ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ

Kavramsal-Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim

Editör: Prof. Dr. Ali AKDEMİR

İstanbul, 2018

BETA

Yayın No: 3765
İşletme-Ekonomi Dizisi: 970

Örgütlerin Yönetimi
Editör: Prof. Dr. Ali Akdemir

Birinci Baskı: Ekim 2018
ISBN: 978-605-242-233-5
Tasarım Uygulama: Atiye Yaprak
Kapak Tasarım: Atiye Yaprak

Baskı ve Cilt: İnkılâp Kitabevi Yayın San. Tic. A.Ş.
Sertifika no: 10614
Çobançeşme Mah. Sanayi Cad. Altay Sok. No: 8 Yenibosna - İSTANBUL
Tel: (0212) 496 11 81

© 2018 Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
Tüm hakları saklıdır. Tamamının ya da herhangi bir bölümünün yayıncının yazılı izni olmadan çoğaltılması yasaktır.

Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
Sertifika No: 16136
Narlıbahçe Sok. No: 11 Cağaloğlu-İstanbul
Tel: (0212) 511 54 32 - 519 01 77 Fax: (0212) 513 87 05 - 511 36 50
www.betayayincilik.com

"ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ

Kavramsal-Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim"

KİTABININ KOORDİNASYON EKİBİ

Editör: Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Teknik Koordinatör: Doç. Dr. Vildan DURMAZ

Sosyal Medya Koordinatörü: Dr. Öğr. Üyesi Berk KÜÇÜKALTAN

Çalıştay Dönem Başkanları:

Prof. Dr. Enver DURAN

Prof. Dr. Hasret ÇOMAK

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Dr. Öğr. Üyesi Özlem ATAN

Çalıştay Organizasyon Komitesi Üyeleri:

Doç Dr. F. Oben ÜRÜ SANI

Doç. Dr. Sezer CİHAN GÜNAYDIN

Dr. Öğr. Üyesi Esra AYDIN GÖKTEPE

Öğr. Görevlisi Habibe GÜNGÖR

Öğr. Görevlisi Zeynep MİL

8. BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ AÇISINDAN YÖNETİM

Bölüm Yazarı: Doç. Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN
İstanbul Arel Üniversitesi

GİRİŞ

Örgütlerde yönetim olgusu tartışılırken, yönetim sürecini ve başarısını etkileyen en önemli faktörlerden birisi olan kurum kültürü güçlü bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, yönetim konularından birisi de yöneticilerin önemli görevlerinden birisi de kurum kültürünün analiz edilmesidir.

Özellikle lider nitelikli kurucular, girişimciler, STK'lar kurucuları ve lider kişilikli yöneticiler kurum kültürünün oluşumuna uzun süreli olarak damga vururlar.

Bu bölümde, genel ve makro düzeyde bir kültür tanımından yola çıkarak (ulusal düzeyde kültür), kurum kültürünün (mikro kültür) tanımı, kurum kültürünü oluşturan boyutlar, kültürün oluşumu ve devamlığının sağlanması ve kurum kültürü modelleri ve tipolojileri gibi başlıklara yer verilecektir.

Bu çerçevede, kitabın kurum kültürü ile ilgili bu bölümünün amacı, yönetim alanında çalışmalar yapan bilim insanları ve uygulamacılara kültürün ne olduğu ve analiz edilirken neleri dikkate almaları gerektiğini bütüncül bir bakış açısı ile açıklamaktır. Kültür oldukça soyut ve analiz edilmesi güç bir kavramdır. Aslında örgütlerde kültür araştırmalarının etnografik bir bakış açısı incelenmesi ve sadece tutum ölçmeye yönelik anket uygulamaları ile kültürel ölçümlerin eksik kalacağı gerçeği göz ardı edilmemelidir.

Bu bölümde kültür olgusunu anlamanın yanı sıra kurum kültürünü analiz ederken hangi boyut ve araçlara bakılması gerektiği konusunu da vurgu yapılacaktır. Tartışma soruları ve izdüşümle bölüm tamamlanmıştır.

1. KÜLTÜRÜN TANIMI

Kültür, benzer olanı ve ortak yaşamın devamını vurgulayan, toplumları ve örgütleri adeta bir tutkal vazifesi görerek bir arada tutan, toplumu oluşturan bireylere nasıl davranmaları gerektiği konusunda referans çerçeveleri sunan, bireysel düzeyde de oto-kontrol ve vicdan mekanizması ile kişililiğimizin önemli bir parçası haline gelmiş bir olgudur.

Kültür ve toplum arasında değişmez bir ilişki olduğundan söz edilebilir, toplum kültür olmadan var olamaz ve kültür de kendisini koruyan ve geliştiren bir toplum olmadan varlığını sürdüremez. Kültür, içinde bulunulan toplum tarafından sosyalleşme mekanizmaları ile bireylere öğretilen, dolayısı ile öğrenilen ve varlığı sorgulamadan kabul edilen bir olgudur.

Kültür mikro, makro düzeyde analizler yapan bütün sosyal bilimler disiplinlerinin konusudur. Kültür, insanların tercihleri, yaşam şekillleri ve davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

Ekomomi, siyaset bilimi, halkla ilişkiler, sosyoloji, sosyal psikoloji ve hatta psikoloji gibi tüm güçlü sosyal bilimler disiplinleri kendi inceleme düzeylerinde kültürü ele almıştır. Hatta psikoloji bilimi içerisinde kültürel psikoloji ve kültürlerarası psikoloji gibi alt di-

Kültür, benzer olanı ve ortak yaşamın devamını vurgulayan, toplumları adeta bir tutkal vazifesi görerek bir arada tutan, toplumu oluşturan bireylere nasıl davranmaları gerektiği konusunda referans çerçeveleri sunan, bireysel düzeyde de oto-kontrol ve vicdan mekanizması ile kişililiğimizin önemli bir parçası haline gelmiş bir olgudur.

siplinler doğmuş, aynı şekilde antropoloji (ırk bilimi) kültürel antropoloji olarak evrilmiştir. Kültür, yönetim bilimleri ve örgütsel davranış disiplinlerinin de önemli bir konusudur.

Bütün bu disiplinler tarafından farklı şekilllerde tanımlanan kültür olgusu ve kavramının tek bir tanımını yapmak oldukça güçtür ve bazı düşünürlere göre de tanımı yapılamayan belirsiz bir kavramdır. Kültür oldukça soyut bir kavramdır. Kültürün doğru bir tanımı yoktur ve kuramcılar tarafından da doğru olarak tanımlanması beklenmemektedir. Kültürün anlamı ve kullanımı düşünürlerin onunla ne yapmayı istediklerine bağlı olarak sürekli değişmektedir. Bu yüzden kültürün ne olduğunu değil, "kültür kavramının nasıl ve hangi amaçlarla kullanıldığına bakılmalıdır".

Yine de kültür olgusunu tanımlama kaygısı ile çeşitli disiplinler tarafından incelenmiş olup günümüze kadar ikiyüze yakın biçimde tanımlanmıştır. Bu tanımlar arasında Kluckhohn (1951) 'un tanımına disiplinler arası çalışmalarda sıklıkla başvurulmaktadır: "Kültür, insan gruplarının özgün yapılarını ortaya koyan, yaratılan ve aktarılan sembollerle ifade edilen düşünce, duygu ve davranış biçimleridir". Kluckhohn (1954) yaşananlarla ilgili anıların saklandığı "insan belleğini", toplumun bütün olarak birikimlerini sakladığı ve geleceğe aktardığı kültüre benzetmektedir, başka bir deyişle kültür toplumsal yaşantıların oluşturduğu kollektif bir bellektir. Bazı tanımlara, örneğin; Hofstede' inkine (1984:51) göre kültür, bir kategorinin üyelerini bir başka kategoriden ayıran kollektif bir zihinsel programlamadır.

Kültür ile ilgili en kapsamlı tanımlamalardan biri, Bozkurt (1996) tarafından şu şekilde yapılmaktadır: "Kültür herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hâkim olma ve ihtiyaçlarını giderme çabası sırasında gelişen; geçerliliği ve devamlılığı belli bir zaman süresinde kanıtlanmış olan, gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme şeklinde aktarılan, maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamıdır."

"Toplumda grup ya da organizasyonda paylaşılan tutum, davranış, alışkanlıklar, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü" ya **da "bireylerin dünyaya bakış açısını, olayları ve çevresini algılama biçimi"** şeklinde ifade edilebilir. "Bireysel açıdan bakılınca kültür, kişiye özgüdür. Toplumsal açıdan ise tarihin damgasını taşıyan, kuşaktan kuşağa aktarılan, insanlar arası ortak birçok şeyin paylaşımı olarak görünür" (Atlı, 2005:3-9).

Davranış bilimleri ve sosyoloji açısından kültür; insanların doğuştan ölünceye kadar öğrenmiş oldukları, kaynağı insan ve toplum olan, ayrıca toplumda ortaklaşa paylaşılan bütün davranış kalıpları veya alışkanlıklardan oluşmaktadır. Kültür, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgiyi, alışkanlığı, değer ölçülerini, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış biçimlerini de kapsamaktadır. *Buradan hareketle insan ve toplum tarafından yapılan ya da gerçekleştirilen her şeyi kültürün içeriği olarak sayabiliriz* (Onay, 2016). Burada da kültürün maddi ve manevi kültür olarak tanımı ortaya çıkmaktadır.

"İnsanoğlunun doğa ile savaşımındaki tüm maddi ve manevi kazanımlar" ya da Marx'ın tanımıyla ***"doğanın yarattıklarına karşılık insanoğlunun yarattığı her şey"*** kültür kavramı içerisinde tanımlanmaktadır. Marx' ın kültür yaklaşımı maddi kültür ayrımına yakın bir yaklaşımdır.

Toplumun maddi unsurlarının oluşturduğu maddi kültür birikimi aynı zamanda toplumun teknolojik ve ekonomik seviyesinin bir göstergesidir diyebiliriz. Bu anlamda enerji, demir-çelik, çimento gibi ürünlerin üretim ile tüketim miktarları ve bilgisayar, radyo-televizyon gibi kullanılan cihazları bakımından ülkeler arasında yapılan karşılaştırmalar aslında maddi kültür karşılaştırmalarından ibarettir. Toplumların teknoloji üretimi, birikimi ve kullanımı uygarlığın da bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir.

İnsan düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre, manevi kültürü oluşturur. **Manevi kültür toplumların ruhsal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktadır.** Manevi kültürün elemanları belli bir topluma özel olan örf ve âdetleri, dinî ve ahlaki normları, çeşitli değer yargılarını, dil ve edebiyatı, müzik ve diğer estetik değerleri kapsamaktadır. Manevi kültür ögelerini toplumbilimsel analizi karşımıza üç farklı öge çıkarmaktadır, bunları; **Bir Kurallar Düzeni**, resmî ve resmî olmayan davranış kuralları, yasalar, yönetmelikler, örgütler, gelenekler, görenekle, inançlar olarak sayabiliriz. Bu davranış kuralları, insanları belli toplumsal ve tarihsel koşullarda belli biçimlerde davranmaya zorlar. **Bir Eylem Düzeni**; bu kurallara uygun davranışlar düzeni, **Simgeler Düzeni;** göstergeler, sloganlar vb. den kurulu bayrak, rozet, afiş, renk olarak görmekteyiz (Atlı,2005:3-9).

Genel olarak bakıldığında kültür tanımlarının kesiştiği belirli noktalar vardır. Bunlar, kültürün insanlar tarafından ortaya çıkarılmış olması, gelecek nesillere aktarılması, başkalarıyla paylaşılması ve davranışı biçimlendirmesidir.

İnsan ve toplum tarafından yapılan ya da gerçekleştirilen her şeyi kültürün içeriği olarak sayabiliriz. Genel olarak bakıldığında kültür tanımlarının kesiştiği belirli noktalar vardır. Bunlar, kültürün insanlar tarafından ortaya çıkarılmış olması, gelecek nesillere aktarılması, başkalarıyla paylaşılması ve davranışı biçimlendirmesidir.

Burada vurgulanması gereken bir başka önemli nokta da her kültürde yer alan doğru ve yanlışların o kültür içerisinde değerlendirilmesi gerektiği (**kültürel relativizm**) ve kendi kültürümüzü merkeze alarak (**etnosentrizm**) başka kültürler hakkında analizler yapmanın doğru olmayacağıdır. Her kültürde gelişen ve başka kültürlerden gelen insanlara saçma gelen şeylerin o kültür içerisinde kendine ait bir anlamı vardır. Örneğin Hintlilerin inekleri kutsal görmesi bize ters ve saçma gelebilir ancak bunun o kültür içerisinde tarihsel, dini ve ekonomik sebepleri vardır. Özellikle çok uluslu işletmelerin gündeme geldiği, şirket birleşmeleri ve evliliklerinin devrede olduğu ve kültürlerarası yönetiminin tartışıldığı günümüz dünyasında başkaları iş yapabilmek için kültürel duyarlılığa sahip olmak önem taşımaktadır. Nitekim "kâr amaçlı örgütler" olan işletmelerin yönetiminde çağdaş uygulamalardan birisi de bu bağlamda farklılıkların yönetimi olarak karşımızda çıkmaktadır.

Günümüzde küreselleşme neticesindeki şirket birleşmeleri ve yabancı sermayeli işletmelerin kurulması farklılık yönetimi konusunun daha çok gündeme gelmesine neden olmuş ve **farklı kültürlerden** daha çok kişinin bir arada etkili bir biçimde çalışmasını zorunlu kılmıştır. Bu açıdan 21. yy. örgütlerinin yönetiminde yeni bir zekâ boyutunun da kavramsallaştırılması söz konusu olmuştur: **Kültürel Zekâ.** Kültürel Zekâ kısaca bireyin farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışması ve farklı kültürel ortamları yönetebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Early ve Ang, 2003). Maznevski (1994) de kültürel zekâyı, örgütler içerisinde kültür ile ilgili problemleri anlama ve yönetme yeteneği olarak ifade etmektedir. Thomas ve Inkson (2005) kültürel zekâyı bir kültürü anlamada esnek ve yetenekli olmak, artan bir şekilde bu kültür hakkında bilgi sahibi olmak, bu kültürler ile etkileşim halinde iken daha uygun davranış biçimleri geliştirerek adapte olmak ve düşünce yapısını yavaş yavaş yeniden yapılandırmaya çalışmak olarak tanımlamışlardır.

Kültürel Zekâ kısaca bireyin farklı kültürel ortamlarda etkin bir şekilde çalışması ve farklı kültürel ortamları yönetebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Kültürel zekâ, örgütler içerisinde kültür ile ilgili problemleri anlama ve yönetme yeteneği olarak ifade edilebilir.

2. KURUM KÜLTÜRÜNÜN TANIMI VE BOYUTLARI

Örgüt teorilerine önemli katkı sağlayan kültür kavramı, klasik yönetim anlayışındaki "en iyi tek yol" paradigmasına alternatif yeni bir bakış açısı getirmiştir. Kültürün örgüt dünyasında giderek artan öneminin sosyo ekonomik nedenleri arasında uluslararası rekabet koşulları ve uluslararası şirketlerin yeni pazar arayışları sırasında yaşadıkları olumsuz deneyimler, globalleşme hedeflerinin önündeki kimi engeller ve "batı" düşünce tarzı ve yönetim modellerine alternatif oluşturabilen "Japon" modeli sayılabilir (Bozkurt, 2000).

Kurum kültürü kavramını gerçekte ön saflara iten şey, Amerikan şirketlerinin, özellikle Japonya gibi, diğer toplumlardaki eş değer şirketler kadar iyi performans gösteremelerinin nedenini açıklamaya çalışan son zamanlardaki vurgusudur. ABD ve Batı Avrupalı bilim adamları, kendi ülkelerinde ve dünya pazarında gittikçe artan Japon rekabeti ve Japon işletmelerinin dinamizmi karşışında dikkatlerini önce Japonların bu başarısının temelleri üzerine çevirmişler, elde ettikleri bilgilerden kendi ülkelerine aktarabilecek yönler aramışlardır. Dolayısı ile 1980'li yıllardan itibaren, örgüt kültürünü açıklamaya ve tanımlamaya yönelik çeşitli modellerin geliştirildiği görülmektedir.

Örgüt kültürü, yönetim kuramlarında "durumsallık yaklaşımı" perspektifinden bakıldığında önemli bir durumsal değişken olarak karşımıza çıkar. Kültür bağlamsal bir çerçeve sunmaktadır. Başka bir deyişle, bir örgüt içerisinde gerçekleştirilen uygulamalar ve davranışlar, o örgütün kültüründen ve bağlamdan kopuk bir şekilde işleyemez ve analiz edilemez. Örneğin bir yönetim uygulamasının çalışan davranışları ve tutumları üzerindeki etkisini kesinlik ve nedensellik ile açıklayabilmek zordur. Her koşulda ve her şartta, örneğin katılımcı bir yönetim modelinin iş tatminini arttıracağını iddia edemeyiz. Bu şartlar ve koşulların başında da örgütün kültürü gelmektedir.

Örgüt kültürü, yönetim kuramlarında "durumsallık yaklaşımı" perspektifinden bakıldığında önemli bir durumsal değişken olarak karşımıza çıkar. Kültür bağlamsal bir çerçeve sunmaktadır. Başka bir deyişle, bir örgüt içerisinde gerçekleştirilen uygulamalar ve davranışlar, o örgütün kültüründen ve bağlamdan kopuk bir şekilde işleyemez ve analiz edilemez.

Geniş güç mesafesinin olduğu kültürlerde (gücün eşitsiz dağılımının örgüt üyeleri tarafından kabul edildiği kültürler) katılımcı yönetim uygulamaları kültürel bağlam çerçevesinde işe yaramayabilir. Örgüt üyeleri karar almanın yöneticinin işi olduğunu düşündükleri için kararlara katılmak konusunda çekinik kalabilirler. Bu durumda yöneticilerin katılımcı bir yönetim modelinin başarısını sağlamak için, katılımcı örgüt kültürü yaratacak örgüt geliştirme modellerini devreye sokması gerekmektedir. Örgüt kültürü alanında tanınmış bir araştırmacı olan Schneider, ne kadar iyi olursa olsun örgüt kültürü ile uyumlaştırılmamış bir yönetim düşüncesinin uygulamada başarılı olamayacağını ifade etmiştir. Her örgüt kendi örgüt kültürüyle varlığını ve faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kültürün genel olarak tanımlanmasındaki güçlük örgüt kültürü kavramı için de geçerlidir. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazarlar da örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır. Kurum kültürü kavramı; işletme kültürü, örgüt kültürü, şirket kültürü ve firma kültürü ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Onay, 2016). Bu bölümde bizlerin kurum kültürü ile ilgili olarak yaptığımız saptamalar aksi örneklenmedikçe ve vurgulanmadıkça kâr amaçlı ve kâr amaçlı olmayan tüm örgütler için geçerlidir.

Kurum kültürü kurumdaki bireylere, birbirlerine davranışlarında ve işlerinin yapılma şekli konusunda rehber olan, bireyler arası etkileşimle ortaya çıkan ve paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir.

Kurum kültürü iç uyum ve dış çevreyle adaptasyon problemlerinin üstesinden gelmek için şirket üyeleri tarafından icat edilen, bulunan ya da geliştirilen, iyi işlediği ya da yeterli olduğu için geçerliliği göz önünde tutulan ve bundan dolayı yeni üyelere bu problemlerle ilgili doğru yolu göstermek, düşünmek, hissetmek için öğretilen temel varsayımların modelidir.

Kurum kültürü, resmi değildir, görülen algılanan hayatın paylaşılan biçimidir. Çalışanları birbirine bağlar ve kendileri, işleri ve şirket hakkında düşündüklerini etkiler. **Schein kurum kültürünü** iç çevreyle bütünlük ya da dış çevreye adaptasyon problemlerini çözme sürecinde keşfedilen, bulunan ve yeteri kadar iyi sonuç verdiği için geçerli kabul edilen, bu nedenle bu problemi algılama, düşünme ve hissetmede en doğru yol olarak öğretilmesi gereken temel varsayımların modelidir şeklinde tanımlamaktadır (Luthans, 2005:562-563).

Nasıl kültürel yapı toplumları birbirinden ayıran bir nitelik gösteriyorsa, işletmeleri-örgütleri birbirinden farklılaştırma özelliği gösteren kurum kültürü de kendi içindeki kararlı ve tutarlı yapısı ile kuruma ait bir atmosferin oluşması, bir başka deyişle kurum ikliminin meydana gelmesinde etkili olur. Bu iklim yönetim biçimi, iş yapış şekilleri, insan kaynakları politikaları, kurumun geleceğine yön veren misyon ve vizyonu, temel değerlerini oluşturan kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurumsal dizayn yapıları gibi işletmeye özgü kurum kimliğinin tüm fonksiyonlarıyla ilgili bir tür rehber özelliği gösteren ve somutlaştırılabilecek ipuçlarını sunmaktadır. Bu ipuçlarının kavranması ve kurum kültürünün işletme içinde yayılarak yerleşmesinin sağlanması için kullanılan, toplumsal kültürel yapının unsurları ile de benzerlik gösteren çeşitli araçlar da karşımıza çıkmaktadır.

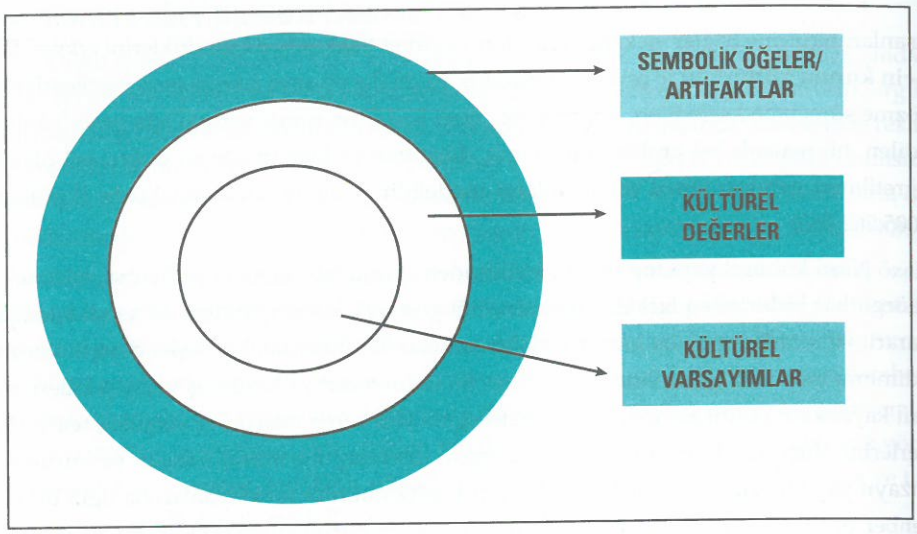
Bunlar; seremoniler (kurum içi özel kutlamalar), törenler (başarıları kutlamak, ödüllendirmek için yapılan özel aktiviteler), ritüeller (kültürel norm ve değerleri kuvvetlendirmek için düzenli olarak tekrar edilen hareketler), hikayeler (derin kültürel normları ve değerleri ileten ve tasvir eden geçmişe ait olaylar), mitler (olay ya da aktiviteleri açıklamaya yardım eden hayali hikayeler), kahramanlar (kültürünün karakterini ve değerlerini şekillendiren başarılı insanlar), superstarlar (sıra dışı, emsallerinin üstünde yükselen ve bazen bütün endüstri için bile sembol olabilen kişiler) ve semboller (özel anlamlar yüklenen normlar, hareketler ya da olaylar) olarak sıralanabilir. İşletmelere ve örgütlere kendine has bir kimlik veren ve onları birbirinden farklılaştıran kurum kültürleri; inisiyatife izin verme, normların farklılaşan nitelikleri, bağlılık dereceleri, eleştiriyi kabul etme ya da etmeme düzeyleri ve yapıları bağlamında değişime açık ya da kapalı olmak, çevresel değişimlere karşı direnç göstermek ya da göstermemek gibi farklı karakteristiklere sahip olmaktadırlar.

3. KURUM KÜLTÜRÜ MODELLERİ BAĞLAMINDA KURUM KÜLTÜRÜ ÖGELERİ

3.1. Soğan Kabuğu Modeli

Örgüt kültürünü metaforik olarak açıklamaya çabaları içerisinde, soğan kabuğu modeli bu soyut kavramın ve katmanlarının anlaşılması açısından kolaylaştırıcı bir çerçeve sunmaktadır. Bu anlatım kültürün elemanlarını ve nasıl gözlemlenmesi gerektiğini ayrıntılı bir şekilde kavramak açısından görselleştirerek fayda sağlamaktadır. **Bu model aynı zamanda kültürü oluşturan boyutlar ve kültürün elemanları hakkında da bilgi vermektedir.**

ŞEKİL 1.
Örgüt kültürünün açıklanmasında soğan kabuğu modeli



Örgüt kültürünü metaforik olarak açıklamaya çabaları içerisinde, soğan kabuğu modeli bu soyut kavramın ve katmanlarının anlaşılması açısından kolaylaştırıcı bir çerçeve sunmaktadır. Bu anlatım kültürün elemanlarını ve nasıl gözlemlenmesi gerektiğini ayrıntılı bir şekilde kavramak açısından görselleştirerek fayda sağlamaktadır. Bu model aynı zamanda kültürü oluşturan boyutlar ve kültürün elemanları hakkında da bilgi vermektedir.

En dış katmanında gözle görülebilen kısım – ulusal kültür açısından düşünüldüğünde, binalar, mimari eserler, kıyafetler, bayrak-; kâr amaçlı örgütler açısından düşünüldüğünde işletmenin logosu, binası, ofis düzeni vb..-vardır. Bu katmana kültürün sembolik öğeleri (artifaktlar) de denilebilir ve aslında maddi kültür ile eş değer görülebilir. Artifaktlar, kültürün gözle görülebilir ve elle tutulabilir somut öğeleridir. Bir kültür ile ilk karşılaştığımızda karşımıza çıkan ilk şey sembollerdir. Mimari yapı, dil, selamlaşma ritüelleri, giyim tarzları, yemek kültürü, beden dili, jest ve mimikler, teknoloji, üretim, teknik, kitaplar, sanat eserleri, müzik, uzay araçları kültürün sembolik öğelerine örnek gösterilebilir. Örneğin Amerikan kültürünü oluşturan maddi öğeler nelerdir diye düşündüğümüzde, gökdelenler, fast-food, uzay mekikleri, kalabalık bir araba trafiği ilk aklımıza gelen sembolik öğeler olarak düşünülebilinir.

Soğan kabuğunun ikinci katmanında değerler ve normlar daha yer alır. Bunlar daha derindedir, keşfedilmesi daha zordur. Normlar kültürün devamlılığı açısından yaptırımları da içererek neyin doğru neyin yanlış olduğuna yönelik referans çerçeveleri sunarlar. Başka bir deyişle normlar, kurallar bütünüdür. Toplumun ve örgütün ödül ve ceza sistemleri ile korunan davranış kurallarıdır. Yaptırımlar resmi ve gayriresmi olabilir. Örneğin neden bazı toplumlarda tek eşlilik varken bazılarında çok eşlilik olabilir, neden elle değil de çatal bıçak ile yemek yeriz? sorularını soruyor isek normlar hakkında konuşuyoruz demektir. Bu kurallara uymayanları cezalandırırız.

Değerler, kültür içerisinde neyin iyi neyin kötü olduğunu belirler. Değerler bireylerin bilinçsiz olarak öğrendiği bu nedenle de değişmesi zor olan ilk inanışlarıdır. Soğan benzetmesinde gösterildiği gibi, değerler içte yer alır ve diğer katmanlar tarafından kapatılmıştır bu nedenle gözlemciler tarafından kolayca gözlenemezler. Kültürel değerlere örnek olarak, kültür tarafından tanımlanan "iyilik", "yardımseverlik", "başarı", "kazanma", "maddi kazanç", "özgürlük", "gelişme" "maddiyat", "öğrenme' gibi kavramlar değerlere örnek olarak verilebilinir.

Değerlerin başlıca özellikleri; bireyin gösterdiği hem olumlu hem de olumsuz davranışları açıklayan ve insanların günlük yaşantılarında neyin önemli neyin önemsiz olduğunu etkileyen bir yapıya sahip olması şeklinde sıralanabilmektedir. Değerler hem mikro hem de makro anlama sahip kavramlardır. Bireysel davranış temelinde değerler, bireyin ihtiyaçları ile toplumsal yaşamın taleplerini uzlaştıran içselleştirilmiş standartlardır. Bu

durumda değerler bireylere eylemleri için uygun seçenekleri sunmaktadır. Kültürel yaşam gibi makro düzlemde ise değerler, toplumsal yaşamla bütünleşmeye olanak veren, paylaşılan anlamları anlatmaktadır. Değerler toplumları özelleştiren bir araç olmakla birlikte toplumların devamını sağlayan en önemli unsurdur. Değerler bazı araştırmacılar tarafından **birçok özel tutum ve inançları birbirine yapıştıran bir tutkal ya da yapıştırıcı** ya benzetilmektedir.

Değerler hem mikro hem de makro anlama sahip kavramlardır. Bireysel davranış temelinde değerler, bireyin ihtiyaçları ile toplumsal yaşamın taleplerini uzlaştıran içselleştirilmiş standartlardır. Bu durumda değerler bireylere eylemleri için uygun seçenekleri sunmaktadır. Kültürel yaşam gibi makro düzlemde ise değerler, toplumsal yaşamla bütünleşmeye olanak veren, paylaşılan anlamları anlatmaktadır.

3.2. Shalom H.Schwarts Modeli

Kişisel değer sistemleri ile ilgili yazında genel geçer kabul gören en önemli ve güncel modellerden birisi Schwartz tarafından geliştirilmiştir.

Shalom H. Schwartz, değerlerin, içerik ve yapılarına göre bütün bireylerde doğuştan var olan 3 evrensel gereksinimin bilişsel yansımaları olduğunu ileri sürmektedir. Bu gereksinimler, biyolojik organizma olarak bireylerin temel ihtiyaçları (uyarılma vb.), kişilerarası başarılı etkileşimin gerektirdiği ihtiyaçlar (iyilikseverlik vb.) ve grupların ve toplumların hayatta kalması için gereken ihtiyaçlardır (uyma vb.)

TABLO 1.
Schwartz'ın Değer Modelindeki Değer Tipleri ve Tanımları

SHWARTZ PORTRE DEĞERLER MODELİ	AÇILIMLARI
1. GÜVENLİK	Aile güvenliği, ulusal güvenlik, temiz sağlık, toplumsal düzen
2. UYMA	İtaat, aileye ve yaşlılara saygı, incelik, kibarlık
3. GELENEKSELLİK	Ilımlılık, dindarlık, geleneğe saygı, yaşamda kendine düşen payı kabul eden alçakgönüllü
4. GÜÇ	Refah, otorite, sosyal güç/etki, insanlar ve kaynaklar üzerinde denetim kurma
5. BAŞARI	Yeteneklilik, başarı, hırs, cesaret, etkili, zeki
6. HAZCILIK	Kendi rahatına düşkünlük, zevk alma
7. UYARILMA	Heyecan duyma, yaşama meydan okuma, yenilik arayışı (cesur renkli, heyecan verici yaşam)
8. ÖZ-YÖNETİM	Bağımsız düşünce ve eylem tercihi (yaratıcılık, meraklılık, kendi hedeflerini kendisinin belirlemesi, bağımsızlık
9. EVRENSELCİLİK	Anlayışlı, takdir edici ve hoşgörülü olma, bilgelik, insanların ve doğanın iyiliğini gözetme, sosyal adalet, barış içinde bir dünya, güzellikler dünyası, çevreyi koruma
10. İYİLİKSEVERLİK	Sık bireysel ilişki içinde bulunulan kimselerin iyiliğini gözetme, geliştirme ve koruma, bağlılık (gerçek arkadaşlık, olgun aşk)

Not. Smith ve Schwartz'dan (1997) uyarlanmıştır.

Değerler ile ilgili literatürde en çok kabul gören çalışmalardan biri psikolog Milton Rokeach'e aittir. Rokeach (1973) çalışmasında bir değerler seti oluşturmuş ve değerleri davranış tarzlarıyla ilgili olanlar (araçsal değerler) ile nihai hedeflerle ilgili olanlar (amaçsal değerler) şeklinde ikiye ayırmıştır. Bireye göre önemlerini değerlendirmek üzere belirlenen 18 adet araçsal ve 18 adet de amaçsal (ereksel değer) değer belirlemiştir.

Söz konusu amaç değerler şunlardır: Rahat bir yaşam (başarılmış, yolunda bir hayat tarzına sahip olma), heyecanlı bir yaşam (uyarıcı), hareketli bir hayat, başarı duygusu (devamlı bir katkı), barış içinde bir dünya (savaşsız ve çatışmasız bir yaşam), güzellik/ estetik (doğal ve sanatsal güzellikler), eşitlik (kardeşlik, herkese eşit haklar), aile güvenliği (sevilen birinin bakımı, korunması), özgürlük (bağımsızlık, seçme serbestiyeti), mutluluk (hoşnutluk, halinden memnun olma), iç huzur (içsel çatışmalardan uzaklık), olgun sevgi (cinsel ve ruhsal yakınlık, samimiyet), ulusal güvenlik (saldırılara karşı korunma), zevk (eğlenceli, hızlı olmayan, sakin bir yaşam tarzı), ahiret mutluluğu (kurtarılmış, iyi sonsuz bir yaşam), kendine saygı (özsaygı, onur), sosyal saygınlık (hürmet, beğenme, beğenilme), gerçek arkadaşlık (yakın, sıkı arkadaşlık, eşlik), erdemlilik (olgun bir hayat anlayışı).

Araç değerler ise şunlardır: hırslı olma (sıkı, çok çalışma, idealist olma), geniş görüşlü olma (açık fikirli olma), muktedir olma (yetenekli, etkin olma), güler yüzlülük (kaygısız, neşeli, eğlenceli, rahat olma), temizlik (bakımlı, titiz olma), cesaret (inançlarını, düşüncelerini savunma), bağışlayıcılık (diğerlerini affetmeye istekli, razı olma), yardımseverlik (diğerlerinin rahatı, iyiliği için çalışma), dürüstlük (içten, güvenilir), hayal gücü kuvvetli olma (cesur, yaratıcı, üretken olma), bağımsızlık (kendine güvenme, yetme), entellektüellik (zeki, düşünceli), mantıklılık (tutarlı, mantıklı, makul olma), sevecenlik (müşfik, hassas, duyarlı olma) itaatkarlık (saygılı), terbiyelilik (kibar, düşünceli), sorumluluk sahibi olma (güvenilir, emin, sağlam olma), kendini denetleyebilme (kontrollü, ölçülü olma).

Artifaktlar ve değerler-normlar ekseninde yer alan bu iki katmanın en **derininde kültürel varsayımlar** yer almaktadır. Örgütün gizil ve görünmeyen yönlendiricileri olarak kurum kültürünü oluşturan temel varsayımların ve sınıflandırmalarının daha yakından analiz edilmesinde fayda vardır.

Temel Kültürel Varsayımlar

Kültür literatüründe varsayımlar kişi ya da gruplara davranma, düşünme, hatta hissetme süreçlerinin referans çevrelerini oluşturan **bilinçaltına itilmiş** ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen varolma ilkelerine işaret eder. İnsanların dış çevre ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri nispeten uzun zaman dilimleri içerisinde geçerliliklerini kanıtlarlarsa çevreyle ilişki kurmanın tek doğal yolu kabul edilir ve bilinçaltına itilerek insan düşüncesinin sorgulama alanından çekilirler. Böylece varsayımlar oluşur.

Varsayımların değerler sisteminden farkı, bir kültürel birim içerisinde başka alternatiflerde kıyaslanmayacak şekilde doğal bir varoluş şekli olarak kabul edilen hâkimiyetidir (Schein, 1986; Trompeneears,1993). Bir sosyal birim içerisinde yeni bir durum, görev ya da sorunla karşılaşıldığında, bunlarla ilgili ilk yaklaşım biçimleri alternatifler arasında daha iyi olanı ve tercih edileni yansıtan bir "değer" şeklinde olacaktır. Ancak, henüz bu değer ve değer grupları, gerçeği algılamanın ve onunla baş edebilmenin sorgulanmayan biçimi olarak özümsenmemiştir ve gruptaki diğer üyeler tarafından sorgulanmaya, tartışılmaya ve hatta reddedilmeye açıktır. Çözüm yolu olarak önerilen bu davranma ve düşünme biçimleri uygulamada başarı gösterirlerse ve bu başarı daha sonraki tecrübelerde süreklilik kazanırsa, bir transformasyondan geçerek, doğruluk ve geçerliliği zaman içerisinde kanıtlanmış varsayıma dönüşürler. Varsayımlar sistemin kendine mal ettiği bilinçaltı düzeye inerek, bireyin farkında olma alanından çekilmiş dolayısıyla sorgulanmayan ve üzerinde kuşku duyulmayan "varolma ilkeleri" olarak insan davranışlarına yön verirler.

Farklı kültürlerde ortaya atılan yönetim uygulamalarının her kültürde başarılı olamaması bu kavramların uygulamasında öngörülen normatif kurallar ve değerlerin o işletmenin çalışanlarının ortama getirdikleri kültürel varsayımlarla çatışmasından kaynaklandığını gösteren çok sayıda çalışma vardır (Trompneears, 1993; Turner ve Trompeneears, 1993).

3.3. Kültürel Uyum Modeli

Kanungo ve Jeager (1990) tarafından geliştirilen "kültüre uyum modeli"nde de yöneticilerin kültürel varsayımlarının temelleri ve insan yönetimi uygulamalarını nasıl etkilediğinden bahsedilmektedir. Modelde, insan kaynakları uygulamalarının farklılaşmasında örgüt kültürünün rolü üzerinde durulmuş aynı zamanda örgütün kültürünün de içinde bulunduğu sosyokültürel ve endüstriyel ortamdan etkilendiği savunulmuştur.

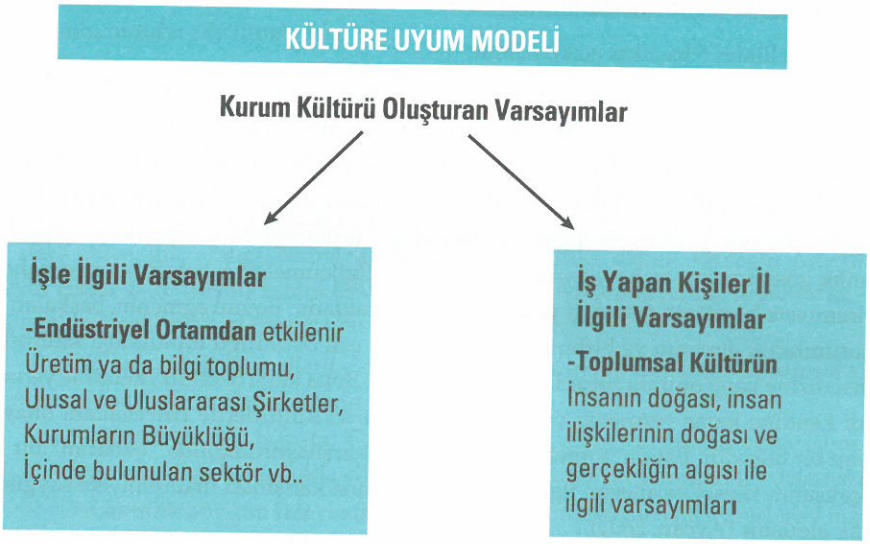
Kültüre uyum modeli kültür olgusunu iki ayrı düzlemde ele almıştır.

Kültüre uyum modeli kültür olgusunu iki ayrı düzlemde ele almıştır. **Toplumsal kültür ve kurum kültürü.** "Toplumsal kültür", insan grupları tarafından benimsenen ve paylaşılan düşünce ve inanç sistemleri, varsayımlar, değerler ve normatif davranışlardan oluşmaktadır. "Kurumsal kültür" tanımında ise Schein'dan yararlanılmıştır (bkz. S.7). Buna göre *kurumsal kültürün oluşmasında yöneticilerin inanç ve varsayımları belirleyici rol oynamakta, bunlar da insan kaynakları uygulamalarını doğrudan etkilemektedir.*

Toplumsal kültür, insan grupları tarafından benimsenen ve paylaşılan düşünce ve inanç sistemleri, varsayımlar, değerler ve normatif davranışlardan oluşmaktadır.

Kurumların iki temel öğesi olan **"yapılan iş"** ve **"işi yapan kişiler"** hakkındaki inanç ve varsayımlar kurum kültürünü oluşturur. Yapılan iş hakkındaki varsayımlar işin niteliği ve en iyi şekilde nasıl yapılması gerektiğine yönelik olup, çalışanlar hakkındaki varsayımlar işgörenlerin yapısal özellikleri ve davranışlarına yöneliktir. Örneğin, yöneticiler arasında çalışanların güdümleme bekledikleri inancı yaygın ise, böyle bir kurumda çalışanlara inisiyatif kullanmaları veya katılımcı olmaları için olanaklar tanınmayacak ve yakın takip altında çalışacakları ortamlar yaratılacaktır (Mg Gregor'un teorisinde X tipi yöneticinin, örgüt üyelerinin tembel ve gelişme potansiyeline açık olmayan kişiler oldukları varsayımına sahip olması gibi).

Kurumların iki temel öğesi olan "yapılan iş" ve "işi yapan kişiler" hakkındaki inanç ve varsayımlar kurum kültürünü oluşturur. Yapılan iş hakkındaki varsayımlar işin niteliği ve en iyi şekilde nasıl yapılması gerektiğine yönelik olup, çalışanlar hakkındaki varsayımlar işgörenlerin özellikleri ve davranışlarına yöneliktir.



ŞEKİL 2.
Kültüre Uyum Modeli

Kaynak: Kanungo ve Jeager (1990)'in araştırması olan "Kültüre Uyum Modeli" göz önünde bulundurulmuştur

Toplumsal kültür (sosyo-kültürel ortam) kurum kültürünü şekilllendiren önemli bir etmendir fakat tek etmen değildir. İşle ilgili varsayımlar daha çok "endüstriyel ortamdan" etkilenirken (üretim ya da bilgi toplumu; ulusal veya uluslararasarası şirketler, kurumların büyüklüğü, içinde bulundukları sektör vs...), çalışanlar ile ilgili varsayımlar ise sosyo kültürel ortamdan etkilenmektedir.

Toplumsal kültür (sosyo-kültürel ortam) kurum kültürünü şekilllendiren önemli bir etmendir fakat tek etmen değildir. İşle ilgili varsayımlar daha çok "endüstriyel ortamdan" etkilenirken (üretim ya da bilgi toplumu; ulusal veya uluslararasarası şirketler, kurumların büyüklüğü, içinde bulundukları sektör vs...), çalışanlar ile ilgili varsayımlar ise sosyo kültürel ortamdan etkilenmektedir.

Kanungo ve Jeager (1990)'in araştırması olan "Kültüre Uyum Modeli" ABD, Kanada, Almanya, İsrail, Romanya, Hindistan, Pakistan, Türkiye, Rusya ve Çin olmak üzere 10 farklı ülkeden toplanan verilerle test edilmiştir. Bu araştırmada sosyo-kültürel ortam dört farklı değer boyutu veya varsayım ile irdelenmiştir. Bu boyutlar, güç aralığı, bireycilik ve toplulukçuluk (ortaklaşa davranışçılık), diğer boyutlar ise paternalizm ve kaderciliktir. Güç aralığı ve bireycilik/ortaklaşa davranışçılık boyutları ileride bütünlüğü bozmamak açısından ilerleyen paragraflarda Hofstede'in kültürel boyutları çerçevesinde açıklanacaktır. Ancak burada "paternalizm" ve "kadercilik" üzerinde kısaca durmakta fayda bulunmaktadır. Örgütlerde paternalizm veya babacanlık ve hamilik batılı literatürde ve kültürlerarası çalışmalarda fazla ele alınmamış olmakla birlikte, toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde sıklıkla rastlanan bir olgudur.

Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliğini (özellikle algılanan güç aralığını) ve bu ilişkilerde astın ve üstün görev ve sorumluluklarını ortaya koymaktadır. Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki, ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzer.

Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliğini (özellikle algılanan güç aralığını) ve bu ilişkilerde astın ve üstün görev ve sorumluluklarını ortaya koymaktadır. Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki, ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzer. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir. (Aycan, 2001).

Paternalizmin temelleri aile ve devlet yapısındaki feodal ve patriarkal düzene dayanmaktadır. Devlet halkı korumak ve ona bakmakla yükümlüdür. Aile ve devlet içinde yer alan bu ilişkilerin zamanla işyerlerine de yansıdığı gözlenmiştir. Paternalizm Çin, Japonya, Kore ve Hindistan gibi Pasifik Asya kültürlerinin önemli bir özelliğidir (Kim, 1994). Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein ve Gardner (1994), paternalizmin temel prensiplerinin işverenin otoritesi ve yol göstericiliği karşılığında çalışanların ona bağlılık ve saygı göstermesi gerektiğini öğütleyen Konfüçyus öğretilerine dayandırıldığını anlatmaktadır.

Paternalist Kültürün Özellikleri

Bu özellikler 5 başlıkta açıklanabilir:

Mahremiyet algısı: Paternalizmin hâkim olduğu ast üst ilişkilerinde liderler / yöneticiler çalışanlarına tıpkı bir babanın evlatlarına davrandığı gibi davranırlar. Dolayısıyla liderler çalışanlarının hayatlarının her yönüyle (sosyal, ailevi, profesyonel vs..) derinlemesine ilgilenirler. İş ile sosyal hayatın birbirlerinden azami ölçüde ayrıştırılmaya çalışıldığı ve iş ilişkilerinde profesyonelliğin hâkim olduğu toplumlarda yöneticilerin çalışanlara yakınlık göstermeleri ve hayatlarının her yönüyle ilgilenmeleri rahatsızlık yaratmakta ve mahremiyete sınırlama getirdiği yönünde algılanmaktadır. Boyun eğmenin, başkaları adına sorumluluk almanın ve birbirine bağlı olmanın çok övüldüğü toplulukçu kültürlerde paternalizme karşı olumlu tutum sergilenmektedir. Buna karşı özerklik, kendine yetme ve kendi kendine karar vermenin önemli olduğu bireyci kültürlerde paternalizm onaylanmayan bir olgudur. Batıda, toplulukçu kültürlerle karşılaştırıldığında "babacan" bir kişinin çalışanın kişisel ve ailesini ilgilendiren konularına karışması mahremiyete saygısızlık olarak algılanır (Aycan, 2001).

Kararlara Katılım: Paternalist toplumlarda yöneticiler çalışanlar için neyin iyi olduğunu bildiklerini iddia ederek, gerekirse onlar adına kararlar alabilirler. Çalışanlar da gönüllü olarak bunu kabul ederler. Bireyci ve eşitlikçi Batı toplumlarında bunu anlamak iki nedenle zordur. Öncelikle kişi adına onunla ilgili kararlar alınabilmesi kabul edilememektedir ve buna kişinin nasıl olup da razı olduğu anlaşılamamaktadır. Paternalizm anlayışı ile yapılan yönlendirmede, "uzman" karşısındaki kişi için neyin iyi olduğunu bildiğini iddia eder ve karşısındakinin fikirlerini almadan bunları uygulamaya yönelir.

Bağlılık ve Boyun Eğme: Paternalizm ilişkisinde üste bağımlı olma ve boyum eğme gönüllü bazda gerçekleşmektedir; bağımlılık ve boyun eğmenin gönüllü olabileceğini Batı kültürleri anlayamamakta ve kabul edememektedir. Paternalist lider ile ast ilişkisini Konfüçyusçu düşünce ile şöyle açıklar: "kişiselleştirilmiş yükümlülükler ve liderin bağlılığı, astın ana babanın rolünü üstlenen liderin arzularına uymak isteklerine yol açar". Batılılar genellikle bu bağımlılığın çalışanlar tarafından istenmek bir yana tam tersine talep edildiğini gördüklerinde şaşırmışlardır (Kim, 1994: 257). Otoriteye boyun eğme veya uymanın gönüllü olarak yapılabileceği düşünülmediği için batılı akademisyenler daima paternalizm ile otoriterliği eş tutmuşlardır.

Kanungo ve Jeager (1990)'in çalışmasında ele aldığı bir başka kültürel varsayım da **"kadercilik"** tir. Kaderciliğin tanımı incelendiğinde farklı boyutlarının olduğu görülmektedir. Kaderciliğin tanımında geçen kişisel kontrolün pasif bir biçimde reddedilmesi kaderciliğin kişisel kontrol boyutuna, olanların sorumluluğunun doğaüstü bir güce atfedilmesi şans ve batıl inanç boyutlarına ve belirlenen alınyazısının değişmeyeceği inancı önceden belirlenmişlik boyutuna işaret etmektedir.

Bireyin davranışının sonucunda ne olacağına ilişkin olarak geliştirdiği beklentiler ile ilgili olarak **kontrol odağı kavramı**, kişinin kendisini etkileyen olayları değerlendirme şekliyle ilgilidir. Kişiler bu olayları ya kendisiyle ya da kendisi dışındaki diğer faktörlerle ilişkilendirerek açıklar. Kontrol odağı kavramı bu algılama eğilimine işaret etmektedir (Terzi, 2011:5). Tabak vd. (2010:169)'nin yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre; bireylerin dış kontrol odaklı olmalarının, düşük belirsizliğe tolerans (yüksek belirsizlikten kaçınma) eğilimlerini olumlu ve anlamlı olarak etkilediği anlaşılmaktadır. Öte yandan "toplulukçu kültür üyelerini, utanma duygusu gibi dışsal; bireyci kültür ise üyelerini, suçluluk duygusu gibi içsel sosyal kontrol mekanizmaları ile yönlendirmektedir" (Erkenekli, 2011:7). Dolayısıyla dış kontrol inancı ve kadercilik yaklaşımının, Türk toplum yapısında baskın olarak yer alan yüksek belirsizlikten kaçınma ve toplulukçu kültürle de genel olarak uyumlu olduğu görülmektedir,

İnsan İlişkilerinin Doğası (Diğer insanlarla olan ilişkiler) İle İlgili Varsayımlar:

İnsan ilişkilerindeki güç ve hiyerarşi dağılımı, sevgi yakınlık ilişkileri ve diğer grup üyeleri ile ilişkilerinde ifade bulan ortak düşünme, hissetme ve davranma biçimleridir. Trompeneears (1993) bu varsayımın alt boyutlarını şu şekilde sıralamaktadır; bireycilik/ toplulukçuluk, kuralcılık /ayrıcalıklık, duygu odağı/ mantık odağı, özgün/ yaygın kültür, statü algısı, güç aralığı, belirsizlikten kaçınma, erillik/ dişilik. Örneğin Amerika'da bireyin çıkarı grup düşüncesinin önüne çıkar. Çünkü ABD bireyci bir toplumdur. Oysa Japonya'da bireyler çıkarlarını grubun gerisinde tutarlar.

Bu toplumsal kültür verilerine dayanılarak, araştırmada ele alınan kurumsal kültür boyutları ise aşağıda sıralanmaktadır.

- Değiştirilebilirlik boyutu: Çalışanların doğası gereği değişime ve gelişime açık olup olmadığı konusunda yöneticilerin düşünce ve varsayımlarını irdelemektedir.
- Proaktiflik boyutu: İkinci kurum kültürü boyutu ise çalışanların işlerini insiyatif alarak mı yoksa kendilerine verilen talimatlar doğrultusunda mı yaptıklarını incelemektedir.
- Sorumluluk isteme boyutu: İşlerini yaparken fazladan sorumluluk üstlenmeye istekli ve hazır olup olmadıkları konusunda yöneticilerin inanç ve varsayımları kurum kültürünün sorumluluk isteme boyutunu oluşturur.
- Katılımcılık boyutu: Kurum kültürünün araştırmada ele alınan dördüncü boyutu "katılımcılık" olarak nitelenmektedir.

- Başkalarına karşı yükümlülükleri yerine getirme: Bu tür bir inanç ve varsayımın var olduğu kurum kültürlerinde; yöneticiler, çalışanların kurum içi veya dışında başkalarına karşı yükümlülüklerinin bilincinde olmalarını ve bunları yerine getirmelerini bekler. Örneğin ne yapılırsa yapılsın çalışanların bilgilerinin ve yeteneklerinin geliştirilemeyeceği varsayımının hâkim olduğu bir kurumsal kültürün kaderci bir toplumsal yapıda yer alması olasılığı yüksektir (Aycan ve Kanungo, 2000). Böyle bir kültürde, yöneticiler çalışanların gelişebileceğine inanmamaktadırlar ve buna bağlı olarak da eğitim olanakları ve gerekli iş düzenlemeleri yapılmamaktadır.

Yetki devri, personel güçlendirme, örgüt geliştirme, toplam kalite yönetimi gibi çalışmaları hızlandırıcı ya da engelleyici etkilerinden dolayı varsayımlar yönetim uygulamalarının başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Varsayımlar yukarıda değinildiği gibi farklı özelliklerde karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan yöneticilerin çalışanları ile ilgili temel görüş ve uygulamalarını etkileyen **sosyo- kültürel varsayımlar** ise araştırıcılar tarafından dört temel grupta toplanmıştır. (Hofstede, 1980; Schein, 1986; Schein, 1990; Trompeneears, 1993; Turner ve Trompeneears 1993) :

İnsanın Doğası ile İlgili Varsayımlar:

Kültürel yöneliş olarak bir toplum insanın doğasını iyi, iyi ve kötü, kötü biçiminde tanımlayabilir. İnsanların doğasını "iyi" olarak tanımlayan toplumlar insanlara önemli ölçüde güvenirler. "Kötü" inancından yola çıkanlar insana kuşku ve güvensizlikle yaklaşırlar. Söz gelimi Japonlar, insan doğasını iyi, Amerikalılar ise iyi ve kötü karışımı olarak değerlendirirler. Sargut (2015) tarafından yapılan çıkarsamada ülkemizde böylesi araştırmalar yapılmamakla birlikte, uygulamalar ve gözlemlerin devletin kendi vatandaşlarına kötü önyargısı ile yaklaştığı izlenimini vermektedir. Herkesin suçlu ya da kötü olabileceği varsayımı toplumsal eğilimleri olumsuz yönde etkilemektedir (Sargut, 2015).

İnsanın Doğayla Var Olan İlişki ile ilgili Varsayımlar:

Kültürel boyutta insan-doğa ilişkisi üç çelişen eğilimi ortaya koymaktadır. Bunlar ahenk, egemen olma, teslimiyettir. Amerikalılar kendilerini doğa üzerinde egemen olarak görürler. Japonlar ise doğa ile ahenk içinde yaşamayı yeğlerler. Ülkemizde doğaya karşı kaderci bir yaklaşım vardır. Doğanın kaçınılmaz güçlerine karşı çıkılamayacağı varsayılır ve teslimiyetçi bir tavır izlenir. Bizim doğayla olan bu ilişkimiz diğer İslam ülkeleri için de geçerlidir. (Sargut, 2015)

Zamana İlişkin Yönelim: Zamana ilişkin yönelim gelecek, şimdi ve geçmiş biçiminde ortaya çıkar. Geleceğe dönük kültürlerde planlar, gelecekte getirecekleri yararlar çerçevesinde değerlendirilir. Japon ve Amerikan toplumlarının geleceğe yönelik oldukları söylenebilir (Sargut, 2015)

Alana İlişkin Yönelim: Alanın kullanımı kamusal, özel ve ikisinin karışımı olarak gerçekleşir. Amerikalılar fiziksel alanın kullanımında kişiye özel bir yaklaşımı yeğlerler. Oysa Japonlar açısından fiziksel alan, evde de işte de kamusal özellikler taşır. Türk toplumunda da kamusal özelliklerin ağır bastığı söylenebilir (Sargut, 2015).

3.4. Hofstede'in Kültür Çalışması ve Kültür Araştırmalarında Bir Başlangıç

Hofstede (1980) de de "Kültürün Sonuçları (Cultures Consequences) isimli çalışmasında 1967 ve 1978 yılları arasında 50 ülkede IBM çalışanları üzerinde toplam 116.000 anket dağıtarak ulusal kültürel varsayımlarla ilgili dört boyut belirlemiştir: bireycilik/

toplulukçuluk, geniş ve dar güç aralığı, erillik ve dişilik ve yüksek ve düşük belirsizlikten kaçınma eşiği. **Sosyo-kültürel ortamın yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisi, özellikle 1980'lerde yayınlanan Hofstede'nin önemli çalışmasından sonra birçok kurumsal ve görgül çalışmanın konusu olmuş, uygulamalarda da dikkate alınan öncelikli unsurlardan biri halini almıştır (Aycan,2001).** Bununla beraber, bilimsel çalışmaların ve örgütlerdeki uygulamaların çoğu, özellikle Kuzey Amerika'da geliştirilmiş yönetim, liderlik ve insan kaynakları ile ilgili kuram ve uygulamaların diğer ülkelerde sınanmasıyla sınırlı kalmıştır. Bunların dışına çıkarak kültüre özgü yönetim biçimlerinin ve örgütsel uygulamaların var olup olmadığını sorgulamak hem bilime hem de uygulamaya önemli katkılar sağlayacaktır (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, 1999).

Aslında Hofstede'nin artık bir klasik olarak tanımlanabilecek bu çalışmasında temel hipotez toplumsal kültürün örgüt kültürleri üzerinde etkisi olup olmadığını test etmektir. Bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler, o toplumda ya da diğer toplumlardaki kurumların genel işleyiş sistemi, yönetim ve yönetici kavramlarının algılanışı, kurumlardan beklentiler vb. birçok konudaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu farklılıklar her toplumdaki kurumsal ve yönetimsel süreçler ve uygulamalar üzerinde de belirleyici olmakta, bu nedenle de **kurumların sahip olduğu kültürel özellikler bir anlamda o toplumun yansımalarından meydana gelmektedir**. Hofstede'nin belirlediği kültürel boyutlar dikkate alınarak toplumların kültürel özelliklerinin kurumların kültürel özelliklerine yansımaları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Hofstede'nin artık bir klasik olarak tanımlanabilecek bu çalışmasında temel hipotez toplumsal kültürün örgüt kültürleri üzerinde etkisi olup olmadığını test etmektir.

TABLO 2
Toplumsal Kültürün Kurumlar Üzerindeki Etkileri

Güç Mesafesi		**Belirsizlikten Kaçınma**	
Düşük Düzeyde	**Yüksek Düzeyde**	**Düşük Düzeyde**	**Yüksek Düzeyde**
Hiyerarşi düşük Merkezileşme yok Kademeler arasında ücret farkı az Astlar kendilerine danışılmasını beklerler İdeal yönetici kaynak yaratıcı ve demokratiktir İmtiyaz ve statü sembolleri hoş karşılanmaz	Hiyerarşi yüksek Merkezileşme var Kademeler arasında ücret farkı yüksek Astlar kendilerine yapacaklarının söylenmesini beklerler İdeal yönetici otokratik ve babacandır İmtiyazlar ve statü sembollerinin olması önemli	Faaliyetlerde esnek yapılaşma Daha az yazılı kurallar Uzmanlaşmaya verilen önem az Yöneticiler çalışanlara yönelik Yöneticilerin risk alma eğilimi yüksek Değişime direnç az Başarı ve ait olma duygusu önemli	Faaliyetlerde katı yapılaşma Daha fazla yazılı kurallar Uzmanlaşmaya verilen önem fazla Yöneticiler ayrıntılar üzerine yoğunlaşır. Yöneticilerin risk alma eğilimi düşük Değişime direnç fazla Güvenlik ve fiziki imkanlar önemli
Bireycilik ve Toplulukçuluk (Ortaklaşa Davranışçılık)		**Erillik- Dişillik**	
Bireycilik	**Toplulukçuluk**	**Erillik**	**Dişillik**
İş sözleşmelerine göre işleyen kurallar Çalışanlara ilişkin yükseltme ve ödül önemli Kararlar, sadece bireysel yetenek ve kurallara göre alınır. Yönetim, bireylerin yönetimidir. Görev, ilişkilerin önünde yer alır. Çalışanlar kurumlarla çıkar ilişkisi kurar.	Aile ilişkisi gibi kurallar Çalışanların yükselmesi ve ödül alması önemli Kararlar gruba göre alınır Yönetim, grubun yönetimi İlişkiler görevin önünde yer alır Çalışanlar kurumlarla psikolojik bir bağ kurar.	Niteliği ve ücreti yüksek işte çalışan kadın sayısı az Yaşam işe göre düzenlenir Yöneticiler, karar verici ve değerlendirici Rekabet ve performans üzerinde yoğunlaşma Çatışmaların mücadeleci bir şekilde çözümü önemli Bireysel başarı önemli	Niteliği ve ücreti yüksek işte çalışan kadın sayısı fazla İş, yaşama göre düzenlenir. Yöneticiler, astlarına insiyatif verir ve danışır. Eşitlik, dayanışma ve yaşam kalitesi üzerinde yoğunlaşma Çatışmaların müzakere ile çözümlenmesi önemli Grup başarısı önemli

Kaynak: Tüz, Melek, (2004). İşletmelerde Yönetim Modelleri, Avrupa, Japonya, Amerika, Türkiye Uygulamaları, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.

Bu kültürel boyutları örgüt kültürü ile ilgili analizler açısından bir klasik olması sebebi ile burada kısaca açmakta fayda vardır.

Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma bir toplumun kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendini tehdit altında hissetme, kurallar ve diğer güvenlik önlemleri yoluyla bunları engelleme çabalarının derecesini gösterir. Belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar genelde istikrar aramakta, belirsiz, açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan, şüpheli ve riskli durumlardan korkmakta ve çekinmekte; otorite, hiyerarşi, yazılı ve formal kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvence altına almak istemektedirler. Belirsizlikten kaçınması düşük olan kültürlerin ise, daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf egoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir (Eğinli ve Çakır, 2011)

Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış: Bireycilik, birey ve topluluk arasında toplum içinde hâkim olan ilişkiyi tanımlamakta ve bu durum insanların birlikte yaşama biçimine yansımaktadır. Bireyciliğin benimsendiği toplumlarda bireyler arasındaki ilişkiler zayıftır. Her bireyin kendi ilgi alanı ve çıkarları doğrultusunda davranması beklenir. Ortaklaşa davranışta ise, toplum üyeleri arasındaki bağlar güçlüdür. Toplumun ve üyesi olunan her grubun çıkarları öncelikle dikkate alınır. (Eğinli ve Çakır, 2011)

Güç Aralığı: Güç aralığı; grup üyelerinin kendi aralarındaki güç dağılımını nasıl algıladıklarını kapsayan bir boyuttur. Kişiler birbirlerini ne derece eşit algılıyorlarsa güç aralığı o derece düşük, ne derece eşit algılamıyorlarsa güç aralığı o derece yüksektir. Eşitlik algısı, bir takım sembolik ipuçları ile aynı konuya ilişkin hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsar. Güç aralığının düşük ya da yüksek olduğu kültürler, insanlararası eşitliğe verilen önem, bireylerin yaşam biçimleri ve gelir düzeyleri arasındaki farklılıklar, hiyerarşik yapıya yatkınlık, liderlerin kullandıkları güç kaynakları arasındaki farklılıklar (uzmanlık, kişisel güç ya da otorite ve yasal güç), karar verme ve katılım gibi değişkenler açısından ayıredici özellikler taşırlar (Bozkurt, 2000).

Güç aralığı, toplumlarda ve kurumlarda hiyerarşiye ve güce dayalı eşitsizliğin ne ölçüde kabul edilebilir olduğunu ifade eder. Güç aralığı geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve bu buna bağlı olarak fırsat eşitsizliklerindeki dengesizlik kabullenilir. Bu kültürlerde unvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici öğelere de fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur; iş yerlerinde işçi ve işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Güç aralığı dar olan kültürlerde ise, güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşyerinde önemli kararlar verileceği sırada çalışanların fikri alınır ve karar sürecine dâhil edilir. Fırsatlarda ve ödüllendirmelerde eşitsizliğe daha az rastlanılır.

Güç aralığı insan ilişkilerinin doğası ile ilgili bir varsayımdır ve belli bir hiyerarşik düzen içerisinde yer alan insanların diğer insanların davranışlarını algılama ve kontrol etme düzeyleri ile statü sembolleri ve davranış kalıplarına işaret eder.

Hofstede (1980) konuya ilişkin olarak yaptığı araştırmalarda, güç aralığının yüksek olduğu ülkelerde (örn; HongKong, Filipinler, Singapur, Meksika, Venazuella, Brezilya vb..) yöneticilerin hiyerarşik düzen içindeki otoritelerini tehdit edecek davranışlarda bulunmaktan rahatsız olduklarını buna karşılık çalışanların da yöneticileri ile benzeri mekanlarda çalışmaktan ve onlarla eşit algılanmaktan ve yöneticilerin onayı olmadan karar vermekten sakındıklarını ortaya koymuştur. Öte yandan güç aralığı düşük olan ilişkilerde statü sembolleri ve formalitelere daha az önem verildiği, bireylerin sorumluluk alma, karar verme ve özerk davranma konularında daha fazla inisiyatif kullanabildikleri gözlemlenmiştir. Bu nedenle örneğin toplam kalite yönetiminin liderlik felsefesi ve personel güçlendirme uygulamaları bu varsayımlar ile ters düştüğü için güç aralığı geniş kültürlerde olumsuz tutum ve sonuçların ortaya çıkmasını tetikleyebilecektir.

Erillik/ Dişilik: Bu varsayım, bir toplumda baskın olan değer sistemlerinin, kadın ya da erkek cinsiyet rollerine atfedilen tipik özelliklerden hangisine yakın olduğu ile ilgilidir.

Dikotominin dişilik tarafını yansıtan özellikleri insan ilişkileri ile yaşam kalitesi, hizmet ve sezgiselliğe tanınan öncelik ve çevreyle uyum içinde olmaya verilen önemle tanımlanır. Eril kültürler ise, para ve maddi kazançlar ile ilgili hedefler, rekabet, atılgan tutum ve davranışlar, mükemmellik ve başarı arayışı gibi değişkenlerle açıklanır.

3.5. Triandis' in Kültür Boyutları (Yatay- Dikey Bireycilik ve Toplulukçuluk)

Bireyselcilik-toplulukçuluk boyutuna gelen eleştiriler Triandis (1995)'in bireyselcilik-toplulukçuluk boyutuna onu dik olarak kesen bir boyut daha eklemelerine neden olmuştur. Bu boyutun ilk kutbu yatay olup bireyler arası eşitliğin (Örn. İsviçre, Kibutizm), diğeri ise dikey olup bireyler arası hiyerarşik ilişkilerin kabul gördüğü kültürleri temsil etmektedir (Örn. Hindistan, ABD). Buna göre **bu iki boyutun kesişmesiyle dört ayrı tür kültür ortaya çıkmaktadır.** Bunlar, bireylerin istedikleri her şeyi en iyi biçimde yapmaya çalıştıkları dikey-bireyselci (Örn. İngiltere), bireylerin gruplarındaki yetkelere boyun eğdikleri ve kendilerini gruplarına adamaya hazır oldukları dikey toplulukçu (Örn. Japonya), bireylerin özgürce istediklerini yapabildikleri yatay bireyselci (Örn. İsveç) ve bireylerin kendi benliklerinin gruplarıyla adeta bütünleştiği yatay-toplulukçu (Örn. Çin) kültürlerdir. Bu dört grubun özellikleri şöyle özetlenebilir; yatay bireyselciler bağımsız ve eşit konumda, dikey bireyselciler bağımsız ve farklı konumda, yatay toplulukçular bağımlı ve eşit konumda ve dikey toplulukçular da bağımlı ve farklı konumda olmayı isteyen ve kabul eden bireylerdir.

4. KÜLTÜREL VARSAYIMLAR AÇISINDAN TÜRKİYE'YE BAKIŞ

Bu bölümde Türkiye'de yapılan kültürel varsayımlar ile ilgili çalışmalara kültürün örgütlerin yönetimi konusunda ülkemiz bağlamında nasıl etki ettiğinden kısaca bahsedilecektir.

Hofstede (1980)'nin kültürel varsayımlarla ilgili çalışmasında Türkiye'de yer almaktadır. Bu çalışmada ele alınan varsayımlardan biri olan güç aralığı açısından Türkiye'nin durumuna bakıldığında yeri, geniş güç aralığına sahip ülkeler arasındadır. Türkiye'de organizasyon şemaları dik bir piramit görünümlüdür, hiyerarşikdir, çalışanlar arasında hemen hemen hiç formal bir yatay bağdan söz edilmemektedir. Belirsizlik geniş güç aralığı ve herkesin otoriteyi tartışmasız kabul etmesi ile azaltılmaktadır. Belirsizlik durumları aşılamadığında bireyler ya Allah'a sığınmış ya da ordudan müdahele beklemişlerdir (Sargut,2001).

Türkiye'de, güç dağılımının eşit olarak algılanmaması sonucu kurumlarda ve örgütlerde bireylerin tabakalaştığı, statü, prestij, zenginlik ve otoriteye önem verildiği görülmektedir. Yakın kişiler ya da arkadaşlar dışında bireyler birbirlerine ünvanları ile hitap ederler. İşletmelerde yemek yerleri, park alanları ve ofisler genelde kişilerin statülerine göre ayrılır ve belirlenir. Buna ek olarak özel sağlık sigortası ile uygulamaların kapsamı kişilerin statülerine göre belirlenebilir (yöneticilerin ailelerinin kapsama alınması ama yönetici olmayanların ailelerinin bu kapsamda yer almamaları gibi) (Pellegrini ve Scandura, 2006).

Düşük statüdeki bireyler ilk isimleri ile çağrılırken, daha yüksek statüde ve konumda çalışanların isimlerine ünvanları ya da bazı özel ekler eklenir (Örneğin bir mavi yakalı çalışan bir genel müdür asistanına "X Hanım" diye hitap ederken, asistan mavi yakalı ça-

lışanı ismiyle çağırabilir). Sosyo-ekonomik statü Türk kültüründe cinsiyetten daha önemli bir güç kaynağıdır. Örneğin yüksek sosyo ekonomik statüye sahip olan bireyler kadın olsalar dahi yüksek statülü işlerde görev alabilirler (yönetim kurulları gibi) (Kabasakal ve Bodur,1998). Türkiye gibi geniş güç aralığı olan ülkelerde, daha otoriter, dikteci bir liderlik tarzının kabul edilmesi ve benimsenmesi daha kolay olabilmektedir.

Hofstede'nin araştırması ışığında, Türk iş kültürünü çok perspektifli bir bakış açısı ile inceleyen Sargut, "Türk tipi yönetim modeli" önermesinde bulunmuş ve modelini şu varsayımlar üzerine temellendirmiştir:

Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır;

Türk kültürü sanıldığı gibi çağdışı sayılabilecek geleneksel eril değerler sisteminin egemenliği altında değildir;

Türk kültüründe determinizm egemendir;

Türk kültürü kontrol odağı dışarıda olan bireyler üretmektedir;

Türk kültüründe örgütsel güç mesafesi fazladır;

Türk kültüründe bireylerin değişime direnci yüksektir;

Türk kültürü çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörür, uzlaşma ve yarışmadan kaçınma da Türk kültürü tarafından özendirilir;

Türk kültüründeki alışkanlıklar ve değerler sistemi Batı tipi bürokrasi ile uyuşmamaktadır;

Türk toplumunda sinerjinin düşük olduğuna ve iç grup üyeliği bulunmayan bireyler arası güven ilişkilerinin sorunlu olduğuna ilişkin ipuçları vardır (Sargut, 2001).

Türkiye'deki işletmelerin çalışma kültürlerini betimlerken ve uygulama sonuçlarını incelerken, örgütsel yapı ve yönetim anlayışını etkileyen değerlere bakmak gerekmektedir. Yöneticilerin algıladıkları ve yansıtmaya çalıştıkları değerler ile uygulamada kabullendikleri ve sergiledikleri yaklaşımların birbirlerinden farklı olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında Türkiye'deki yönetim anlayışının özellikle yenilikçiliğin hâkim olduğu sektörlerde ABD'den farklı olmadığı görülmekle birlikte, yöneticilerin Batılı meslektaşlarından çok Japon yöneticilere benzer özelliklere sahip olduğu ve yapılan araştırmalarda da Türk toplumunun Batılı toplumlardan önemli bir farklılaşma içinde olduğu vurgulanmaktadır (Öğüt ve Kocabacak, 2007).

Mesela babacan liderlik daha önce de belirtildiği gibi batı kültüründe olumsuz bir algılamaya sahipken, Türkiye'de olumlu ifadeye sahiptir. Liderin babacan bir şekilde çalışan ve takipçilerinin özel problemleri ile ilgilenmesi beklenir; kararlı ve otoriter olmanın yanısıra bir baba gibi çalışanlarına özen göstermeyi de kapsar. Ancak Türk iş dünyasında başarılı olan yöneticilerin batı kaynaklı normlar grubunda yer alan "yeniliklere açık olma", "uzlaşmacılık", "sorumluluk", "risk alma", "rekabet", "esneklik", "işbirliği", "akılcılık", "bireyin hak ve özgürlükleri", "bilgi paylaşımı", "ayrıntılara önem verme vb." değerleri benimsedikleri görülmektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2007).

Erillik ve dişilik boyutu açısından bir açıklama yapmak gerekirse, bu boyutun eril olma durumu daha önce de açıklandığı gibi, agresif ve girişken olmayı ifade etmektedir. Rekabet, başarı ve kazanma hırsı, başkaları ile sınırlı duygusal bağlar geliştirme, tartışma ve pazarlığa dayalı ilişkiler eril toplumların genel özelliklerini oluşturmaktadır. Dişil topluluklarda ise sosyal cinsiyet rolleri birbirleriyle daha çok örtüşmekte, sıcak ve yakın diyalogların ve ilişkilerin kurulması daha önemli bir değer olarak ortaya çıkmaktadır. Dişil toplumlarda hem erkekler hem de kadınlar yumuşak ve alçakgönüllü, iddiasız bir rol sergilerler.

Hofstede (1980) ve House, Hanges, Ruiz- Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson ve

diğerleri (1999)'ın araştırmaları, Türkiye'nin örneğin ABD'nin aksine daha az hırslı ve atılgan bir yapıya sahip olduğunu ve daha çok dişil değerlere yakın olduğunu göstermektedir.

Pellegrini ve Scandura'nın (2006), Türkiye'de paternalizm ve yetki devri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında cinsiyete göre anlamlı bir fark ortaya çıkmamış, erkek deneklerin cinsiyet rolleri açısından daha bağımsız hareket eden, kendi kaderini belirleyen bir çizgi izlenmesi beklenirken, yöneticilerinin babacan tarzlarına tepki göstermedikleri saptanmıştır. Kadınlar, erkeklere göre örgütlerinden ve yöneticilerinden daha çok kollanma ve sahip çıkılma davranışı beklerken; regresyon analizleri erkekler ve kadınlar arasında anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu bulgu da Hofstede'nin Türkiye'yi dişil boyuta daha yakın bulmasını doğrular niteliktedir.

Pelligrini ve Scandura (2006) babacan liderlik tarzının **Türkiye'de** iş kültüründe başarılı olması ve kabul görmesinin temel nedeninin **güç aralığının geniş olması** ve bireylerin güç eşitsizliğini doğal karşılamalarından kaynaklandığını belirtmektedir. Ailede ebeveynlere itaat ile başlayan güç ilişkileri ve eşitsizliği normları; diğer kurumlara ve iş hayatına da yansımakta ve kabul görmektedir. Scandura, Von Glinow ve Lowe, (1999) özellikle Orta Doğu'da ordunun liderlik sistemlerinin ve tarzlarının gelişiminde bu değişkenin etkili olduğunu bulmuşlardır. Güç eşitsizliklerinin ve hiyerarşik yapının kabulü ordunun başta siyaset ve devlet olmak üzere diğer toplumsal kurumlar üzerindeki etkisi ile bağdaştırılmaktadır. Aynı zamanda tarihsel perspektiften bakıldığında da Osmanlı imparatorluğunun yönetim felsefesinde yer alan yüksek düzeyde yapılanmış ve oturmuş bir bürokrasinin hayatın her alanında ve toplumun tüm kurumlarında etkisini koruduğu ve otoriter yönetim uygulamalarını da beraberinde getirdiği Dorfman ve House (2004) tarafından da belirtilmektedir. Pelligrini ve Scandura Türkiye'de gönüllü itaate dayalı ve otoriteyi kabul eden paternalistik ilişkinin ve liderlik tarzının gelişmesinde ve hâkim olmasında, ülkenin istikrarsız ekonomik yapısının ve gelişmekte olan bir ekonomi olmasının altını çizmektedirler. Ekonomik olarak stabil olmayan bir ülkede çalışanlar açısından kendilerini güvende hissetmek, korunmak ve ilgi görmek önem taşımaktadır. Paternalistik (babacan) liderlik tarzında da yukarıdaki bölümlerde açıklandığı gibi, lider çalışanlarının hayatlarının her alanı ile ilgilenir, onları kollar, onlara bir baba figürü gibi davranır ve onların iyiliğini düşünür ancak otoritesinin sarsılmasını istemez ve verilen emirlere itaat ve aldığı kararlara koşulsuz uyulmasını bekler. Bu belirsizlik ortamında çalışanların güvenlik ve korunma ihtiyaçları üst düzeyde olduğu için liderin kendi adlarına karar alması sayesinde çalışanlar kendilerini güvende hissedebilirler ve gönüllü olarak itaat ederler. ***Sonuç olarak Türkiye' nin güç aralığı geniş bir ülke olması ve iş yerinde uyum ve yumuşak ilişkiler gibi dişil değerlere önem verilmesi babacan liderlik tarzının gelişimine olumlu yönde katkıda bulunacaktır çıkarımını yapmak yanlış olmaz.***

Ancak kültürel varsayımların yöneticilik tarzları üzerindeki etkisine yönelik bazı çıkarımlar yapmadan önce, Türkiye'de kültürel değerlerin değişimi ile ilgili bazı çalışmaları da ele almakta yarar olabilir.

Örneğin, Aycan ve Fikret Paşa (2003) yakın tarihli bir çalışmalarında 17 üniversite ve altı bölgede toplam 1. 213 öğrenci ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında üniversite öğrencilerinin kariyer seçimleri, iş seçim kriterleri, ***liderlik ve yöneticilik tarzı beklentileri*** üzerinde kültürel varsayımların etkisini irdelemişlerdir. Bu araştırmada Türkiye'de genç nüfusun kültürel değerlerinde bazı değişiklikler olduğunu ortaya koymuşlardır.

Araştırma bulguları gençlerin globalleşme ile ortaya çıkan rekabet değerlerinin ve 1980'lerden sonra Türkiye'de yaşanan toplumsal transformasyonun da etkisi ile güç aralığını daha dar olarak algıladıkları ve barışçıl bir iş ortamına değer vermeye devam etmekle birlikte bazı eril değerler olan rekabet, maddiyat, başarı, güç ve güçlünün yanında olma gibi değerleri daha çok ön plana çıkardıklarını göstermektedir.

Üniversite öğrencileri iş seçimlerinde, güç ve otorite sahibi olmak, gelişme ve kariyer yapma olanaklarına sahip olmak, ücret gibi faktörleri en çok motive edici faktörler olarak değerlendirirken, yöneticilerinin yakın rehberlik ve supervizasyonunu, yönetici tarafından takdir edilmeyi, performans geribildirimi almayı ve aidiyet duygusunu en az motive edici faktörler olarak sınıflandırdıkları görülmektedir.

Karizmatik liderlik genç nüfus tarafından en çok tercih edilen liderlik tarzı olmakla birlikte, katılımcı, paternalistik ve bürokratik tarzlar bu liderlik tarzını takip etmektedir. Yani güç eşitsizliğinin kabul edildiği paternalistik liderlik tarzı gençler tarafından en son tercih edilen liderlik tarzı olmaktadır.

Gençler kariyer seçimlerinde başkalarının kendilerinden beklentileri gibi toplumsal beklentilere yönelik faktörlerden daha çok kişisel hırslar ve beklentiler gibi içsel faktörlere değer vermektedirler. Bütün bu bulgular Türkiye'deki kültürel değerlerin değişmekte olduğuna işaret etmektedir.

Araştırma bulguları ayrıca Türkiye'de toplulukçuluktan bireyciliğe bir geçiş olduğunu kollektiften çok bireysel başarıya ve ilerlemeye daha çok önem verildiği; güç aralığı açısından düşünüldüğünde ise "gençlerin toplumdaki yerlerini bilmeleri" ve "yaşlılara saygı duyulması gerekliliği" gibi geleneksel ve güç eşitsizliğine dayalı algıların büyük ölçüde değişime uğradığı görülmektedir.

1980'lerden sonra yaşanan toplumsal değişimle herkesin zengin ve güçlü olabileceğine yönelik değerlerin ön plana çıkması ile birlikte gençler toplumda kendilerine verilen statüyü değiştirebileceklerine inanmaktadırlar. Bu nedenle iş seçiminde en önde gelen kriterler "güç ve otorite sahibi olmak" ve "kararlara katılım hakkının kendilerine tanınması"dır.

Eril ve dişil özellikler açısından ise rekabet, başarı, maddi gücün arttırılması isteği gibi değerlerin ortaya çıkması geçmişe göre daha çok önem taşımakla birlikte, "işte iyi ilişkilere sahip olmak" ve "barışçıl iş ortamına sahip olmak" gibi değerlerin gençler arasında etkisini sürdürmesi dişil toplum özelliklerinin hala var olduğunu kanıtlamaktadır.

Ancak geçen zaman ve kültürel etkileşimler ve globalleşme sosyo- ekonomik çevrenin ve dolayısıyla kültürel varsayımların değişimini de beraberinde getirmektedir.

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖLÇÜMLENMESİ

Örgüt kültürü kavramını tanımlama ve açıklama konusunda yönetim yazınında süregelen çabalar, kavramın sistematik bir şekilde ölçülmesi konusunda farklı ölçüm araçlarının geliştirilmesine olanak sağlamıştır. Ancak örgüt kültürü ile ilgili hali hazırda en çok tartışılan konulardan bir tanesi kültürün ölçülüp ölçümlenmesinin mümkün olup olmadığı ile ilgili metodolojik sorunlardır. Örgüt kültürünün ölçümü ile ilgili tartışmaların başında kalitatif çalışmalar mı, kantitatif çalışmalar mı yapmak gerektiği sorusu gündeme gelmektedir. Bazı araştırmacılar, kantitatif (niceliksel) çalışmaların örgüt kültürünün derinlerinde gizlenmiş yönlerini ortaya çıkarmadığını ve bu tür araştırmalarda yer alan soruların örgütün detaylarını kapsayacak detayda olmadığını savunmaktadırlar. Bu görüşte olanlar ancak örgütün detaylı bir betimlemesinin onun kültürünü yansıtabileceğini, bu betimlemenin de kalitatif araştırmalar ile sağlanabileceğini öne sürmektedirler. Örgüt kültürü araştırmalarında aslında hem kantitatif hem de kalitatif araştırma yöntemlerini içereren daha bütüncül bir metodolojinin kullanılması bizce de en doğru yöntem olarak gözükmektedir. Örneğin eğer kültürün temel varsayımları, adetleri ve hikayeleri incelenecekse kalitatif, yapısı ve uygulamaları irdelenecekse kantitatif araştırmalar kullanılabilir. Bu konuya bölümün İzdüşüm başlığı altında örneklerle yer verilecektir.

Örgüt kültürünün ölçümü ile ilgili tartışmaların başında kalitatif çalışmalar mı, kantitatif çalışmalar mı yapmak gerektiği sorusu gündeme gelmektedir.

Kültür ölçümlemelerinde metodolojik sorulardan bir tanesi de kültürün emik mi yoksa etik bakış açısı ile mi incelenmesi gerektiğidir. Emik ve etik sorunsalı bir kültüre ve insan topluluğuna içeriden mi yoksa dışarıdan mı bakılacağı konusu ile ilgilidir. Emik ya da içeriden bakış olarak tanımlanan yaklaşımın çıkış noktasını, geleneksel inançlarla ilgilenen psikologlar ve kültürleri yerel bakış açısı ile anlamaya çalışan antropologların kullandıkları yöntemler oluşturmaktadır. Etik ya da dışsal bakış açısının büyük ölçüde davranışçı psikoloji akımından etkilllendiği bilinmektedir (Sargut, 2001, 85-86). Başka bir deyişle etik yaklaşım batılı ülkelerin evrensel ve kendi kültürel özelliklerinden arınmış varsaydığı yönetim ve örgütlenme kuramlarını, yani emiklerini diğer toplumlara dayattığı gözlenmektedir. Araştırmacının kendi kültüründe yaptığı araştırmanın sonuçlarını ya da elde ettiği kuramları başka bür kültüre evrensel ölçütlermiş gibi uygulamaya çalışması "zorlama etik" anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda yapılması gereken farklı kültürlerde emik çalışmalar yapmak ve bu çalışmaların sonuçlarını karşılaştırmaktır. Gerçek anlamda evrensele ulaşmanın yolu budur (Sargut, 2001, 88).

SONUÇ

Örgütlerin yönetimi ile ilgili analiz edeilmesi gereken konulardan birisi de kültürdür. Kültür yönetim olgusunun en güçlü değişkenlerinden birisini oluşturmaktadır. "İnsanoğlunun doğa ile savaşımındaki tüm maddi ve manevi kazanımlar" ya da Marx'ın tanımıyla ***"doğanın yarattıklarına karşılık insanoğlunun yarattığı her şey"*** kültür kavramı içerisinde tanımlanmaktadır.

"Toplumda grup ya da organizasyonda paylaşılan tutum, davranış, alışkanlıklar, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü" ya **da "bireylerin dünyaya bakış açısını, olayları ve çevresini algılama biçimi"** şeklinde ifade edilebilir. "Bireysel açıdan bakılınca kültür, kişiye özgüdür. Toplumsal açıdan ise tarihin damgasını taşıyan, kuşaktan kuşağa aktarılan, insanlar arası ortak birçok şeyin paylaşımı olarak görünür".

Davranış bilimleri ve sosyoloji açısından kültür; insanların doğuştan ölünceye kadar öğrenmiş oldukları, kaynağı insan ve toplum olan, ayrıca toplumda ortaklaşa paylaşılan bütün davranış kalıpları veya alışkanlıklardan oluşmaktadır.

Örgüt kültürü, yönetim kuramlarında "durumsallık yaklaşımı" perspektifinden bakıldığında önemli bir durumsal değişken olarak karşımıza çıkar. Kültür bağlamsal bir çerçeve sunmaktadır. Başka bir deyişle, bir örgüt içerisinde gerçekleştirilen uygulamalar ve davranışlar, o örgütün kültüründen ve bağlamdan kopuk bir şekilde işleyemez ve analiz edilemez.

Kültürün genel olarak tanımlanmasındaki güçlük örgüt kültürü kavramı için de geçerlidir. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazarlar da örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır.

Kurum kültürü, resmi değildir, görülen algılanan hayatın paylaşılan biçimidir. Çalışanları birbirine bağlar ve kendileri, işleri ve şirket hakkında düşündüklerini etkiler Schein kurum kültürünü iç çevreyle bütünlük ya da dış çevreye adaptasyon problemlerini çözme sürecinde keşfedilen, bulunan ve yeteri kadar iyi sonuç verdiği için geçerli kabul edilen, bu nedenle bu problemi algılama, düşünme ve hissetmede en doğru yol olarak öğretilmesi gereken temel varsayımların modelidir şeklinde tanımlamaktadır.

Nasıl kültürel yapı toplumları birbirinden ayıran bir nitelik gösteriyorsa, işletmeleri birbirinden farklılaştırma özelliği gösteren kurum kültürü de kendi içindeki kararlı ve tutarlı yapısı ile kuruma ait bir atmosferin oluşması, bir başka deyişle kurum ikliminin meydana gelmesinde etkili olur.

Örgüt kültürünü metaforik olarak açıklamaya çabaları içerisinde, soğan kabuğu

modeli bu soyut kavramın ve katmanlarının anlaşılması açısından kolaylaştırıcı bir çerçeve sunmaktadır. Bu modele göre örgüt kültürünü oluşturan katmanlar, en dıştan en içe doğru artifaktlar (semboller), değerler ve normlar ve temel varsayımlardır. **En dış katmanında gözle görülebilen kısım** – ulusal kültür açısından düşünüldüğünde, binalar, mimari eserler, kıyafetler, bayrak-; kâr amaçlı örgütler açısından düşünüldüğünde işletmenin logosu, binası, ofis düzeni vb..-vardır. **Soğan kabuğunun ikinci katmanında değerler ve normlar** daha yer alır. Bunlar daha derindedir, keşfedilmesi daha zordur. Normlar kültürün devamlılığı açısından yaptırımları da içererek neyin doğru neyin yanlış olduğuna yönelik referans çerçeveleri sunarlar. Artifaktlar ve değerler-normlar ekseninde yer alan bu iki katmanın en **derininde kültürel varsayımlar** yer almaktadır.

Temel kültürel varsayımların kavramsallaştırılmasında, Kanungo ve Jeager (1990) tarafından geliştirilen "kültüre uyum modeli" önemli bir referans olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin kültürel varsayımlarının temelleri ve İK uygulamalarını nasıl etkilediğinden bahsedilmektedir. Modelde, insan kaynakları uygulamalarının farklılaşmasında örgüt kültürünün rolü üzerinde durulmuş aynı zamanda örgütün kültürünün de içinde bulunduğu sosyokültürel ve endüstriyel ortamdan etkilendiği savunulmuştur.

Yazında Hofstede'in 1980'li yıllarda yaptığı ve artık bir klasik haline gelmiş olan çalışmalarından itibaren kültür konusunda çalışan kuramcılar, bireycilik/ toplulukçuluk (ortaklaşa davranışçılık), erillik-dişillik, güç mesafesi, belirsizlik toleransı, kadercilik, paternalizm gibi boyutlar ile kültürel ve kültürlerarası çalışmalar yapılmıştır.

Örgütlerin yönetiminde, kültür olgusunun kavramsallaştırılması kadar, ölçümlenmesi de önemli bir husustur. Örgüt kültürü araştırmalarında aslında hem kantitatif (niceliksel, sayısal) hem de kalitatif (niteliksel) araştırma yöntemlerini içereren daha bütüncül bir metodolojinin kullanılması bizce de en doğru yöntem olarak gözükmektedir. Örneğin eğer kültürün temel varsayımları, adetleri ve hikayeleri incelenecekse kalitatif, yapısı ve uygulamaları irdelenecekse kantitatif araştırmalar kullanılabilir.

TARTIŞMA SORULARI

1. Genel anlamda kültür kavramsallaştırılması zor, oldukça soyut bir kavramdır. Kültür konusunda çok fazla sayıda tanımlama yapılmış ve farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Bu bölümde verilen tanımlar çerçevesinde kültür olgusunu tanımlarken sizce olmazsa olmaz noktalar neler olmalıdır?
2. Örgüt kültürü nasıl tanımlanmaktadır? Örgüt kültürünü oluşturan elemanlar nelerdir? Örnekler vererek açıklayınız. Örneğin mitlerin, öykülerin ve kahramanların örgüt kültürünün oluşumuna katkısı nedir?
3. Bir örgütün kültürünü ölçümlemek için hangi yöntemlerden yararlanırdınız? Hangi temel sorulardan hareket ederdiniz?
4. Örgüt kültürünün kavramsallaştırılması ve analizinde kullanılan soğan kabuğu metaforunun özünde hangi temel düşünceler yer almaktadır.
5. Değer ne demektir? Değerlerin toplumsal ve kişisel bazda tanımlanmasında geliştirlen modellere örnekler veriniz. Örneğin Shwartz'ın Portre Değerler sınıflaması değerleri nasıl açıklamaktadır?
6. Sizce bir kültürün ölçümlenmesinde içsel mi yoksa dışsal mı bir bakış açısına sahip olmak daha doğrudur? Kültür araştırmalarında yer alan emik ve etik kavramlarına değinerek tartışınız.
7. Bir örgütün kültürü hakkında fikir sahibi olmak isteseydiniz, örgüt içerisinde nerelere giderek gözlem yapardınız?
8. Triandis'in özellikle bireysel düzeyde bireycilik ve toplulukçuluk varsayımına getirdiği yorum ve katkı nedir? Triandis'in kültür modelini kısaca açıklayınız.
9. Sizce kültür nasıl öğrenilir ya da öğretilir? Kültürün devamlılığını sağlayan mekanizmalar neler olabilir?
10. Sizce kültür değişir mi? Eğer öyle ise kültürel değişimin gerçekleşmesinde etkili olan faktörler neler olabilir?

İZDÜŞÜM

"Örgüt Kültürü Belirleme Yöntemleri ve Soruları"

Kaynak: Erkmen, T. (2010). İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma: Örgüt Kültürü, Beta Basım A.Ş. İstanbul.

"Örgüt kültürünün ve özellikle örtük temel kültürel varsayımların incelenmesinde, kalitatif çalışmalarda kullanılabilecek veri toplama teknikleri ve sorulacak sorular aşağıda belirtilmektedir. Örgütlerin yönetiminden sorumlu olan kişiler ve/veya yöneticiler bu sorular bağlamında içsel kültür analizleri gerçekleştirebilirler. Elbette ki bir kültürü analiz etmenin ve anlamanın en iyi yolu o kültürün içerisinde yaşamaktır. Ancak özellikle kar amaçlı örgütlerin kültürünün ölçümünde en azından içsel bir analiz yapabilmek adına şu sorular gündeme getirilebilinir. Ve bu sorular tüm örgütlere uyarlanabilir.

Gözlem

- Ofislerin görünümü nasıldır?
- İnsanlar nasıl giyinirler?
- Yemeklerini nerede yerler?
- İnsanlar biçimsel midir, değil midir? Gülerler mi, ciddi midirler?
- Duvarlarda ne tür yazılar, resimler, işaretler ve şakalar asılıdır? Ne tür bir dil kullanılır?

Kültürün Özelliklerini Fark Etme

- Törenler, adetler: İnsanlara kültürü tanıtan ve dönemsel olarak gerçekleşen olağan olaylardır. Terfi edenlere yönelik aktiviteler, yıllık satış toplantıları, vb..
- Hikâyeler ve Mitler: Örgütler açıklamada bulunmak ve öğretmek üzere anlatımlar oluştururlar. Yöneticiler tarafından anlatılan başarı hikâyeleri ve başarısızlıklar gibi.
- Hikâyeler gerçeklere dayalıdır, mitler ise kurgulanmış olabilir ancak kültürün belirleyicileri olmaları sebebi ile anlatılmaya devam ederler.
- Kahramanlar: Örgütler kendi içlerinden kahramanlar çıkarırlar.
- Dil: Örgütler kendi üyeleri tarafından anlaşılan ve belirli anlamları olan deyimler, işaretler ve jargonlar kullanırlar.
- Semboller: İşaretler, logolar, ofislerin nasıl göründüğü, giyim tarzı hep kültürü yansıtan sembollerdir.

Soru Sorma

- Örgütün kuruluş hikâyesinden bahseder misiniz?
- Örgüte yeni katılan kişiler, örgütü nasıl öğrenir/tanır?
- Ne tür davranışlar ödüllendirilir?
- İnsanların tabu gibi kaçınması gereken davranışlar nelerdir?
- Hızlı ilerleyenler var mı, hangi kriterlere göre terfi ederler?
- Ekip başarıya ulaşırsa nasıl ödüllendirilir?
- Örgütü üç kelime ile nasıl tanımlarsınız?
- Eğer bu örgüt bir hayvan olsaydı, hangisi olurdu?"

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Atlı, D. (2005) Türkiye'de Kurum Kültürü Ve Etkinliği Edgar Schein'in Kültür Katmanları Ayrımına Göre Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma (Paternalistic Leadership). Yönetim Araştırmaları Dergisi (Journal of Management Studies), 1(1), 11-33.

Aycan, Z., Fikret-Pasa, S. (2003), Leadership preferences, career choices and work motivation in Turkey: a national profile and regional differences, 15th.International Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology, Pultusk, Poland, 16-21 July.

Aycan, Z., Kanungo, R.M. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri. (Ed.). Z. Aycan, Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısı İle Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara No:21. s.25-55.

Aycan, Z., Kanungo, R.N. (1998), "Paternalism: towards conceptual refinement and operationalization". 14. karşılaştırmalı-kültürel psikoloji kongresinde sunulan bildiri, 14 Ağustos 1998.

Bozkurt, T. (2000). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Kurumsal Bir Model Çalışması. (Ed.). Z. Aycan, Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısı İle Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara No:21. s.119-138.

Bozkurt, T.(1996). İşletme Kültürü. S.Tevruz (Ed.).Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, s. 83-104. Ankara: T.P.D. ve Kalder.

Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein,H.J., Gardner, P.D.(1994). Organizational Socialization: its content and consequences. Journal of Applied Psychology, 79, 730- 743.

Çiftçi, B. (2016). Türkiye'de Toplumsal Kültürün İş Güvenliği Kültürüne Etkisi, Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, Sayfa: 13-40

Demirbulat ve Bozok, (2015). Öğretim Elemanlarının Öğrencilere İlişkin Değer Tercihlerinin Rokeach Değerler Envanterine Göre İncelenmesi, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 24, Sayı 1, 2015, Sayfa 271-284.

Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? Leadership Quarterly, 10, 219-256.

Dorfman, P.W. & House, R.J. (2004). Cultural Influences on Organizational Leadership: Literature Review, Theoratical Rationale, and GLOBE Project Goals, in R.J. House, P.J.Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman and V. Gupta (eds.) Culture, Leadership and Organizations: The Globe Sstudy of 62 Societies, Sage Publications: Thousand Oaks, CA, pp:49-71.

Early, P.C. ve Ang, S. (2003). Cultural Intelligence: Individual interactions across cultures. Stanford Unıversity Press. Standford. CA.

Eğinli, A. T. ve Çakır, Y. S. (2011). Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması. Sosyal Ve Beşerî Bilimler Dergisi Cilt 3, No 2.

Erkenekli, M. (2011). Hofstede'nin Kültürel Değerler Modeline Göre Türkiye ile ABD'nin Karşılaştırılması, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 21:2, 1-29.

Hofstede, G. (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values, Sage, Beverly Hills, CA.

House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz- Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson M.W. et.al. (1999). Cultural influences on leadership and organizations. Project: GLOBE. In W.H. Mobley, M.J. Gessner & V. Arnold (Eds.), Advances in Global Leadership (s. 171223). Stamford, CN: JAI Pres

Kabasakal, H. and Bodur, M. (1998), Leadership, values and institutions: the case of Turkey, Western Academy Yönetim kongresinde sunulan bildiri, Istanbul, June.

Kanungo, R.N.& Jeager, A.M.(1990).The need for indigenous management in developing countries (1-23). London: Routledge.

Kaya, A. ve Bozkur, B. (2015). Kadercilik Eğilimi Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması Development of fatalism Tendency Scale: Validity and Reliability Study Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi - 11(3): 935-946" DOI: 10.17860/efd.55137.

Kim, U.M. (1994). Significance of Paternalism and communialism in the occupational welfare system of Korean Firms: A national survey. U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S. Choi and G. Yoon (Ed.). Individualism and Collectivism: Theory, method and applications (251-266). London: Sage Publications.

Kluckhohn, C.(1951). The study of culture. D.Lerner & H.D. Lasswell (Ed.), The policy sciences. Standford, CA: Stanford University Press.

Luthans, F. (2005), Organizational Behavior, International Edition. McGraw Hill- 10.basım., Singapore.

Maznewski, M.L. (1994). Understanding our differences: Performance in desicion making groups with diverse members. Human Relations. 47(5). 531-553.

Önay, A. (2011). Kültür, Toplum ve Kurum Kültürü Tanımlamaları, A.Onay (Ed.), Kurum Kültürü, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 2-21.

Öğüt, A. & Kocabacak, A.(2007). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları, V. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulan bildiri.

Pellegrini, E.K. & Scandura, T.A.(2006). Leader-member Exchange (LMX), paternalism and delegation in the Turkish business culture: An emprical investigation. Academy of International Business.37, p. 264-279.

Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values, New York: Free Pres.

Sargut, S.(2001). Kültürler arası farklılasma ve yönetim, Verso Yayıncılık: Ankara

Scandura, T.A., Von Glinow, M.A. and Lowe, K.B.(1999). When East Meets West: leadership "Best Practices" in the United States and the Middle East", in W. Mobley (ed.) Advances in global leadership, JAI Pres: Stamford, CN, pp.235-248.

Schein, E.H. (1990). Organizational climate: An essay. Personnel Psychology, 28, 447-479.

Schein, E.H.(1986). Organizational Culture and Leadership (ikinci basım). San Francisco, CA: Jossey- Bass.

Tabak, Akif; Ahmet Erkuş ve Cem Harun Meydan (2010) Denetim Odağı ve Yenilikçi Birey Davranışları Arasındaki İlişkiler: Belirsizliğe Tolerans ve Risk Almanın Aracılık Etkisi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10:1, 159-176.

Terzi, Ali Rıza (2011) Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, Eğitim ve Bilim Dergisi, 36:162, 1-15.

Thomas, D.C. ve Inkson, K.(2005). Cultural Intelligence: people skills for a global workspace. Consulting to Management, 16, 5-9.

Triandis, H.C. (1995). Individualism and Collectivism. Boulder, CO: Westview Pres.

Triandis, H.C. (1998). Vertical and horizontal individualism and collectivism: Theory and research implications for international comparative management. Advances in Comparative Management, 12, 7-35. Trompneears, F.(1993). Riding the waves of culture. London. Brealey.

Turner, C.H. & Trompeneears, A.(1993). The seven cultures of capitalism. New York: Doubleday.