı varsayılmıştır. Bu nedenle; araştırma analizi sonuçlarının doğruluğunu arttırmak için faktörlerin güvenilir olması önemli olduğundan, tutarlılığı bozan sorular faktörlerden çıkarılarak güvenilirlik artırılmıştır. Güvenilirlik katsayı Cronbach Alpha’yı düşören Faktör-1 (PDI) için 1, Faktör-2 (UAI) için 8 soru çıkarıldıktan sonra güvenilirlik katsayıları Faktör-1 (PDI) $\alpha=0.657$, Faktör-2(UAI) ise $\alpha=0.612$ olarak artmış ve 0.6’ın üstünde değerler

almıştır. Faktörlerin Güvenilirlik Analizi sonuçları Ek-4’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

5.8.3. Faktörlere ait Frekans Analizleri

Tablo 16’da verilen faktörlerin frekans analizlerine göre; Faktör-1’in (PDI) ortalaması 3.0, aldığı orta değer/medyan 3.0 ve en çok tekrarlanan değeri/mod 3.0’dır, Faktör-2’in (UAI) ortalaması 3.93, aldığı orta değer/medyan 4.0 ve en çok tekrarlanan değeri/mod 4.0’dır, Faktör-3’ün (IDV) ortalaması 3.85, aldığı orta değer/medyan 3.87 ve en çok tekrarlanan değeri/mod 3.6’dır, Faktör-4’ün (MAS) ortalaması 3.83, aldığı orta değer/medyan 3.81 ve en çok tekrarlanan değeri/mod 3.81’dir.

Faktörlerin frekans analizlerinden yola çıkarak örgütün kültür boyutlarındaki yerinin, Türkiye ve Amerika’ya göre kıyaslaması yapılabilmektedir. Buna göre Faktör-1’in (PDI) ortalaması 3 çıktığından örgütün güç mesafesi olarak ortada bir yere sahip olduğu, Faktör-2’in (UAI) ortalaması yaklaşık olarak 4 çıktığından örgütün belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek ve risk almaya karşı isteksiz olduğu, Faktör-3’ün (IDV) ortalaması 4’e yakın çıktığından örgütün bireyci olduğu, takım halinde çalışmak ve ödüllendirilmektense bireysel çalışarak ve kişisel olarak ödüllendirilmeyi tercih ettiği ve Faktör-4’ün (MAS) ortalaması 4’e yakın çıktığından örgütün eril olduğu, rekabet, başarı, performans, terfi, atılganlık, kazanç gibi materyalist değerlerin örgüte egemen olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 16: Faktörlerin Frekans Analizi

		Faktör1 PDI	Faktör2 UAI	Faktör3 IDV	Faktör4 MAS
Sayı	Geçerli	135	135	135	135
	Eksik	0	0	0	0
	Ortalama	3.0043	3.9333	3.8496	3.8265
	Medyan	3.0000	4.0000	3.8667	3.8125
	Mod	3.00	4.00	3.60	3.81
	Minimum	1.78	2.50	3.07	2.88
	Maksimum	4.44	5.17	4.68	4.81

Kuruluş belirtildiği gibi 1994 yılından beri %50 Amerikan, %50 Türk bir ortak girişimdir. Türkiye’de faaliyet göstermekle birlikte, yönetim ve uygulamalarda pek

çok işleyiş Amerika'ya bağlı olarak yürütülmektedir. Amerikan ve Türk kültürünün örgüt üzerindeki etkilerini görebilmek için yukarıdaki Tablo 17 oluşturulmuştur.

Tablo 17: Kültürel Boyutların Türkiye ve Amerika ile Karşılaştırılması

	PDI	UAI	IDV	MAS
Kuruluş	orta	yüksek	yüksek	yüksek
Türkiye*	yüksek %66	çok yüksek %85	düşük %37	orta %45
Amerika*	düşük %40	düşük %46	çok yüksek %91	yüksek %62

*Türkiye ve Amerika'ya ait veriler Hofstede'in araştırma sonuçlarından alınmıştır.

Buna göre örgütün tüm faktörlerde Amerika ve Türkiye'nin aldığı değerlerin ortasında değerler aldığı görülmektedir. Bu nedenle %50 ortaklığın kuruluş kültürüne birebir yansıdığını söylenebilmektedir.

5.8.4. Korelasyon Analizi

'Araştırmanın Amacı' bölümünde; kuruluşun örgüt kültürü ile Geert Hofstede'in kültür boyutlarından; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma derecesi, bireycilik ve erillik arasındaki ilişkiyi incelemenin temel amaç olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkiyi, ilişkinin yönünü ve derecesini incelemek için Korelasyon Analizi yapılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermemesi, ilişkilerin doğrusal olmaması ve verilerde aykırı değerler bulunması nedeniyle non-parametrik Korelasyon Analizleri'nden Spearman Sıra Korelasyon Testi uygulanmıştır.

Korelasyon Analizi'ne göre korelasyon katsayısı (r); $-1 < r < +1$ aralığında değerler almaktadır. Korelasyon katsayısı r 'nin $+1$ olması durumunda incelenen değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin, r 'nin -1 olması durumunda incelenen değişkenler arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenmektedir. Kurulan hipotezler çift yönlü olduğundan anlam testi (*test of significance*) kısmında çift yönlü (*two tailed*) seçeneği tercih edilmiştir. Hipotez tablolarında yer alan korelasyon katsayısı (*correlation coefficient*) ilişkinin yönünü, anlamlılık (2 yönlü) (*sig.(2-tailed)*) ise anlamlı bir ilişki olup olmadığını göstermektedir, bu değer $p < 0.05$

ise değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu, p değeri 0.05’den büyük ise değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı kabul edilmektedir.

Korelasyon Analizi’nde H_0 hipotezi; iki değişken arasında anlamlı bir ilişki yoktur, H_1 hipotezi ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişki vardır şeklinde ifade edilmektedir.

Hipotez 1: Güç Mesafesi (PDI) ile Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI)

H_0 : Çalışanların güç mesafesi ile belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların güç mesafesi ile belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 18: Güç Mesafesi x Belirsizlikten Kaçınma Derecesi

			PDI	UAI
Spearman rho	PDI	Korelasyon katsayısı	1.000	-.520**
		Anlamlılık (2’li)	.	.000
		Sayı	135	135
	UAI	Korelasyon katsayısı	-.520**	1.000
		Anlamlılık (2’li)	.000	.
		Sayı	135	135

** p<0.01

p=0.00<0.05

Tablo 18’e göre p değeri 0.00 olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmekte, H_0 hipotezi reddedilmektedir.

Korelasyon katsayısı= -0.520

Tablo 18’e göre korelasyon katsayısı negatif bir değer aldığından; değişkenler arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların güç mesafesi ile belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Kuruluştta güç mesafesi arttıkça belirsiz durumların tolere edilebildiğı görölmektedir. Özellikle güce sahip üst kademelerin sıkça riskli kararlar almaları gerekmektedir, eşitsizliğin görüldüğü zamanlarda belirsizlik toleransı artmaktadır.

Hipotez 2: Güç Mesafesi (PDI) ile Bireycilik (IDV)

H₀: Çalışanların güç mesafesi ile bireycilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların güç mesafesi ile bireycilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 19: Güç Mesafesi x Bireycilik

			PDI	IDV
Spearman rho	PDI	Korelasyon katsayısı	1.000	-.154
		Anlamlılık (2'li)	.	.075
		Sayı	135	135
	IDV	Korelasyon katsayısı	-.154	1.000
		Anlamlılık (2'li)	.075	.
		Sayı	135	135

$$p=0.075>0.05$$

Tablo 19'a göre p değeri 0.075 olduğundan H₀ hipotezi kabul edilmekte, H₁ hipotezi reddedilmektedir.

Çalışanların güç mesafesi ile bireycilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 3: Güç Mesafesi (PDI) ile Erillik (MAS)

H₀: Çalışanların güç mesafesi ile erillik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların güç mesafesi ile erillik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 20: Güç Mesafesi x Erillik

			PDI	MAS
Spearman rho	PDI	Korelasyon katsayısı	1.000	-.260**
		Anlamlılık (2'li)	.	.002
		Sayı	135	135
	MAS	Korelasyon katsayısı	-.260**	1.000
		Anlamlılık (2'li)	.002	.
		Sayı	135	135

** p<0.01

$$p=0.002<0.05$$

Tablo 20'ye göre p değeri 0.002 olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmekte, H_0 hipotezi reddedilmektedir.

Korelasyon katsayısı= -0.260

Tablo 20'ye göre korelasyon katsayısı negatif bir değer aldığından; değişkenler arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların güç mesafesi ile erillik düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Kuruluştaki güç mesafesi arttıkça manevi değerlerin maddi değerlerden daha önemli görülmektedir. Güce sahip üst kademeler maddi açıdan doygunluğa ulaştığından manevi değerler ön plana çıkmaktadır, eşitsizliğin görüldüğü zamanlarda erkeksi özelliklerin hakimiyeti artmaktadır.

Hipotez 4: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI) ile Bireycilik (IDV)

H_0 : Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi ile bireycilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi ile bireycilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 21: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi x Bireycilik

			UAI	IDV
Spearman rho	UAI	Korelasyon katsayısı	1.000	.415**
		Anlamlılık (2'li)	.	.000
		Sayı	135	135
	IDV	Korelasyon katsayısı	.415**	1.000
		Anlamlılık (2'li)	.000	.
		Sayı	135	135

** p<0.01

$$p=0.000<0.05$$

Tablo 21'e göre p değeri 0.000 olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmekte, H_0 hipotezi reddedilmektedir.

Korelasyon katsayısı= 0.415

Tablo 21'e göre korelasyon katsayısı pozitif bir değer aldığından; değişkenler arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi ile bireycilik düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Kuruluştaki belirsiz durumlar arttıkça çalışanlar tek başlarına karar almaya yönelmekte, örgüt çalışanları arasındaki bağlılık ve dayanışma azalmaktadır. Çalışanların inisiyatif alması gereken durumlara sıkça rastlanmakta, belirsiz ve riskli durumlar arttıkça bireycilik özellikleri ağırlık göstermektedir.

Hipotez 5: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI) ile Erillik (MAS)

H₀: Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi ile erillik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi ile erillik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 22: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi x Erillik

			UAI	MAS
Spearman rho	UAI	Korelasyon katsayısı	1.000	.626**
		Anlamlılık (2'li)	.	.000
		Sayı	135	135
	MAS	Korelasyon katsayısı	.626**	1.000
		Anlamlılık (2'li)	.000	.
		Sayı	135	135

** p<0.01

p=0.000<0.05

Tablo 22'ye göre p değeri 0.000 olduğundan H₁ hipotezi kabul edilmekte, H₀ hipotezi reddedilmektedir.

Korelasyon katsayısı= 0.636

Tablo 22'ye göre korelasyon katsayısı pozitif bir değer aldığından; değişkenler arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi ile erillik düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Kuruluştaki belirsiz durumlar arttıkça rekabet, başarı, kazanç gibi maddi değerlerin önemi artmaktadır.

Hipotez 6: Bireycilik (IDV) ile Erillik (MAS)

H₀: Çalışanların bireycilik ile erillik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların bireycilik ile erillik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 23: Bireycilik x Erillik

			IDV	MAS
Spearman rho	IDV	Korelasyon katsayısı	1.000	.679**
		Anlamlılık (2'li)	.	.000
		Sayı	135	135
	MAS	Korelasyon katsayısı	.679**	1.000
		Anlamlılık (2'li)	.000	.
		Sayı	135	135

** p<0.01

$$p=0.000<0.05$$

Tablo 23'e göre p değeri 0.000 olduğundan H₁ hipotezi kabul edilmekte, H₀ hipotezi reddedilmektedir.

Korelasyon katsayısı= 0.679

Tablo 23'e göre korelasyon katsayısı pozitif bir değer olduğundan; değişkenler arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların bireycilik ile erillik düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Kuruluştaki rekabet, başarı, kazanç gibi maddi değerlerin önemi arttıkça grup içi bağlılık ve dayanışma azalmakta, bireycilik ön plana çıkmaktadır; bireyci değerler arttıkça erkeksi değerlerin hakimiyeti artmaktadır.

5.8.5. Fark Testleri

Araştırma anketinin son bölümünde sorulan demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim) göre 4 faktörün (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma derecesi, bireycilik, erillik) aldığı değerlerin farklılık gösterip göstermediğine bakmak için non-parametrik Fark Testleri'nden cinsiyet için Mann-Whitney U Testi; yaş, çalışma süresi ve eğitim için ise Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Fark Testleri'ne göre H_0 hipotezine göre değişkenlerden birinin değeri diğer değişkene göre farklılık göstermemekte, H_1 hipotezine göre ise değişkenlerden birinin değeri diğer değişkene göre farklılık göstermektedir. Fark Testi tablolarında p değeri 0.05'den küçük ise H_1 hipotezi, 0.05'den büyük ise H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Fark Testi tablolarındaki sıra değer ortalaması o değişken için verilebilecek değerleri göstermektedir.

a) Cinsiyet Demografik Değişkenine ait Fark Testleri

Aldığı değerler 2'li gruplandığından cinsiyet için Mann-Whitney U Testi uygulanarak her 4 faktörün de cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Mann-Whitney Test'inde ortalama değer (*mean rank*) cinsiyetlerin sıra değer ortalamalarını göstermekte ve incelenen değişkenin cinsiyete göre farklılığını ortaya koymaktadır.

Güç Mesafesi (PDI) ile Cinsiyet

H_0 : Çalışanların güç mesafesi düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların güç mesafesi düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 24: Güç Mesafesi x Cinsiyet

	Sıra Değer Ortalaması(Cinsiyet)	Sayı	Ortalama Değer
PDI	1.00 (Erkek)	75	68.33
	2.00 (Kadın)	60	67.59
	Toplam	135	

Test İstatistikleri^a

	PDI
Mann-Whitney U	2225.500
Wilcoxon W	4055.500
z	-.109
Anlamlılık (2'li)	.913

a.Grup değişkeni: Sıra Değer Ortalaması(Cinsiyet)

$$p=0.913>0.05$$

Tablo 24'e göre p değeri 0.913 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmekte, H_1 hipotezi reddedilmektedir. Cinsiyetler için ortalama değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir, bu nedenle cinsiyetin güç mesafesine etki etmediği bulgusu şaşırtıcı değildir.

Çalışanların güç mesafesi düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI) ile Cinsiyet

H_0 : Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 25: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi x Cinsiyet

	Sıra Değer Ortalaması(Cinsiyet)	Sayı	Ortalama Değer
UAI	1.00 (Erkek)	75	74.02
	2.00 (Kadın)	60	60.48
	Toplam	135	

Test İstatistikleri^a

	UAI
Mann-Whitney U	1798.500
Wilcoxon W	3628.500
z	-2.008
Anlamlılık (2'li)	.045

a.Grup değişkeni: Sıra Değer Ortalaması(Cinsiyet)

$$p=0.045<0.05$$

Tablo 25'e göre p değeri 0.045 olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmekte, H_0 hipotezi reddedilmektedir.

Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Ankete katılan erkek çalışanların ortalama değerinin 74.02, kadın çalışanların ise 60.48 olduğu görülmektedir. Bu nedenle erkek çalışanların belirsizlikten kaçınma derecelerinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Bireycilik (IDV) ile Cinsiyet

H_0 : Çalışanların bireycilik düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların bireycilik düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 26: Bireycilik x Cinsiyet

	Sıra Değer Ortalaması(Cinsiyet)	Sayı	Ortalama Değer
IDV	1.00 (Erkek)	75	71.51
	2.00 (Kadın)	60	63.62
	Toplam	135	

Test İstatistikleri^a

	IDV
Mann-Whitney U	1987.000
Wilcoxon W	3817.000
z	-1.166
Anlamlılık (2'li)	.244

a.Grup değişkeni: Sıra Değer Ortalaması(Cinsiyet)

$$p=0.244>0.05$$

Tablo 26'ya göre p değeri 0.244 olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmekte, H_1 hipotezi reddedilmektedir.

Çalışanların bireycilik düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Erillik (MAS) ile Cinsiyet

H_0 : Çalışanların erillik düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların erillik düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 27: Erillik x Cinsiyet

	Sıra Değer Ortalaması(Cinsiyet)	Sayı	Ortalama Değer
MAS	1.00 (Erkek)	75	75.13
	2.00 (Kadın)	60	59.09
	Toplam	135	

Test İstatistikleri^a

	MAS
Mann-Whitney U	1715.500
Wilcoxon W	3545.500
z	-2.369
Anlamlılık (2'li)	.018

a.Grup değişkeni: Sıra Değer Ortalaması(Cinsiyet)

$$p=0.018<0.05$$

Tablo 27'ye göre p değeri 0.018 olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmekte, H_0 hipotezi reddedilmektedir.

Çalışanların erillik düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Ankete katılan erkek çalışanların ortalama değerinin 75.13, kadın çalışanların ise 59.09 olduğu görülmektedir. Bu nedenle erkek çalışanların erilliğinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

b) Yaş Demografik Değişkenine ait Fark Testleri

Aldığı değerler 2'den fazla değerde (1 ile 8 arasında) gruplandığından yaş için Kruskal Wallis Testi uygulanarak her 4 faktörün de yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Kruskal Wallis Testi'nde ortalama değer (*mean rank*) yaş aralıklarının sıra değer ortalamalarını göstermekte ve incelenen değişkenin yaşa göre farklılığını ortaya koymaktadır.

Güç Mesafesi (PDI) ile Yaş

H₀: Çalışanların güç mesafesi düzeyi yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların güç mesafesi düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 28: Güç Mesafesi x Yaş

	Sıra Değer Ortalaması(Yaş)	Sayı	Ortalama Değer
PDI	2.00 (21-24 yaş)	10	52.85
	3.00 (25-29 yaş)	27	66.44
	4.00 (30-34 yaş)	27	88.22
	5.00 (35-39 yaş)	23	61.89
	6.00 (40-49 yaş)	43	65.76
	7.00 (50-59 yaş)	5	44.90
	Toplam	135	

Test İstatistikleri^{a,b}

	PDI
Ki-kare	11.236
df	5
Anlamlılık (2'li)	.047

a.Kruskal Wallis Testi

b.Grup değişkeni: Sıra Değer Ortalaması(Yaş)

$$p=0.047<0.05$$

Tablo 28'e göre p değeri 0.047 olduğundan H₁ hipotezi kabul edilmekte, H₀ hipotezi reddedilmektedir.

Çalışanların güç mesafesi düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

Ankete katılan 30-34 yaş aralığındaki çalışanların ortalama değerinin 88.12, 25-29 yaş aralığındaki çalışanların ortalama değerinin 66.44, 40-49 yaş aralığındaki çalışanların ise 65.76 olduğu görülmektedir. Bu nedenle 30-34 yaş aralığındaki çalışanların güç mesafesinin diğer yaş aralıklarındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI) ile Yaş

H₀: Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyi yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 29: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi x Yaş

	Sıra Değer Ortalaması(Yaş)	Sayı	Ortalama Değer
UAI	2.00 (21-24 yaş)	10	79.35
	3.00 (25-29 yaş)	27	61.63
	4.00 (30-34 yaş)	27	48.24
	5.00 (35-39 yaş)	23	64.41
	6.00 (40-49 yaş)	43	80.07
	7.00 (50-59 yaş)	5	99.10
	Toplam	135	

Test İstatistikleri^{a,b}

	UAI
Ki-kare	16.039
df	5
Anlamlılık (2'li)	.007

a.Kruskal Wallis Testi

b.Grup değişkeni: Sıra Değer Ortalaması(Yaş)

$$p=0.007<0.05$$

Tablo 29'a göre p değeri 0.007 olduğundan H₁ hipotezi kabul edilmekte, H₀ hipotezi reddedilmektedir.

Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

Ankete katılan 50-59 yaş aralığındaki çalışanların ortalama değerinin 99.10, 40-49 yaş aralığındaki çalışanların ortalama değerinin ise 80.07 olduğu görülmektedir. Bu nedenle yüksek yaş aralığındaki çalışanların belirsizlikten kaçınma derecelerinin diğer yaş aralıklarındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Bireycilik (IDV) ile Yaş

H₀: Çalışanların bireycilik düzeyi yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların bireycilik düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 30: Bireycilik x Yaş

	Sıra Değer Ortalaması(Yaş)	Sayı	Ortalama Değer
IDV	2.00 (21-24 yaş)	10	68.40
	3.00 (25-29 yaş)	27	56.00
	4.00 (30-34 yaş)	27	76.28
	5.00 (35-39 yaş)	23	57.74
	6.00 (40-49 yaş)	43	76.63
	7.00 (50-59 yaş)	5	60.30
	Toplam	135	

Test İstatistikleri^{a,b}

	IDV
Ki-kare	7.641
df	5
Anlamlılık (2'li)	.177

a.Kruskal Wallis Testi

b.Grup değişkeni: Sıra Değer Ortalaması(Yaş)

$$p=0.177>0.05$$

Tablo 30'a göre p değeri 0.177 olduğundan H₀ hipotezi kabul edilmekte, H₁ hipotezi reddedilmektedir. Yaş aralıkları için ortalama değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir, bu nedenle yaşın bireyciliğe etki etmediği bulgusu şaşırtıcı değildir.

Çalışanların bireycilik düzeyi yaşa göre farklılık göstermemektedir.

Erillik (MAS) ile Yaş

H₀: Çalışanların erillik düzeyi yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların erillik düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 31: Erillik x Yaş

	Sıra Değer Ortalaması(Yaş)	Sayı	Ortalama Değer
MAS	2.00 (21-24 yaş)	10	74.10
	3.00 (25-29 yaş)	27	58.39
	4.00 (30-34 yaş)	27	58.43
	5.00 (35-39 yaş)	23	60.41
	6.00 (40-49 yaş)	43	79.35
	7.00 (50-59 yaş)	5	96.70
	Toplam	135	

Test İstatistikleri^{a,b}

	MAS
Ki-kare	10.683
df	5
Anlamlılık (2'li)	.058

a.Kruskal Wallis Testi

b.Grup değişkeni: Sıra Değer Ortalaması(Yaş)

$$p=0.058>0.05$$

Tablo 31'e göre p değeri 0.058 olduğundan H₀ hipotezi kabul edilmekte, H₁ hipotezi reddedilmektedir. Yaş aralıkları için ortalama değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir, bu nedenle yaştan erillik etki etmediği bulgusu şaşırtıcı değildir.

Çalışanların erillik düzeyi yaşa göre farklılık göstermemektedir.

c) Çalışma Süresi Demografik Değişkenine ait Fark Testleri

Aldığı değerler 2'den fazla değerde (1 ile 5 arasında) gruplandığından çalışma süresi için Kruskal Wallis Testi uygulanarak her 4 faktörün de çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Kruskal Wallis Testi'nde ortalama değer (*mean rank*) çalışma süresi aralıklarının sıra değer ortalamalarını göstermekte ve incelenen değişkenin çalışma süresine göre farklılığını ortaya koymaktadır.

Güç Mesafesi (PDI) ile Çalışma Süresi

H₀: Çalışanların güç mesafesi düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların güç mesafesi düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 32: Güç Mesafesi x Çalışma Süresi

	Sıra Değer Ortalaması (Çalışma Süresi)	Sayı	Ortalama Değer
PDI	1.00 (1 yıldan az)	12	47.83
	2.00 (1-2 yıl)	23	69.59
	3.00 (3-6 yıl)	26	78.08
	4.00 (7-14 yıl)	41	74.65
	5.00 (14 yıldan fazla)	33	58.03
	Toplam	135	

Test İstatistikleri^{a,b}

	PDI
Ki-kare	8.303
df	4
Anlamlılık (2'li)	.081

a.Kruskal Wallis Testi

b.Grup değişkeni: Sıra Değer Ortalaması(Çalışma Süresi)

$$p=0.081>0.05$$

Tablo 32'ye göre p değeri 0.081 olduğundan H₀ hipotezi kabul edilmekte, H₁ hipotezi reddedilmektedir. Çalışma süresi aralıkları için ortalama değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir, bu nedenle çalışma süresinin güç mesafesine etki etmediği bulgusu şaşırtıcı değildir.

Çalışanların güç mesafesi düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI) ile Çalışma Süresi

H₀: Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 33: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi x Çalışma Süresi

	Sıra Değer Ortalaması (Çalışma Süresi)	Sayı	Ortalama Değer
UAI	1.00 (1 yıldan az)	12	89.54
	2.00 (1-2 yıl)	23	62.78
	3.00 (3-6 yıl)	26	51.00
	4.00 (7-14 yıl)	41	61.06
	5.00 (14 yıldan fazla)	33	85.82
	Toplam	135	

Test İstatistikleri^{a,b}

	UAI
Ki-kare	17.251
df	4
Anlamlılık (2'li)	.002

a. Kruskal Wallis Testi

b. Grup değişkeni: Sıra Değer Ortalaması (Çalışma Süresi)

$$p=0.002<0.05$$

Tablo 33'e göre p değeri 0.002 olduğundan H₁ hipotezi kabul edilmekte, H₀ hipotezi reddedilmektedir.

Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Ankete katılan çalışma süresi 1 yıldan az çalışanların ortalama değerinin 89.54, çalışma süresi 14 yıldan fazla çalışanların ise 85.82 olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışma süresi 1 yıldan az ve 14 yıldan fazla olan çalışanların belirsizlikten kaçınma derecelerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Yaş demografik değişkenine ait fark testlerinde yüksek yaş aralığındaki çalışanların belirsizlikten kaçınma derecelerinin diğer yaş aralıklarındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucu çıkmış, belirsizlikten kaçınma derecesi 3. en yüksek aralık ise

21-24 yaş aralığı çıkmıştır. Belirsizlikten kaçınma derecesi ile hem yaşa hem de çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Bireycilik (IDV) ile Çalışma Süresi

H₀: Çalışanların bireycilik düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların bireycilik düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 34: Bireycilik x Çalışma Süresi

	Sıra Değer Ortalaması (Çalışma Süresi)	Sayı	Ortalama Değer
IDV	1.00 (1 yıldan az)	12	91.54
	2.00 (1-2 yıl)	23	51.37
	3.00 (3-6 yıl)	26	54.83
	4.00 (7-14 yıl)	41	75.01
	5.00 (14 yıldan fazla)	33	72.70
	Toplam	135	

Test İstatistikleri^{a,b}

	IDV
Ki-kare	13.283
df	4
Anlamlılık (2'li)	.010

a.Kruskal Wallis Testi

b.Grup değişkeni: Sıra Değer Ortalaması(Çalışma Süresi)

$p=0.01<0.05$

Tablo 34'e göre p değeri 0.01 olduğundan H₁ hipotezi kabul edilmekte, H₀ hipotezi reddedilmektedir.

Çalışanların bireycilik düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Ankete katılan çalışma süresi 1 yıldan az çalışanların ortalama değerinin 91.54 olduğu ve bireyciliklerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Kuruluşa yeni katılan çalışanlar kendi başlarına karar vermeye, bireysel çalışmaya daha yatkındır ve kişisel performansından ödüllendirilmeyi tercih etmektedir.

Erillik (MAS) ile Çalışma Süresi

H₀: Çalışanların erillik düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların erillik düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 35: Erillik x Çalışma Süresi

	Sıra Değer Ortalaması (Çalışma Süresi)	Sayı	Ortalama Değer
MAS	1.00 (1 yıldan az)	12	90.75
	2.00 (1-2 yıl)	23	56.76
	3.00 (3-6 yıl)	26	54.19
	4.00 (7-14 yıl)	41	64.78
	5.00 (14 yıldan fazla)	33	82.44
	Toplam	135	

Test İstatistikleri^{a,b}

	MAS
Ki-kare	13.993
df	4
Anlamlılık (2'li)	.007

a.Kruskal Wallis Testi

b.Grup değişkeni: Sıra Değer Ortalaması(Çalışma Süresi)

$$p=0.007<0.05$$

Tablo 35'e göre p değeri 0.007 olduğundan H₁ hipotezi kabul edilmekte, H₀ hipotezi reddedilmektedir.

Çalışanların erillik düzeyi çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Ankete katılan çalışma süresi 1 yıldan az çalışanların ortalama değerlerinin 90.75 olduğu ve erilliklerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. 14 yıldan fazla çalışanların ortalama değeri ise 82.44'dür ve erilliği 2. en yüksek değere sahip oldukları görülmektedir. . Bu nedenle çalışma süresi 1 yıldan az ve 14 yıldan fazla olan çalışanların erilliklerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

d) Eğitim Demografik Değişkenine ait Fark Testleri

Aldığı değerler 2'den fazla değerde (1 ile 9 arasında) gruplandığından eğitim için Kruskal Wallis Testi uygulanarak her 4 faktörün de eğitim sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Kruskal Wallis Testi'nde ortalama değer (*mean*

rank) çalışma süresi aralıklarının sıra değer ortalamalarını göstermekte ve incelenen değişkenin eğitime göre farklılığını ortaya koymaktadır.

Güç Mesafesi (PDI) ile Eğitim

H₀: Çalışanların güç mesafesi düzeyi eğitime göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların güç mesafesi düzeyi eğitime göre farklılık göstermektedir.

Tablo 36: Güç Mesafesi x Eğitim

	Sıra Değer Ortalaması(Eğitim)	Sayı	Ortalama Değer
PDI	1.00 (10 yıl veya daha az)	2	49.00
	2.00 (11 yıl)	9	41.89
	3.00 (12 yıl)	8	70.50
	4.00 (13 yıl)	10	68.55
	5.00 (14 yıl)	1	123.00
	6.00 (15 yıl)	20	75.90
	7.00 (16 yıl)	35	66.89
	8.00 (17 yıl)	20	65.68
	9.00 (17 yıldan fazla)	30	72.00
	Toplam	135	

Test İstatistikleri^{a,b}

	PDI
Ki-kare	7.744
df	8
Anlamlılık (2'li)	.459

a.Kruskal Wallis Testi

b.Grup değişkeni: Sıra Değer Ortalaması(Eğitim)

$$p=0.459>0.05$$

Tablo 36'ya göre p değeri 0.459 olduğundan H₀ hipotezi kabul edilmekte, H₁ hipotezi reddedilmektedir.

Çalışanların güç mesafesi düzeyi eğitime göre farklılık göstermemektedir.

Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI) ile Eğitim

H₀: Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyi eğitime göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyi eğitime göre farklılık göstermektedir.

Tablo 37: Belirsizlikten Kaçınma Derecesi x Eğitim

	Sıra Değer Ortalaması(Eğitim)	Sayı	Ortalama Değer
UAI	1.00 (10 yıl veya daha az)	2	92.25
	2.00 (11 yıl)	9	92.06
	3.00 (12 yıl)	8	98.56
	4.00 (13 yıl)	10	76.10
	5.00 (14 yıl)	1	6.50
	6.00 (15 yıl)	20	58.78
	7.00 (16 yıl)	35	68.57
	8.00 (17 yıl)	20	61.85
	9.00 (17 yıldan fazla)	30	59.95
	Toplam	135	

Test İstatistikleri^{a,b}

	UAI
Ki-kare	14.975
df	8
Anlamlılık (2'li)	.060

a.Kruskal Wallis Testi

b.Grup değişkeni: Sıra Değer Ortalaması(Eğitim)

$$p=0.06>0.05$$

Tablo 37'ye göre p değeri 0.06 olduğundan H₀ hipotezi kabul edilmekte, H₁ hipotez reddedilmektedir.

Çalışanların belirsizlikten kaçınma derecesi düzeyi eğitime göre farklılık göstermemektedir.

Bireycilik (IDV) ile Eğitim

H₀: Çalışanların bireycilik düzeyi eğitime göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların bireycilik düzeyi eğitime göre farklılık göstermektedir.

Tablo 38: Bireycilik x Eğitim

	Sıra Değer Ortalaması(Eğitim)	Sayı	Ortalama Değer
IDV	1.00 (10 yıl veya daha az)	2	88.50
	2.00 (11 yıl)	9	84.33
	3.00 (12 yıl)	8	79.88
	4.00 (13 yıl)	10	78.75
	5.00 (14 yıl)	1	54.00
	6.00 (15 yıl)	20	62.48
	7.00 (16 yıl)	35	69.20
	8.00 (17 yıl)	20	52.85
	9.00 (17 yıldan fazla)	30	67.83
	Toplam	135	

Test İstatistikleri^{a,b}

	IDV
Ki-kare	7.192
df	8
Anlamlılık (2'li)	.516

a.Kruskal Wallis Testi

b.Grup değişkeni: Sıra Değer Ortalaması(Eğitim)

$$p=0.516>0.05$$

Tablo 38'e göre p değeri 0.516 olduğundan H₀ hipotezi kabul edilmekte, H₁ hipotezi reddedilmektedir. Görülen eğitim süreleri için ortalama değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir, bu nedenle eğitimin bireyciliğe etki etmediği bulgusu şaşırtıcı değildir.

Çalışanların bireycilik düzeyi eğitime göre farklılık göstermemektedir.

Erillik (MAS) ile Eğitim

H₀: Çalışanların erillik düzeyi eğitime göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların erillik düzeyi eğitime göre farklılık göstermektedir.

Tablo 39: Erillik x Eğitim

	Sıra Değer Ortalaması(Eğitim)	Sayı	Ortalama Değer
MAS	1.00 (10 yıl veya daha az)	2	89.25
	2.00 (11 yıl)	9	96.61
	3.00 (12 yıl)	8	90.06
	4.00 (13 yıl)	10	75.80
	5.00 (14 yıl)	1	10.00
	6.00 (15 yıl)	20	64.43
	7.00 (16 yıl)	35	70.11
	8.00 (17 yıl)	20	58.23
	9.00 (17 yıldan fazla)	30	57.88
	Toplam	135	

Test İstatistikleri^{a,b}

	MAS
Ki-kare	14.093
df	8
Anlamlılık (2'li)	.079

a.Kruskal Wallis Testi

b.Grup değişkeni: Sıra Değer Ortalaması(Eğitim)

$$p=0.079>0.05$$

Tablo 39'a göre p değeri 0.079 olduğundan H₀ hipotezi kabul edilmekte, H₁ hipotezi reddedilmektedir.

Çalışanların erillik düzeyi eğitime göre farklılık göstermemektedir.

6. SONUÇ

Bir bireyi diğerlerinden, bir toplumu diğerlerinden ayıran farklı seviyede kültürlerden bahsedilebildiği gibi, her örgütü de diğer örgütlerden farklı kılan ve ayıran, kimliği niteliğinde bir örgüt kültürü bulunmaktadır. Örgüt kültürünün temel unsur ve özellikleri her organizasyon için aynı şeyi ifade etmekle birlikte, çalışanlar tarafından bunların algılanışları, düşünce, davranış ve iş yapış biçimlerine yansımaları farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü bir organizasyonun olmazsa olmazlarından; çalışanları ortak hedeflere birlik ve beraberlik sağlayarak yönlendirmektedir. Örgüt çalışanlarına bağlılık ve motivasyon sağlar.

Faaliyet gösterdiği toplumun kültüründen etkilenecek şekilde şekillenen örgüt kültürü, kendi içinde alt kültürlere ayrılabilir; bunun en temel nedeni farklı kültürden çalışanların organizasyon içinde yer almasıdır. Kültürel farklılıkların ortaya çıktığı bu gibi durumlarda yöneticiler önce kültürel farkındalık çerçevesinde bu farklılıkları yönetmeli ve ardından bunu kültürel çeşitlilik yaratacak bir rekabet avantajına çevirmelidir.

Bu nedenlerle; toplumsal kültür boyutlarının örgüt kültürü ile bağımlı saptamaya, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma derecesi, bireycilik ve erillik boyutlarının kendi aralarındaki ilişkisini incelemeye yönelik yapılan bu araştırmanın uygulama alanı için Türkiye’de faaliyet gösteren ancak Amerika ile %50 ortaklığı bulunan çok uluslu bir sağlık kuruluşu seçilmiştir. Uygulama alanının hem Türk hem de Amerikan ortaklığının kültüründen ne derece etkilenecek kendi örgüt kültürünü oluşturduğu, bu kültürün kültürel boyutlar açısından nerede yer aldığı ve etkinliği koruyup korumadığı görülmek istenmiştir. Araştırma, özellikle Türkiye’de örgüt kültürü hakkında yapılan araştırmaların yetersizliği ve kültürün teorik açıdan öneminin uygulamaya ne derece yansıtılabildiği görmek amacıyla bu konu üzerinde oluşturulmuştur.

Kuruluşun beyaz yakalı çalışan kadrosuna uygulanan araştırmada; kültür boyutlarından güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma derecesi, bireycilik ve erillik incelenmiştir. Boyutların frekans analizi sonuçlarına göre ortaya çıkan bulgular

örgütten edinilen bilgiler doğrultusunda beklenen değerler ile karşılaştırılacak olursa aşağıdaki yorumlar yapılabilmektedir.

- Kuruluş kurumsal olmanın getirmiş olduğu kurallara ve prosedürlere bağlılığa ve hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Ancak yöneticiler ve çalışanlar arasında arkadaşça bir çalışma ortamı mevcuttur. Örneğin; kuruluşun genel müdürü en alt kademede çalışan kişinin adını bilmekte, kendisi ile bilgi paylaşımında bulunabilmektedir. Bu nedenle araştırma sonucunda güç mesafesinin ortada bir değer alması beklenen bir sonuçtur.
- Kuruluş ortak bir girişim olması nedeniyle belirsiz durumlarla sıkça karşılaşmakta ve çoğu zaman riskli kararlar almak durumunda kalmaktadır. Ancak demografik özellikleri itibariyle çalışanların kıdemleri göreceli olarak yüksektir, kuruluş çoğu çalışanın ilk profesyonel iş deneyimi olup genel olarak memnuniyetlerini ifade etmişlerdir. İş güvencesi kuruluşun çalışanlarına sağladığı önemli bir yarardır, işten çıkarılma oranı 2010 yılı içerisindeki verilere göre %20 olmakla beraber, kuruluştan kendi isteğiyle ayrılanların oranı %38'dir; kendi isteğiyle ayrılanların kıdemlerinin en fazla 4 yıl olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırma sonucunda belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek bir değer alması beklenen bir sonuçtur.
- Kuruluştaki özellikle yaratıcılık ve yenilikçiliği geliştirmek adına pek çok proje grubu mevcuttur. Bununla birlikte departmanlar içerisinde görev dağılımları, her çalışanın iş tanımı ve profilleri kuruluş içi iletişimi sağlayan intranette ayrıntılı bir şekilde sunulmaktadır. Performans ödüllendirme açısından bakılacak olursa; çalışanlar her yıl performans formlarında belirtmiş oldukları hedeflerin gerçekleşmeleri üzerinden değerlendirilmekte ve aldıkları ortalama puana göre yıllık primlerine hak kazanmaktadırlar. Bu nedenle araştırma sonucunda bireyciliğin yüksek bir değer alması beklenen bir sonuçtur.
- Kuruluşun genel müdürü dahil olmak üzere 14 müdürlüğünün 10'u kadın müdürler tarafından yönetilmekte ancak çalışanlarda erkek çoğunluğu görülmektedir. Kuruluş yer aldığı topluluk içerisindeki sağlık grubu kuruluşlarında satış ve karı en yüksek olan şirket olma özelliğine sahiptir, bu nedenle erilliğin yüksek bir değer alması şaşırtıcı bir sonuç değildir. Özellikle

kuruluştaki satış departmanında çalışanlar kuruluşa sağladıkları kazanç üzerinden prim aldıklarından çalışanlar arası rekabetin yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Kuruluş 1994 yılından beri %50 Amerikan, %50 Türk bir ortak girişimdir. Türkiye’de faaliyet göstermekle birlikte, yönetim ve uygulamalarda pek çok işleyiş Amerika’ya bağlı olarak yürütülmektedir. Amerikan ve Türk kültürünün örgüt üzerindeki etkilerini görebilmek adına 4 faktörün frekans analizleri Amerika ve Türkiye’ye ait kültürel boyut değerleri ile karşılaştırıldığında, örgütün tüm faktörlerde iki toplumun da aldığı değerlerin ortasında değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuç %50 ortaklığın kuruluş kültürüne birebir yansıdığını göstermektedir. Kurulustan alınan bilgilere göre örgüt kültürünün temelleri ortaklık kurulmadan önce atılmış olmasına rağmen, son şeklini Amerikan ortağı ile birleşmesi sonrasında almıştır. Kültürün temelini oluşturan değerler kuruluştaki ‘Değerler Feneri’ olarak adlandırılmaktadır. Bu fener altındaki değerler Amerikan ve Türk ortaklarının değerlerinden alınmış ve örgüte özgü bir hale getirilerek çalışanlara yayılmıştır. Birleşme sürecindeki örgüt kültürü oluşumunda, üst yönetimin de desteğini alan kuruluş insan kaynaklarının büyük rol oynadığı dile getirilmiştir.

Faktörlerin kendi aralarındaki ilişkiyi açıklayan korelasyon testi ve demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini açıklayan fark testleri bir arada incelenecek olursa örgüt kültürü ile ilgili aşağıdaki sonuçlar çıkmaktadır.

- Faktörlerden sadece güç mesafesi ve bireycilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu hem Hofstede’in araştırma sonuçları hem de literatürdeki bilgiler göz önüne alınacak olursa beklenen bir sonuç değildir; örgüt içinde gücün eşitsiz dağıldığı, ast ve üstler arasında iletişim zayıf olduğu durumlarda çalışanların daha bireyci davranışlar sergilemeleri, önemli kararları tek başlarına almaları, kuruluş çıkarlarındansa kendi çıkarlarını üstün görmeleri beklenmektedir. Kuruluş içerisinde kurumsal ve iki, büyük çok uluslu topluluğun işletmeleri içerisinde yer almış olmanın getirdiği hiyerarşik yapı ve simgesel güce rağmen astlar ve üstler arasında iletişim problemleri bulunmadığı dile getirilmiştir. Kuruluş genelinin bireycilik boyutunda yüksek değerler çıkma nedenlerinin ise özellikle kıdemi ve yaş

aralığı yüksek yönetici ve müdür kadro ile, kıdemi ve yaş aralığı en düşükte seyreden yeni mezun ve tecrübesiz kadro olduğu görülmüştür.

- Güç mesafesinin belirsizlikten kaçınma derecesi ve erillik ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Her iki ilişkinin de yönü negatiftir. Kuruluş çalışanları eşitsizliğin görüldüğü durumlarda riskli kararlar almak ve belirsizliği tolere etmek durumunda kalmaktadırlar. Kuruluş genelinin belirsizlikten kaçınmacı tutumlar sergilediği sonucu çıkmış olmasına rağmen, özellikle güç mesafesi yüksek üst kadrolarda bu durumun ters bir etki yarattığı söylenebilmektedir. Aynı şekilde güç mesafesi yüksek üst kadrolar maddi açıdan tatmine ulaştığından; kuruluş içi huzur, güven, çalışanlar ile iyi ilişkiler, sağlıklı ve çevreci bir kuruluş yaratma gibi manevi değerlere daha fazla önem vermektedirler.
- Korelasyon analizi sonuçlarına göre; güç mesafesi ile negatif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olan belirsizlikten kaçınma derecesi; bireycilik ve erillik ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Kuruluştaki belirsiz durumlar arttıkça çalışanlar tek başlarına karar almaya yönelmekte, örgüt çalışanları arasındaki bağlılık ve dayanışma azalmakta, kuruluş çıkarlarındansa bireysel çıkarlar ön plana çıkmaktadır. Kuruluş genelinin risk almaya karşı isteksiz olduğu ve kuruluş çalışanı olduğu için değil, birey olarak saygı görmeyi beklediği söylenebilmektedir. Kuruluştaki belirsiz ve riskli durumlar arttıkça; çalışanlar bireycilik özellikleri sergilemekte ve inisiyatif almak durumunda kalmaktadırlar. Bununla birlikte, kuruluştaki belirsiz ve riskli durumların artmasıyla, çalışanlar arası rekabet, başarı, kazanç gibi maddi değerlere daha fazla önem verilmektedir. Kuruluş genelinde eril özelliklerin ağır basması nedeniyle bu beklenen bir sonuçtur.
- Güç mesafesi ile anlamlı bir ilişkisi bulunmayan, belirsizlikten kaçınma derecesiyle ise pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunan bireycilik; erillik ile de pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Kuruluştaki çalışanlar arası rekabet, başarı, kazanç gibi maddi değerlerin önemi arttıkça grup içi bağlılık ve dayanışma azalmakta, bireysel çıkarlar ön plana çıkmaktadır. Kuruluş genelinin bireyci ve eril özellikler sergilemesi nedeniyle bu beklenen bir sonuçtur.

Faktörlerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakmak için yapılan fark testlerinin sonuçları aşağıda sıralanmaktadır.

- Cinsiyet ise; belirsizlikten kaçınma derecesi ve erillik faktörlerinde farklılık yaratmakta; güç mesafesi ve bireycilik faktörlerinde farklılık yaratmamaktadır. Buna göre erkek çalışanların belirsizlikten kaçınma derecelerinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir; risk toleransı yüksek olan üst kadro çoğunluğunun kadınlardan oluşması nedeniyle bu sonuç beklenen bir sonuçtur. Erkek çalışanların erilliğinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olması ise; yaratılışları gereği cinsiyetler arası rol ve değerlere biçilen önem itibarıyla beklenen bir sonuçtur.
- Çalışanların yer aldıkları yaş aralıklarına göre farklılık gösterip göstermediklerine bakılacak olursa; güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma derecesi faktörlerinin yaşa göre farklılık gösterdiği, bireycilik ve erillik faktörlerinin ise farklılık göstermediği görülmektedir. Çalışanlar içinde güç mesafesi en yüksek olanların 25-35 yaş arasında değiştiği, belirsizliğe karşı toleransı olmayanların ise 40-60 yaş arasında değiştiği söylenebilmektedir. Buna göre göreceli olarak genç olan çalışanlar kuruluştaki gücün eşitsiz dağıldığını düşünürken; yaşı yüksek olan kadro risk almaya isteksizdir, belirgin durum ve koşulları tercih etmektedir.
- Çalışma süresine göre güç mesafesinin farklılık göstermediği sonucu çıkmasına rağmen, faktörler üzerinde en fazla farklılık etkisi yaratan çalışma süresi/kıdem demografik değişkenidir. Kuruluştaki belirsizlikten kaçınma derecesi en yüksek olanlar 1 yıldan az süredir ve 14 yıldan fazla süredir kuruluştaki çalışanlardır. Kuruluştaki kıdemli olarak kabul edilebilecek 14 yıldan fazla süredir çalışanlar yaş demografik değişkeninde görüldüğü gibi temkinli kararlar alma, riske karşı isteksiz tutumlar sergileme, bildikleri, belirgin durumları tercih etme özellikleri sergilemektedirler. Kuruluştaki 1 yıldan az süredir çalışanlar ise yeni bir kuruluştaki işe başlamış olmanın getirmiş olduğu güvensizlik ile risk almaktan kaçınmacı davranışlar sergilemektedirler. Bunun yanı sıra, 1 yıldan az süredir kuruluştaki çalışanların bireycilik değerlerinin diğer çalışanlara göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Kuruluştaki yeni

katılmanın vermiş olduğu çekingenlikle bu çalışanlar kendi başlarına karar vermeye ve bireysel çalışmaya daha yatkındır. Yine çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların erilliklerinin diğerk çalışanlara göre daha yüksek olduğu görölmektedir. Kuruluşa yeni katılan çalışanların maddi beklentileri en üst düzeyde olmaktadır.

- Görölen eğitim süresinin faktörlerden hiçbirinde farklılık yaratmadığı görölmektedir. Yani eğitimin kuruluş örgüt kültürü üzerinde bir etkisi olduğu söylenememektedir.

Bu analiz sonuçları çerçevesinde; çalışanların anket soruları dışındaki görüşlerine de yer verilerek kuruluşun örgüt kültürüyle ilgili genellemeler yapılabilmektedir. Genelleme kapsamında özellikle yüksek kıdem ve yaş aralığına sahip çalışanlar ile en düşük kıdem ve yaş aralığına sahip çalışanlar üzerinde durulmuştur.

İşlerin yapılış şekli konusunda tecrübeli ve kuruluş kültürünü benimsemiş çalışanlar ile profesyonel anlamda ilk iş tecrübelerini kuruluşta yaşayan çalışanların arasındaki jenerasyon farkına rağmen, araştırma genelinde benzer sonuçlara sahip olmaları ilginç olmakla beraber, şaşırtıcı değildir. Kuruluş çalışanlarının yaş ve kıdem ortalaması yüksektir; kuruluşun örgüt kültürü kıdemli ve yaş aralığı yüksek çalışanlar tarafından oluşturulmuş ve değişime uğramamıştır. (*kuruluş yaş ortalaması 36*) Bu çalışanlar örgüt kültürünü içselleştirmiştir, bu şekilde sürdürölmesini arzu etmekte ve kuruluşta mutlu olduklarını ifade etmektedirler. Şirkete yeni katılan, kıdemleri en fazla 5-6 yıl olan ve 20 ila 30 yaş aralığında seyreden çalışanlar ise; kuruluşun sağladığı iş güvencesi, maddi ve manevi getiriler, sosyal imkanlar ve ek haklara rağmen kuruluşta zaman zaman tatminsizlikler yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu çalışanlar bütçe kısıtları nedeniyle kuruluşdaki kişisel gelişim imkanlarının yeterli olmadığını dile getirmekte, gerek kurumsallığın getirdiğı bürokratik engeller ve esnek hareket edememe, gerekse üst pozisyonlara ilerleme şanslarının yıllanmış yöneticilerden dolayı kapalı olması nedeniyle rotasyon ve terfi olanaklarının tatminsizliği yaratan en önemli unsur olduğunu ifade etmişlerdir.

Kuruluşun işgücü devir oranı (*2010 işgücü devir oranı 4.72*), gerek sektörel anlamda gerekse faaliyet gösterdiği Türkiye'deki pazar koşullarına göre düşük olmasına rağmen; kuruluştan ayrılan çalışanların kıdemlerinin en fazla 5 yıl olduğu, ilk ya da

ikinci iş deneyimlerini kuruluştaki yaşadıkları, daha yaratıcı sektör ve görevlere geçmek için kuruluştan ayrıldıkları gözlemlenmiştir. Kuruluştaki emekliliği dolmasına rağmen çalışmaya devam eden üst kadro çalışanlarına da çokça rastlanmaktadır.

Bunun dışında özellikle pazarlama ve satış departmanları dışındaki birimlerde çalışan genç kadro; kuruluş içinde departmanlar arası sınıf farklılığının çok yüksek ve belirgin olduğunu, görev ve iş tanımlarının pazarlama ve satışta çalışanlar kadar takdir görmediğini açıklamışlardır. Bu bakış açısının kaynağı; kuruluş temel faaliyet alanının satış olması olarak varsayılmış ve araştırma kapsamında bununla ilgili bir sonuç gözlemlenmemiştir.

Kuruluştaki insan kaynakları departmanı tarafından 2 yılda bir gerçekleştirilen ‘Çalışan Memnuniyeti Anketi’ de araştırma ile aynı sonuçları ortaya koymaktadır. Yıllar itibariyle ankete katılımın arttığı ancak memnuniyet oranının düştüğü, memnuniyeti düşük çalışanların çoğunluğunu kıdem ve yaşı düşük çalışanların oluşturduğu gözlemlenmiştir. *(2010 Çalışan Memnuniyeti Anketi’ne katılım oranı %90, ay ücretli çalışanların genel memnuniyet oranı ise %83.2’dir, hedeflenen memnuniyet oranı ise minimum %85’dir.)*

Bu bağlamda; özellikle kuruluşa yeni katılan ve göreceli olarak genç olan çalışanların tatmini sağlanmalı, motivasyonları, kuruluşa ve görevlerine bağlılıkları arttırılarak kaybedilmeleri önlenmelidir. Bunun için hem kuruluş çalışanları arasında departmanlaşmayı azaltacak hem de dayanışma, yardımlaşma ve iş bölümünü arttıracak, insan kaynakları departmanının öncülüğü ve üst yönetimin desteği ile yaratıcı bir proje ekibi kurulabilir. Oluşturulduğu yıllarda etkisinin üst düzeyde hissedildiği belirtilen örgüt kültürü bu proje ekibi tarafında değiştirilebilir, daha yenilikçi, esnek ve çalışanları motive edecek, eski değerleri benimseyen ancak koşullara uyum sağlamış ve çalışan taleplerine cevap verecek bir örgüt kültürü yaratılabilir. Proje ekibi aynı zamanda işbirliği, sağlıklı ve çevreci kuruluş yaratma, huzurlu iş ortamı sağlama, yaşam kalitesini artırma gibi manevi değerlerin öneminin de en az maddi değerler kadar önemli olduğuna dikkat çekmelidir. Kuruluş riskli ve belirsiz durumlara karşı hazırlıklı, bunları tolere edebilecek hale getirilmelidir.

Kültür boyutları her toplum için farklı değerler almakta ve olması gereken doğru kültür boyutu değerleri bulunmamaktadır. Kuruluş Amerikan ve Türk ortaklarının kültürlerini kendi örgüt kültüründe bütünleştirdiği kuruluşun kültür boyutlarında

aldığı değerlerden net bir şekilde görülebilmektedir. Ancak kuruluşun kültür boyutlarındaki yerleri hep uçlarda değerlere sahiptir. Bu değerlerin hem faaliyette bulunulacak farklı kültürdeki kuruluşlara kolay adapte olabilmek hem de kuruluş çalışanları arasında uyumu sağlayabilmek adına, kültür boyutlarının değerleri ortalama seviyelere indirilmeye çalışılmalı ve esnek hale getirilmelidir.

Bunun yanı sıra özellikle üst kadroda yer alan yönetici ve müdürler çalışanların kültürel farklılıklarını fark etmeli ve bunu bir dezavantaj olarak görmeyerek örgüt içerisinde çeşitlilik yaratacak bir unsur olarak etkin yönetimini sağlamalıdır. Çalışanların örgüt kültürüne olan bağlılıkları, motivasyonları ve iş tatminleri arttırmanın kuruluş başarısına katkıda bulunacağı unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Akıncı Vural, Z. Beril. **Kurum Kültürü**. İstanbul: İletişim Yayınları, 2003.
- Ball, Donald A., Wendell H. Mc Culloch Jr., Paul L. Frantz, J. Michael Geringer, Michael S. Miner. **International Business; The Challenge of Global Competiton**. 9. bs. McGrawHill, 2004.
- Boyacıgiller, Nakiye A. “Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerinin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler”. **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**. ed. Zeynep Aycan. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000: 11-13.
- Bozkurt, Serdar. “Hizmet Sektöründe Örgütsel ve Yönetimsel Değerler: Otel İşletmelerinde Bir Çalışma”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Can Mutlu, Esin. **Uluslararası İşletmecilik**. 1. bs. Beta Basım Yayın Dağıtım, 1999.
- Chinkota Michael R., İlkka A. Ronkainen, Michael H. Moffett. **International Business**. 7. bs. Thomson South-Western, 2005.
- Cook, Curtis W., Phillip L. Hunsaker, Robert E. Coffey. **Management and Organizational Behavior**. 2.bs. Irwin, 1997.
- Coşut, Yaşar. “Kültür Süreci Olarak Küreselleşmenin Mekansal Dönüşüme Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Czepiel, John A. **Competitive Marketing Strategy**. Prentice Hall, 1992.
- Danışman, Ali. “Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi: Kuzey Amerika’da Geliştirilip Türkiye’de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme”. **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000**. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 2000: 339-349.
- Daniels, John D., Lee H. Radebaugh. **International Business Environment and Operations**. 9. bs. Prentice Hall, 2001.
- Demirkan, Ecehan. “Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Örgütsel İletişim Üzerine Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

- Doğan, Binali. **Örgüt Kültürü**. Beta Basım, Ekim 2007.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. 2. bs. İstanbul: Dönence Basım, 1997.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 6. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2000.
- Gegez, A. Ercan. **Pazarlama Araştırmaları**. 2. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2007.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., Robert Konopaske. **Organizations; Behavior, Structure, Processes**. 11. bs. McGraw Hill, 2003.
- Griffin, Ricky, Michael W. Pustay. **International Business: A Managerial Perspective**. 3. bs. Prentice Hall, 2003.
- Halis, Muhsin, Özlem Yaşar Uğurlu. “Güncel Araştırmalar Işığında Örgüt İklimi”. **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c. 10, s. 2 (Nisan 2008): 101-123.
- Hasanoğlu, Mürteza. “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”. **Sayıştay Dergisi**. s.52 (2004): 43-60.
- Hill, Charles W.L. **Global Business**. 2. bs. McGrawHill, 2003.
- Hofstede, Geert. **Culture’s Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. 2. bs. Sage Publications, 2001.
- Kaya, Esmâ Ülkü. “İşletmelerde Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarının Başarısında Örgüt Kültürü ve İkliminin Önemi: Kuramsal Bir Çerçeve”. **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c. 11, s. 1 (Ocak 2009): 89-112.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 11. bs. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2007.
- Kono, Toyohiro, Stewart Clegg. **Transformation of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises**. Germany: Walter de Gruyter GmbH & Co., 1998.
- Kula, Sibel. “Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi”. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 2. bs. Prentice Hall, 2002.
- Öztürk, Engin Bağış. “Turkish & German Work Mentalities: An Intercultural Approach”. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Paşa, Selda Fikret, Hayat Kabasakal, Muzaffer Bodur. "Society, Organizations and Leadership in Turkey". **Applied Psychology: An International Review**. c. 50, s. 4 (2001): 559-589.

Porter, Michael E. **Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance**. 1. bs. Free Press, 2004.

Röhm, Sven. **Corporate Culture - How Corporate Culture Is Managed In Organizations And What Could Be Done Better**. Grin Publishing, 2006.

Schwartz, Shalom H. **Cultural Dimensions of Values: Towards An Understanding of National Differences**. California: Sage Publications, 1994.

Senior, Barbara. **Organisational Change**. 2. bs. Prentice Hall, 2002.

Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 4. bs. Konya: Adım Matbaacılık, 2005.

Taşar Ünalp, Ayça. "Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi". Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Şubat 2000.

Tosi, Henry L., Neal P. Mero. **The Fundamentals of Organizational Behavior; What Managers Need to Know**. 1. bs. Blackwell Publishing, 2003.

Uzunçarşılı Soydaş, Ayda. "Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları". Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Waegemakers Schiff, Jeannette. "A Measure of Organizational Culture in Mental Health Clinics". **Best Practices in Mental Health**. c. 5, s. 2 (Temmuz 2009): 89-111.

Wild John J., Kenneth L. Wild, Jerry C.Y. Han. **International Business**. 2.bs. Prentice Hall, 2003.

EKLER

Ek - 1 Anket Formu

KÜLTÜREL BOYUTLAR ANKETİ

Bu araştırma Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programında ve Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik danışmanlığında devam etmekte olan **“Türkiye’nin Toplumsal ve Örgütsel Boyutta Kültürel Farklılıkları”**nı inceleyen yüksek lisans tezime kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Ankete vereceğiniz yanıtlar; akademik veri olarak oluşturacağı değer yanında, kültürel farklılıkların şirketinize etkilerini görmenizi sağlayacaktır. Ankete katılımınız araştırma sonuçlarının ortaya çıkarılmasında büyük önem taşımaktadır. **İsminiz hiçbir şekilde sorulmadığından** sorulardaki ifadeleri tamamıyla yanıtlamanız araştırma açısından oldukça önemlidir.

Öykü Dalgün
Yıldız Teknik Üniversitesi
İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Anket soruları; Geert Hofstede’in 1968 ve 1972 yılları arasında, 72 farklı ülkede uygulamış olduğu “IBM Kültürel Boyutlar Araştırması”ndan uyarlanarak hazırlanmıştır.

Mevcut işinizde aşağıdaki faktörlerin sizi ne derece tatmin ettiğini değerlendiriniz. (Lütfen her soru için tek bir cevabı - X - olarak işaretleyiniz.)	Çok tatmin edici	Tatmin edici	Ne tatmin edici ne de değil	Tatmin edici değil	Hiç tatmin edici değil
Kişisel tatmin sağlayacak zorlu görevleri içermesi					
İş yerinin konumunun size ve ailenize uygun bir bölgede olması					
Yüksek kazanç sağlaması					
Çalışma arkadaşları ile işbirliği yapmaya olanak tanınması					
Mesleki eğitim olanakları					
Ek haklar (servis, yemekhane vb.) ve sosyal olanaklar					
Yüksek performansın ödüllendirilmesi					
Fiziksel çalışma koşullarının (çalışma alanı, aydınlatma, havalandırma, vb.) iyi olması					
İşe yenilikçi fikirler katabilme özgürlüğü					
İş güvencesi					
Terfi fırsatları					
Yönetici ile iyi ilişkiler kurabilme fırsatı vermesi					
Beceri ve yeteneklerimi kullanabilme olanağı					
Özel yaşam için ayrılan zamanın yeterli olması					

Her şeyi göz önünde bulundurduğunuzda, şirketiniz ile ilgili şu anki genel memnuniyetinizi nasıl değerlendirirsiniz?

- ☐ Kesinlikle çok memnunum
☐ Çok memnunum
☐ Memnunum
☐ Ne memnunum ne de değilim
☐ Memnun değilim
☐ Hiç memnun değilim
☐ Kesinlikle hiç memnun değilim

İş ortamında kendinizi ne sıklıkta stresli hissedersiniz?

- ☐ Her zaman ☐ Çoğu zaman ☐ Bazen ☐ Nadiren ☐ Hiçbir zaman

Mevcut şirketinizde çalışmaya ne zamana kadar devam edeceğinizi düşünmektesiniz?

- ☐ En fazla 2 yıl ☐ 2 – 5 yıl ☐ 5 yıldan fazla ☐ Emekli olana kadar

Sizce bir üst yöneticisine herhangi bir konudaki memnuniyetsizliğini ileten bir çalışan, bundan dolayı herhangi bir şekilde cezalandırılacak mıdır? (Maaş artışında azalma veya tercih edilmeyen işler ile görevlendirilmek gibi)

- ☐ Kesinlikle evet ☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kesinlikle hayır

Aşağıdaki tanımlamalar 5 farklı yönetici tipini açıklamaktadır. Lütfen bu tanımlamaları okuduktan sonra **aşağıdaki** soruyu yanıtlayınız.

Yönetici 1 Genellikle çabuk karar verir ve bu kararları bağlı çalışanlarına çok açık ve eksiksiz bir şekilde aktarır. Alınan kararların, güçlük çıkarılmadan ve sadakat ile yerine getirilmesini bekler.

Yönetici 2 Genellikle çabuk karar verir, ancak uygulamaya geçmeden önce, bağlı çalışanlarına aldığı kararların nedenlerini açıklar ve kendisine yöneltilen her türlü soruya açıklık getirir.

Yönetici 3 Karar vermeden önce genellikle çalışanların fikirlerini alır. Çalışanların önerilerini dinler, dikkate alır ve daha sonra kararlarını açıklar. Çalışanların vermiş oldukları öneriler doğrultusunda olsun ya da olmasın, alınan kararlara sadık kalınarak işlerin yürütülmesini bekler.

Yönetici 4 Önemli bir karar alınacağında genellikle çalışanları ile toplantı yapar. Toplantıya başlamadan önce problemleri ortaya koyar ve tartışmaya açar. Karar olarak çoğunluğun görüşünü kabul eder.

Yönetici 5 Önemli bir karar alınacağında genellikle çalışanları ile toplantı yapar. Toplantıya başlamadan önce problemleri ortaya koyar ve fikir birliği sağlamaya çalışır. Fikir birliği sağlanırsa bunu karar olarak kabul eder. Eğer fikir birliği sağlamak mümkün değilse kararı kendisi verir.

Yukarıda açıklanan farklı yönetici tiplerinden hangisi sizin yöneticinizi en yakından tanımlamaktadır.

☐ Yönetici 1 ☐ Yönetici 2 ☐ Yönetici 3 ☐ Yönetici 4 ☐ Yönetici 5 ☐ Hiçbiri

Yönetici ve uzman (mesleki/teknik) pozisyonlarından birine terfi etme şansınız bulunsaydı ve bu iki pozisyon için sunulan maaş seviyeleri eşit olsaydı, tercihinizi hangi pozisyondan yana kullanırdınız?

- ☐ Kesinlikle uzmanlık pozisyonunu tercih ederdim.
☐ Büyük olasılıkla uzmanlık pozisyonunu tercih ederdim.
☐ Benim için herhangi bir fark yaratmazdı.
☐ Büyük olasılıkla yöneticilik pozisyonunu tercih ederdim.
☐ Kesinlikle yöneticilik pozisyonunu tercih ederdim.

Yabancı sermayeli bir şirkette çalışmak ile ilgili kişisel düşünceniz nedir?

- ☐ Yerel sermayeli bir şirkette çalışmayı tercih ederim.
☐ Benim için herhangi bir fark yaratmaz.
☐ Yabancı sermayeli bir şirkette çalışmayı tercih ederim.

Mevcut şirketinizden ayrıldığınızı varsayınız. Çalışma alanınız içerisinde yer alan ve hemen hemen aynı maaş seviyesini öneren başka bir iş bulabileceğinizi düşünür müsünüz?

☐ Kesinlikle evet ☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kesinlikle hayır

Kuralların ve prosedürlerin izlenmesi konusunda yöneticinizin ne kadar katı olduğunu söyleyebilirsiniz?

☐ Her zaman ☐ Çoğu zaman ☐ Bazen ☐ Nadiren ☐ Hiçbir zaman

Farklı milliyetten bir yöneticiye bağlı olarak çalışmak konusunda ne hissedersiniz?

- ☐ Genel olarak, kendi milliyetimden bir yönetici ile çalışmayı tercih ederim.
☐ Yöneticimin milliyeti benim için önemli değildir.
☐ Genel olarak, farklı milliyetten bir yönetici ile çalışmayı tercih ederim.

İş yaşamındaki deneyimlerinize dayanarak, aşağıdaki sorunlarla ne sıklıkta karşılaşmaktadır.	Çok sık	Sık	Bazen	Nadir	Çok nadir
Çalışanların yöneticileri ile ayrılığa düştüğü durumlarda, fikirlerini ortaya koymaktan çekinmesi					
Görev ve sorumlulukların açık ve eksiksiz tanımlanmaması					
Üstlerinizin, sizin sorumluluğunuzdaki işlerin detaylarına karışması					
Bir grup çalışanın diğer çalışanları küçümsemesi					

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılmaktasınız? (Lütfen her soru için tek bir cevabı işaretleyiniz.)	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Bir şirket; çalışanlarının ve çalışanların ailelerinin sağlık ve refahından büyük ölçüde sorumlu olmalıdır.					
İlgi çekici bir işte çalışmak, çoğu birey için yüksek kazançlar elde etmek kadar önemlidir.					
Çalışanlar arası rekabet yarardan çok zarara neden olmaktadır.					
Çalışanlar; son kararı vermeden önce kendilerine danışan yöneticilere karşı saygılarını yitirirler.					
Çalışanlar; yönetim tarafından alınan kararlara, daha fazla katılım sağlamalıdır.					
Bireysel alınan kararlar, grupça alınan kararlardan genellikle daha niteliklidir.					
Bir şirket toplumsal sorunların (çevre kirliliği, yoksulluk, ayrımcılık, vb.) çözülmesi için elinden geleni yapmalıdır.					
Bir şirkette uzun süre çalışmak, işinizde ilerlemek için genellikle en iyi yoldur.					
Şirket yararına olduğunu düşünse bile, çalışanlar şirket kuralları dışına çıkmamalıdır.					
Çoğu çalışan sorumluluktan kaçınmayı tercih eder, hırslı değildir ve iş güvencesini her şeyden çok önemser.					

Aşağıdaki ifadeler sizin için ne kadar önemlidir? <i>(Lütfen her soru için tek bir cevabı işaretleyiniz.)</i>	Çok önemli	Önemli	Ne önemli ne de	Önemsiz	Hiç önemli değil
Daha az istenen bir göreve transfer edilmeyeceğinin güvencesi					
Yüksek verimliliğe sahip bir birimde çalışma					
Şirket başarısına gerçek anlamda katkıda bulunmaya imkan sağlayan bir iş					
Toplum tarafından saygın ve başarılı olarak kabul edilen bir şirkette çalışma					
Gelişen teknolojiye ayak uydurabilen bir şirkette çalışma					
Samimi ve arkadaşça bir iş ortamı					
İş ile ilgili teknik gelişmelerin takip edilebilirliği					
İşbaşı eğitiminin yoğun biçimde verildiği bir iş					

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılmaktasınız? <i>(Lütfen her soru için tek bir cevabı işaretleyiniz.)</i>	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
İyi bir yönetici çalışanlarına işin yapılış şekli konusunda ayrıntılı ve eksiksiz bilgi verir.					
Çoğu şirket, çalışanlarının refahı ile gerçek anlamda ilgilidir.					
Bir şirkette uzun süredir çalışan yöneticiler, genellikle daha iyi yöneticilerdir.					
Sadakat ve bağlılık, şirketin çalışanlarından beklediği en önemli niteliklerdir.					
Çoğu çalışan, doğası gereği çalışmayı sevmez ve fırsat buldukça çalışmaktan kaçınır.					
Çalışanların büyük çoğunluğu, şirketlerinin başarısına katkıda bulunmak ister.					
Sektörde hızla ilerlemek için, şirkette etkinliğe sahip önemli kişileri tanımak, kişisel yeteneklerden daha önemlidir.					
Şirketler, çoğu zaman politika ve iş yapma biçimlerini çok sık değiştirirler.					
Kurumsal şirketlerde çalışmak genellikle, küçük işletmelerde çalışmaktan daha çekicidir.					

Demografik Özellikler

Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Kadın

Yaşınız:

☐ 20 yaş altı ☐ 20 – 24 ☐ 25 – 29 ☐ 30 – 34 ☐ 35 - 39
☐ 40 – 49 ☐ 50 – 59 ☐ 60 yaş veya üstü

Bulunduğunuz şirketteki çalışma süreniz:

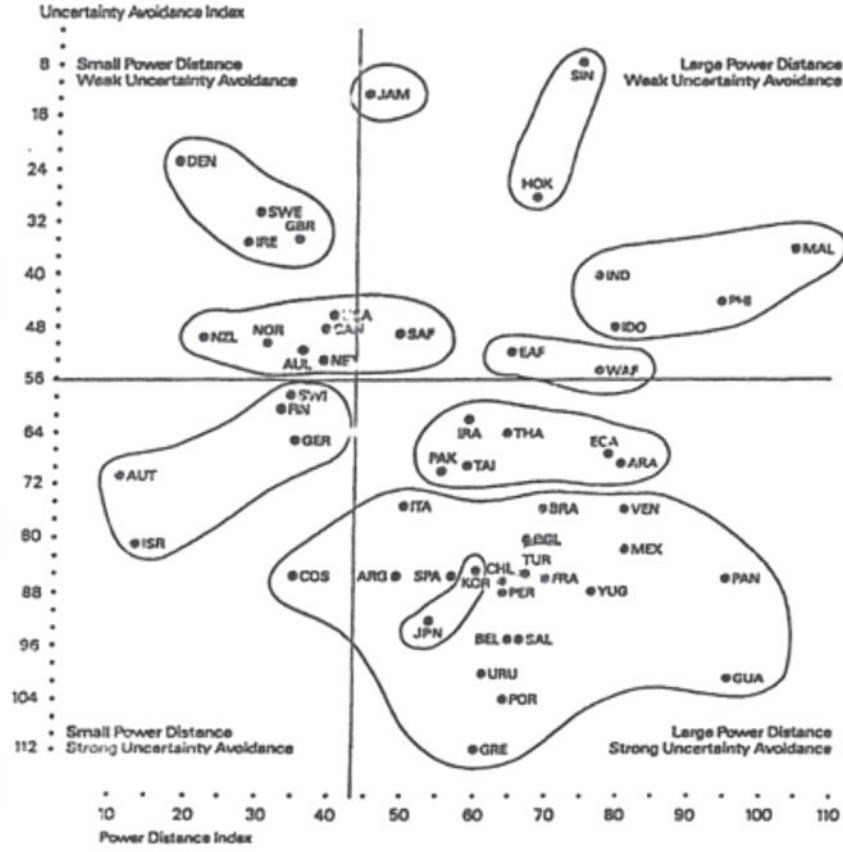
☐ 1 yıldan az
☐ 1 – 2 yıl
☐ 3 – 6 yıl
☐ 7 – 14 yıl
☐ 14 yıldan fazla

İlkokuldan başlayarak toplam kaç yıl eğitim aldınız?

☐ 10 yıl veya daha az
☐ 11 yıl
☐ 12 yıl
☐ 13yıl
☐ 14 yıl
☐ 15 yıl
☐ 16 yıl
☐ 17 yıl
☐ 17 yıldan fazla

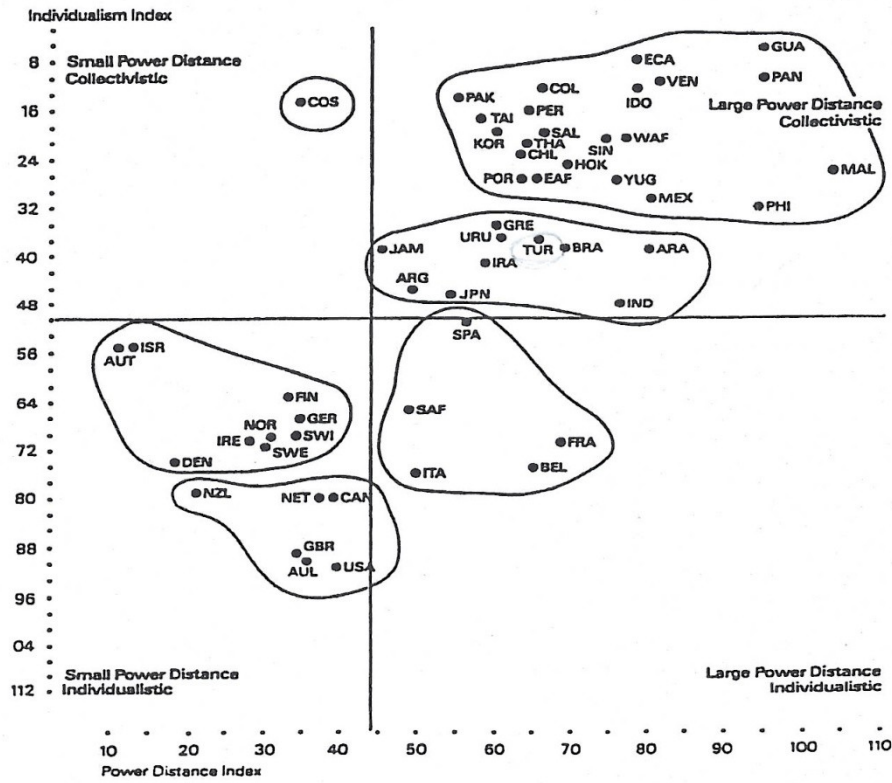
Ek - 2 Hofstede'in Boyut Matrisleri

Güç Mesafesi (PDI) x Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI) Matrisi



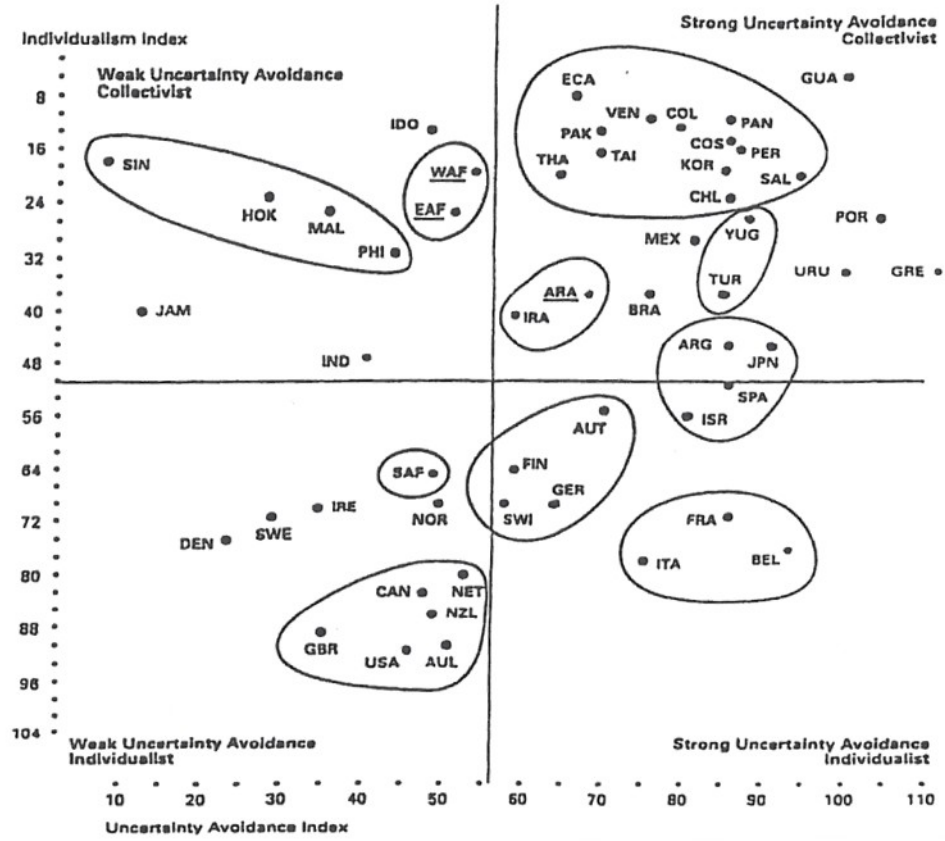
Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 152.

Güç Mesafesi (PDI) x Bireycilik (IDV) Matrisi



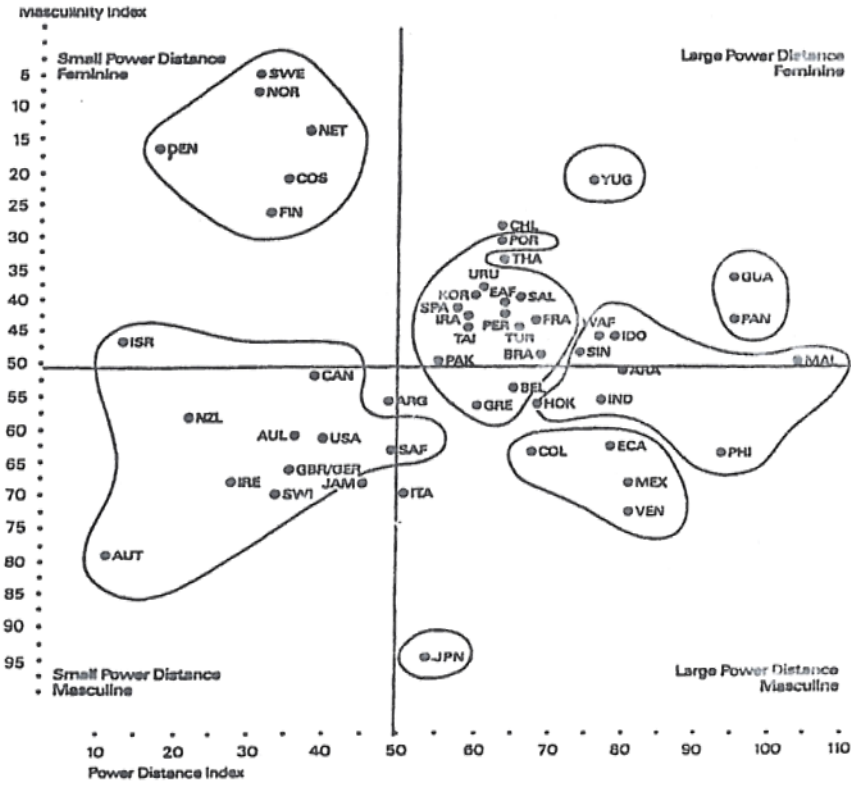
Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 217.

Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI) x Bireycilik (IDV) Matrisi



Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 249.

Güç Mesafesi (PDI) x Erillik (MAS) Matrisi



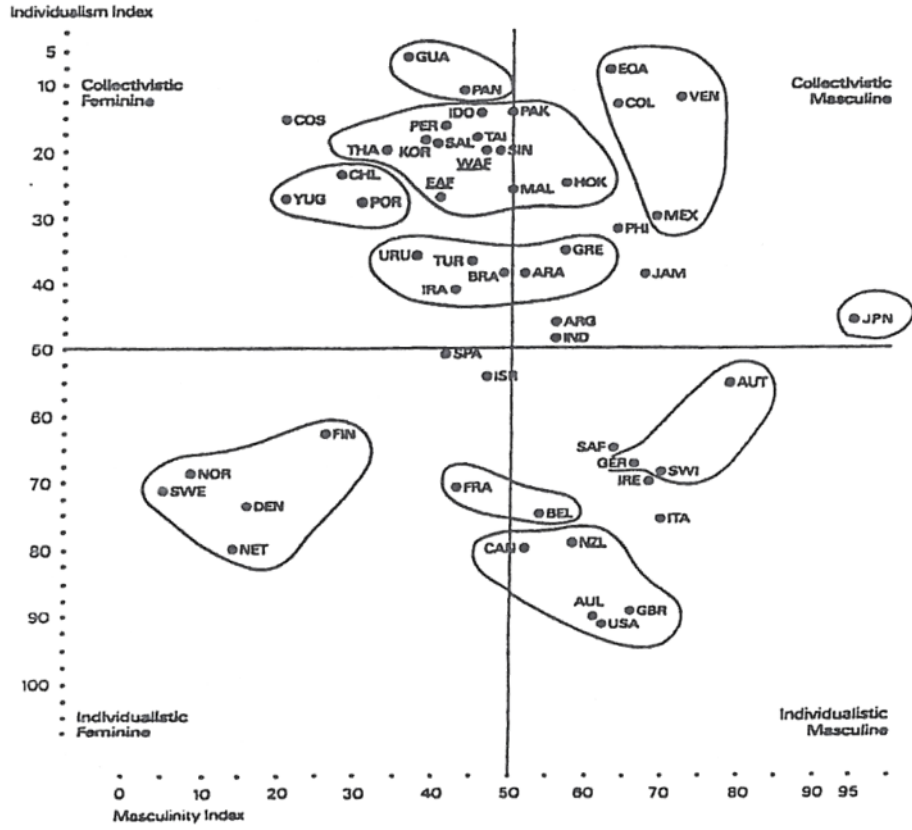
Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 298.

Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI) x Erillik (MAS) Matrisi



Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 334.

Bireycilik (IDV) x Erillik (MAS) Matrisi



Kaynak: Geert Hofstede, **Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs. (Sage Publications, 2001), 294.

Ek - 3 Güvenilirlik Analizi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	135	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	135	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	55

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SMEAN(Soru1)	195.2591	158.522	.271	.734
SMEAN(Soru2)	195.4591	153.978	.293	.731
SMEAN(Soru3)	195.5893	151.734	.505	.723
SMEAN(Soru4)	195.3184	156.201	.394	.730
SMEAN(Soru5)	195.7777	148.246	.521	.719
SMEAN(Soru6)	195.2888	156.412	.323	.731
SMEAN(Soru7)	195.8591	148.278	.470	.721
SMEAN(Soru8)	195.6443	150.165	.433	.724
SMEAN(Soru9)	195.4443	151.062	.512	.722
SMEAN(Soru10)	195.2740	154.906	.354	.729
SMEAN(Soru11)	195.9184	146.412	.536	.717
SMEAN(Soru12)	195.2962	153.800	.463	.726
SMEAN(Soru13)	195.3851	152.007	.505	.724
SMEAN(Soru14)	195.6221	150.255	.456	.723
SMEAN(Soru15)	194.2443	154.851	.296	.731
SMEAN(Soru16)	195.7406	162.956	.012	.742
SMEAN(Soru17)	196.4517	155.339	.278	.732
SMEAN(Soru18)	197.2221	166.570	-.168	.749
SMEAN(Soru19)	196.3777	163.500	-.051	.752
SMEAN(Soru20)	195.4221	158.171	.124	.740
SMEAN(Soru21)	196.9925	165.394	-.138	.745
SMEAN(Soru22)	196.2443	164.626	-.078	.744
SMEAN(Soru23)	195.2962	160.279	.130	.738
SMEAN(Soru24)	197.4147	165.305	-.137	.744
SMEAN(Soru25)	195.9554	166.203	-.132	.751
SMEAN(Soru26)	196.2369	159.371	.115	.740
SMEAN(Soru27)	195.9909	165.674	-.119	.748
SMEAN(Soru28)	196.5036	166.372	-.129	.755
SMEAN(Soru29)	194.9628	160.426	.169	.737
SMEAN(Soru30)	195.2888	161.884	.058	.741
SMEAN(Soru31)	195.9740	163.196	-.015	.744
SMEAN(Soru32)	197.1851	164.615	-.074	.747
SMEAN(Soru33)	195.3554	161.636	.077	.740

SMEAN(Soru34)	196.5906	160.832	.112	.739
SMEAN(Soru35)	194.8443	159.955	.145	.738
SMEAN(Soru36)	196.0147	153.392	.327	.729
SMEAN(Soru37)	195.1721	159.220	.196	.736
SMEAN(Soru38)	196.1332	162.745	-.007	.745
SMEAN(Soru39)	195.2666	157.563	.261	.733
SMEAN(Soru40)	194.9110	158.491	.325	.733
SMEAN(Soru41)	194.7999	158.659	.291	.734
SMEAN(Soru42)	194.7184	159.954	.245	.735
SMEAN(Soru43)	194.7480	158.220	.359	.732
SMEAN(Soru44)	194.7110	160.276	.229	.736
SMEAN(Soru45)	194.8073	157.493	.392	.731
SMEAN(Soru46)	194.9331	158.944	.280	.734
SMEAN(Soru47)	194.8443	157.641	.337	.732
SMEAN(Soru48)	195.5502	158.992	.213	.735
SMEAN(Soru49)	196.3184	158.853	.162	.737
SMEAN(Soru50)	195.5036	152.952	.430	.726
SMEAN(Soru51)	196.6591	163.673	-.036	.746
SMEAN(Soru52)	195.0799	160.674	.174	.737
SMEAN(Soru53)	195.8893	165.628	-.112	.750
SMEAN(Soru54)	196.3110	157.552	.223	.735
SMEAN(Soru55)	194.9925	161.192	.112	.739

Ek - 4 Faktörlerin Güvenilirlik Analizi

Faktör 1 - Güç Mesafesi (PDI)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	135	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	135	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.657	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SMEAN(Soru18)	24.9867	19.019	.446	.611
SMEAN(Soru20)	23.1867	20.983	.024	.712
SMEAN(Soru25)	23.7201	16.506	.598	.564
SMEAN(Soru27)	23.7556	17.694	.556	.584
SMEAN(Soru28)	24.2682	15.377	.549	.567
SMEAN(Soru32)	24.9497	20.524	.178	.660
SMEAN(Soru33)	23.1201	21.977	.040	.679
SMEAN(Soru38)	23.8978	18.099	.394	.615
SMEAN(Soru51)	24.4238	19.253	.316	.634

Faktör 2 - Belirsizlikten Kaçınma Derecesi (UAI)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	135	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	135	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.612	6

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SMEAN(Soru10)	19.6000	8.242	.281	.593
SMEAN(Soru15)	18.5704	6.232	.608	.437
SMEAN(Soru17)	20.7778	6.995	.437	.526
SMEAN(Soru26)	20.5630	7.069	.392	.548
SMEAN(Soru47)	19.1704	9.456	.154	.627
SMEAN(Soru55)	19.3185	9.263	.176	.622

Faktör 3- Bireycilik (IDV)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	135	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	135	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.636	15

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SMEAN(Soru7)	54.3288	17.965	.441	.581
SMEAN(Soru9)	53.9140	18.681	.550	.564
SMEAN(Soru11)	54.3881	18.459	.388	.594
SMEAN(Soru13)	53.8547	19.133	.533	.571
SMEAN(Soru21)	55.4621	24.468	-.141	.661
SMEAN(Soru30)	53.7584	22.908	.059	.648
SMEAN(Soru34)	55.0603	23.469	-.012	.658
SMEAN(Soru40)	53.3807	21.505	.389	.606
SMEAN(Soru41)	53.2696	21.236	.405	.602
SMEAN(Soru42)	53.1881	22.142	.297	.617
SMEAN(Soru43)	53.2177	21.544	.402	.605
SMEAN(Soru45)	53.2770	21.052	.474	.596
SMEAN(Soru46)	53.4027	21.374	.390	.604
SMEAN(Soru52)	53.5496	22.880	.131	.635
SMEAN(Soru53)	54.3590	24.954	-.196	.702

Faktör 4 - Erillik (MAS)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	135	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	135	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.767	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SMEAN(Soru1)	57.2084	45.033	.184	.767
SMEAN(Soru2)	57.4084	41.468	.298	.763
SMEAN(Soru3)	57.5386	40.920	.478	.745
SMEAN(Soru4)	57.2677	41.790	.536	.744
SMEAN(Soru5)	57.7269	37.809	.593	.731
SMEAN(Soru6)	57.2381	41.996	.429	.750
SMEAN(Soru8)	57.5936	38.415	.524	.738
SMEAN(Soru12)	57.2455	40.464	.596	.737
SMEAN(Soru14)	57.5714	38.884	.523	.739
SMEAN(Soru29)	56.9121	46.327	.050	.775
SMEAN(Soru35)	56.7936	45.387	.101	.774
SMEAN(Soru36)	57.9640	41.260	.327	.759
SMEAN(Soru44)	56.6603	46.008	.125	.769
SMEAN(Soru48)	57.4994	44.478	.210	.766
SMEAN(Soru49)	58.2677	42.593	.295	.761
SMEAN(Soru50)	57.4529	41.523	.403	.751

ÖZGEÇMİŞ

ÖYKÜ DALGÜN

Vişnezade Mahallesi Sporcu Adil Sokak Yakan Apartmanı 26/3

Beşiktaş – İSTANBUL

☎ +90 212 327 41 59 (ev) ☎ +90 536 932 35 41(cep) ☎ +90 212 329 64 25(iş)

✉ oykudalgun@gmail.com ✉ oyku_dalgun@baxter.com

ÖĞRENİM BİLGİLERİ

Eylül 2008 – (devam etmekte): **Yıldız Teknik Üniversitesi**
İşletme Yönetimi
Tezli Yüksek Lisans Programı

- Genel Ortalama 3.53 / 4.00
- Tez konusu: “Türkiye’nin Toplumsal ve Örgütsel Boyutta Kültürel Farklılıkları”
Özellikle günümüzde globalleşme ile birlikte artan çok uluslu işletmeler açısından kültürün önemi irdelenmekte ve kültürel farklılıkların etkin yönetiminin örgüt açısından gerekliliğine değinildi. Teorik kısmın yanında Geert Hofstede’in IBM üzerine yapmış olduğu kültür boyutları çalışması baz alınarak, çok uluslu bir sağlık işletmesinde kültür farklılıklarını belirlemek adına alan araştırması gerçekleştirildi.

Eylül 2004 – Haziran 2008: **Gazi Üniversitesi**
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

- Genel Ortalama 3.56 / 4.00
- 4 yıllık öğrenim süresi boyunca Gazi Akademi Borsa Merkezi’nin üyesi olarak İMKB başta olmak üzere konuyla ilgili başlıca kuruluşlar ziyaret edildi.
- Gazi Modern Dans Topluluğu’nun etkin üyesi olarak 4 yıl boyunca çeşitli üniversitelerin Bahar Şenliklerinde gösteriler düzenlendi ve topluluğun tanıtımı adına faaliyetlerde bulunuldu.

Ağustos 2007 – Ocak 2008: **L'école Supérieure de Vente Industrielle**
Internationale; Douai, France

- Avrupa Birliği ERASMUS Programı kapsamında değişim öğrencisi olarak 4. Sınıf güz döneminde Fransa’da öğrenim görüldü.

Eylül 1995 – Haziran 2004: TED Ankara Koleji

- Genel Ortalama 4.73 / 5.00
- Matematik – Fen Öğrencisi
- Okuldaki öğrenim süresi boyunca çeşitli müzikal ve dans gösterilerinde rol alındı.

İŞ VE STAJ DENEYİM BİLGİLERİ

Ağustos 2010 – (devam etmekte): Eczacıbaşı – Baxter Hastane Ürünleri A.Ş.
İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı

- İnsan Kaynakları departmanı bünyesinde yürütülen Seçme ve Yerleştirme, Performans Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme, Yetkinlik Değerlendirme ve Ücret Yönetimi süreçlerinde etkin olarak çalışılmaktadır.

Nisan 2010 – Ağustos 2010: Eczacıbaşı – Baxter Hastane Ürünleri A.Ş.
İnsan Kaynakları Tam Zamanlı Stajyer

- Departmanın stajyer seçme ve yerleştirme, performans yönetimi süreçlerine destek verildi, yeni giren çalışanların adaptasyonu için düzenlenen oryantasyon programı kapsamında sunum yapıldı, eğitim düzenlendi.

Ağustos 2008 – Aralık 2008: Opus Cin Kuzu Organizasyon
Danışman

- Müşteri konumunda bulunan şirketlere ürün ve konsept gelişimi ve tanıtımı konularında hizmet verildi.

Temmuz 2007 – Ağustos 2007: Eczacıbaşı – Baxter Hastane Ürünleri A.Ş.
Pazarlama Satış Yaz Dönemi Üniversite Stajyeri

- Kuruluşun müşterisi konumunda bulunan hastane, perakende satıcı ve hasta bilgileri güncellendi, stajın gerçekleştirildiği departmana destek verildi ve ilaç ruhsatlandırma faaliyetlerine yardımcı olundu.

Mart 2007 – Haziran 2007: GFK Türkiye
Analist

- Şirket müşterisi olan markaların pazar araştırmalarını gerçekleştirerek tüketici talep ve beklentileri ortaya çıkarıldı, ürün gelişimi ve pazarlama süreçlerine katkı sağlandı.

Ocak 2007 – Şubat 2007: SKYTURK Ankara Haber Merkezi
Kış Dönemi Üniversite Stajyeri

- Günlük haber niteliği taşıyan önemli olayları ayrıştırarak analiz etme, haber metni hazırlama, montajlama ve sunma faaliyetleri öğrenildi.

TEMEL BECERİLER

❖ **Yabancı Dil Bilgisi:**

İngilizce : İleri düzeyde okuma, yazma ve konuşma. TED Ankara Kolejinde öğrenilmiştir.

- KPDS : 88 / 100 [B] (Mayıs 2008)
- IELTS : 7 / 9 (Haziran 2008)

Fransızca : Üst orta düzeyde okuma ve yazma, alt orta düzeyde konuşma. TED Ankara Koleji ve Ankara Fransız Kültür Merkezinde (L’Institut Français d’Ankara) öğrenilmiştir.

- KPDS : 74 / 100 [C] (November 2009)

❖ **Bilgisayar Bilgisi:**

- İleri düzeyde Microsoft Office Programları
- İleri düzeyde SPSS Analiz Programı
- İleri düzeyde Humanist İnsan Kaynakları Programı
- İleri düzeyde Adobe Reader
- Orta Düzeyde Lotus Programı

❖ **Kurs ve Sertifikalar:**

- Fransızca C1 Sertifikası (L’Institut Français, Eylül 2005 – Temmuz 2007)
- Yetkinlik Değerlendirme Sertifikası (DDI, Haziran 2010)
- Yetkinlik Bazlı İş Simülasyonları Sertifikası (DDI, Şubat 2011)