



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve
PATERNALİST LİDERLİK ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Nurgül ÇALIŞKAN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir

Haziran 2015

T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve
PATERNALİST LİDERLİK ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Nurgül ÇALIŞKAN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir

Haziran 2015

Bütün hakları saklıdır.

Kaynak göstermek koşuluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.

© Nurgül Çalışkan, 2015

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Nurgül ÇALIŞKAN



TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK BEYANI

“Ulusal Kùltürün Örgüt Kùltürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi” adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Nurgül ÇALIŞKAN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ danışmanlığında Nurgül ÇALIŞKAN tarafından hazırlanan “Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

30 / 06 / 2015

JÜRİ:

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Üye : Prof. Dr. Zeynep ASLAN

Üye : Prof. Dr. Ali HALICI

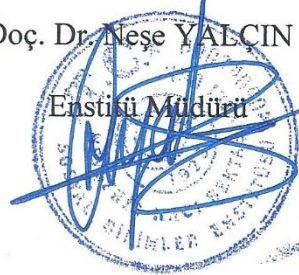
ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 07.07.2015 tarih ve 2015..19. 404 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

..07.. / ..07.. / ..2015..

Doç. Dr. Neşe YALCIN

Enstitü Müdürü



ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve PATERNALİST LİDERLİK ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Nurgül ÇALIŞKAN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2015
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

ÖZET

Bu tez çalışması ile ulusal kültür, örgüt kültürü ve doğu kültürüne özgü bir liderlik modeli olan paternalist liderlik tarzı arasındaki etkileşimlerin kuramsal ve görgül olarak ortaya konulması amaçlanmıştır. İlgili yazın taraması sonucunda ortaya çıkan üç araştırma sorusuna yanıt arayabilmek amacıyla kuramsal bir model oluşturulmuş ve araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Bu doğrultuda Nevşehir’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarına yönelik kapsamlı bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada sözü edilen kavramlar arasındaki etkileşimler ise korelasyon ve çoklu regresyon analizleri aracılığıyla incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre kolektivizm ve belirsizlikten kaçınmanın klan kültürü üzerinde pozitif yönlü; güç mesafesi, erillik ve belirsizlikten kaçınmanın hiyerarşi kültürü üzerinde pozitif yönlü; güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın adhokrasi kültürü üzerinde negatif yönlü; erilliğin pazar kültürü üzerinde pozitif yönlü; kolektivizm ve belirsizlikten kaçınmanın paternalist liderlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır. Ayrıca klan, hiyerarşi ve pazar kültürü ile paternalist liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken; adhokrasi kültürü ile paternalist liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hofstede, Cameron-Quinn, paternalizm, konaklama işletmeleri

THE EFFECTS of NATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CULTURE and PATERNALISTIC LEADERSHIP PERCEPTION

Nurgül ÇALIŞKAN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute for Social Sciences

Department of Tourism Management, Master Thesis, June 2015

Advisor: Asst. Prof. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

ABSTRACT

In this study, it was aimed to reveal theoretically and empirically interactions between national culture, organizational culture and paternalistic leadership which is specific to eastern cultures leadership model. A theoretical model was set and research hypotheses were developed in order to find answers to the three research questions that arise as a result of the relevant literature review. In this regard, a comprehensive study was carried out for four and five star hotels workers operating in Nevşehir. As for the interactions between the concepts which are mentioned in the study were analyzed through correlation and multiple regression analyzes. According to the findings of the research, collectivism and uncertainty avoidance have positively effects on clan culture; power distance, masculinity and uncertainty avoidance have positively effects on hierarchy culture; power distance and uncertainty avoidance have negatively effects on adhocracy culture; masculinity has positively effect on market culture; collectivism and uncertainty avoidance have positively effects on paternalistic leadership. Besides, while there are positively significant relationships between clan, hierarchy, market culture and paternalistic leadership, it is determined negatively relationship between adhocracy and paternalistic leadership.

Key Words: Hofstede, Cameron-Quinn, paternalism, hospitality business.

TEŞEKKÜR

Sadece bu çalışmanın tamamlanmasında değil, tanıştığımız ilk günden bu yana tecrübesi ve bilgi birikimiyle bana yol gösteren, manevi desteğini hiç esirgemeyerek bana devam etme gücü veren, aynı zamanda bilimsel düşünme ve yazma becerilerimin gelişmesine de büyük ölçüde katkıda bulunan değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ'a sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim. Harcadığı emek ve bana kazandırdıkları için minnettarım.

Bu tez çalışması sırasında beni sürekli motive eden ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim sevgili arkadaşlarım Arş. Gör. Şule ARDIÇ YETİŞ ve Arş. Gör. Eda ÖZGÜL KATLAV'a ise özel bir teşekkür borçluyum. Son bir yıldır tüm gelgitlerime katlanma nezaketinde buldukları için minnettarım. Ayrıca, çalıştığım birimdeki diğer tüm araştırma görevlisi arkadaşlarım ve hocalarımla ilgi ve anlayışları için teşekkür ederim.

Son olarak, hayatıma girdiği günden bu yana gönlümden geçenleri başarmam konusunda beni teşvik eden, benden maddi ve manevi desteğini hiç esirgemeyen, tüm kaprislerime sonsuz anlayışı, sevgisi ve sabrıyla katlanma nezaketinde bulunan sevgili eşim, yol arkadaşım İbrahim ÇALIŞKAN'a hayatımdaki anlamlı varlığı için teşekkür ederim.

Nurgül ÇALIŞKAN

Haziran, 2015

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK BEYANI.....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BÖLÜM I: ULUSAL KÜLTÜR ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI ve KÜLTÜREL FARKLILIKLAR	4
1.1.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Kültür Kavramı.....	4
1.1.2. Kültürün Temel Özellikleri ve Öğeleri	11
1.1.3. Ulusal Kültür Kavramı ve Ulusal Kültür Farklılıkları	14
1.1.4. Ulusal Kültür Farklılıklarına İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar	16
1.1.5. Geert Hofstede'in Kültürel Boyutlar Kuramı.....	19
1.1.5.1. Güç Mesafesi Boyutu.....	20
1.1.5.2. Bireycilik / Kolektivizm Boyutu.....	23
1.1.5.3. Erillik / Dişillik Boyutu	25

1.1.5.4. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu.....	28
1.1.6. Kültürel Boyutlar Kuramı Endeksinde Türkiye'nin Konumu.....	30
1.1.7. Kültürel Farklılıkların Yönetim ve Örgüt Kuramlarına Yansıması	33
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ	38
1.2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı.....	38
1.2.2. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı, Temel Özellikleri ve Öğeleri.....	39
1.2.3. Örgüt Kültürünün Teorik Temelleri	42
1.2.3.1. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar.....	43
1.2.3.2. Kültürü Bir Değişken Olarak Ele Alan Yaklaşımlar	44
1.2.4. Örgüt Kültürü Tipolojileri	45
1.2.5. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Tipolojisi.....	47
1.2.5.1. Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü.....	49
1.2.5.2. Klan (İnsan İlişkileri ve Gelişimi) Kültürü.....	50
1.2.5.3. Piyasa (Pazar) Kültürü	51
1.2.5.4. Adhokrasi (Dış Çevreye Uyum) Kültürü.....	51
1.3. ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ	53

BÖLÜM II: PATERNALİST LİDERLİK TARZINI DESTEKLEYEN ULUSAL KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI

2.1. PATERNALİZM KAVRAMI	63
2.2. PATERNALİST LİDERLİK	64
2.3. PATERNALİST LİDERLİK TARZININ ALT BOYUTLARI.....	67
2.3.1. Aycan'a Göre Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları.....	67
2.3.2. Farh ve Cheng'e Göre Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları.....	68
2.4. ULUSAL KÜLTÜRÜN PATERNALİST LİDERLİĞE ETKİSİ	70
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PATERNALİST LİDERLİK İLİŞKİSİ	74

BÖLÜM III: YÖNTEM ve BULGULAR

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....	76
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLERİ	77
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	80
3.3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	80
3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	83
3.3.3. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	85
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve YORUMLARI.....	88
3.4.1. Değişkenlere İlişkin Açıklayıcı İstatistikler	88
3.4.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	89
SONUÇ.....	101
KAYNAKÇA	108
EKLER.....	123
ÖZGEÇMİŞ.....	129

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yüksek ve Düşük Güç Mesafeli Kültürler Arasındaki Temel Farklılıklar .	22
Tablo 2: Bireyci ve Kolektivist Kültürler Arasındaki Temel Farklılıklar.....	25
Tablo 3: Eril ve Dişil Kültürler Arasındaki Temel Farklılıklar	27
Tablo 4: Belirsizlikten Kaçınmanın Kültürler Arasındaki Temel Farklılıkları.....	29
Tablo 5: Kültürel Boyut Endeksi	31
Tablo 6: Ulusal Kültürel Değerlerin Örgütler Üzerindeki Etkileri	56
Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler.....	84
Tablo 8: Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Testi Sonuçları	86
Tablo 9: Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Açıklayıcı İstatistikler	88
Tablo 10: Ulusal Kültür Değerlerinin Klan Kültür Üzerindeki Etkisi	90
Tablo 11: Ulusal Kültür Değerlerinin Hiyerarşi Kültürü Üzerindeki Etkisi.....	91
Tablo 12: Ulusal Kültür Değerlerinin Adhokrasi Kültürü Üzerindeki Etkisi	93
Tablo 13: Ulusal Kültür Değerlerinin Pazar Kültürü Üzerindeki Etkisi.....	95
Tablo 14: Ulusal Kültür Değerlerinin Paternalist Liderlik Üzerindeki Etkisi	97
Tablo 15: Paternalist Liderlik Algısı ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki.....	99
Tablo 16: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Soğan Diyagramı – Kültürün Katmanları	13
Şekil 2: Kültürel Farklılıklar Mekanizması	15
Şekil 3: Quinn ve Cameron'un �rg�t Kültürü Tipolojisi.....	48
Şekil 4: Kültürel Farklılıkların Yapısı: Ulusal ve �rg�tsel Düzey.....	55
Şekil 5: Araştırma Modeli	77

GİRİŞ

Kültür kavramı, yüzyılı aşkın süredir antropoloji ve sosyoloji araştırmalarında merkezi bir rol oynamasına rağmen kavramın yönetim alanında oldukça yakın bir geçmişe sahip olduğu ifade edilebilir (Schein, 1990). Özellikle 1970'lere kadar klasik yönetim anlayışı çerçevesinde Batılı Teorisyenlerce geliştirilen ve evrensel oldukları varsayılan ideal örgüt ve yönetim kuramlarının diğer ülkelere standart bir reçete olarak sunulması, örgüt ve yönetim uygulamalarında kültürel özelliklerin göz ardı edilmesine neden olmuştur. Ancak 1970'li yıllardan itibaren farklı ülkelerin işletmeleri üzerinde yapılan karşılaştırmalı çalışmalarda ülkelerarasında yönetim anlayışı ve uygulamaları yönünden bazı farklılıkların ortaya çıkması, kültür olgusunun yönetim uygulamaları üzerindeki önemini gündeme getirmiştir.

Kültür kavramının yönetsel uygulamalar üzerindeki bu etkisi, toplumun en önemli unsurlarından biri olan örgütler üzerine de yeni bir bakış açısı getirerek örgüt kültürü kavramının ve kültüre özgü liderlik modeli temellerinin atılmasını sağlamıştır. Bu doğrultuda kültürü bir değişken olarak kabul eden karşılaştırmalı çalışmalarda makro seviyede toplumsal kültür ve örgüt yapıları arasındaki ilişkiler, mikro düzeyde ise yöneticilerin tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve farklılıklar, değişik kültürel ortamlara bağlı olarak araştırılmıştır (Morris vd., 1994; Hofstede, 1980b). Kültürü bir değişken olarak ele alan bu araştırmalarda, örgüt kültürünün de ulusal kültür gibi insanlararası etkileşimden ortaya çıktığı ve ulusal kültürün, örgüt kültürü üzerinde etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda yapılan çalışmalarda ulusal kültürün,

yönetimin ve dolayısıyla örgütlerin en önemli unsurlarından biri olan liderlik davranışlarının şekillenmesinde de önemli rol oynadığı belirtilmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü ve liderliğin oluşumunda ulusal kültürün etkisi göz önüne alınırsa, örgüt kültürü ve liderlik arasındaki uyumda kültürel varsayımların da önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir. Bu bağlamda, bu tez çalışması ile sözü edilen kavramlar üzerindeki kuramsal bilgi birikimine katkı sağlarken aynı zamanda ulusal kültür, örgüt kültürü ve özellikle doğu kültürüne özgü bir liderlik modeli olan paternalist liderlik davranışları arasındaki etkileşimin görgül olarak ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Bu temel amaç doğrultusunda çalışmanın birinci bölümünde ulusal kültür ve örgüt kültürü kavramları arasındaki etkileşim çözümlenmeye çalışılmıştır. Ancak Ali ve Brooks (2009), içeriğinde kültürün yer aldığı bir araştırma sürecinde karşılaşılan birincil sorunun kültürün tanımlanması olduğunu ifade etmektedir. Buna sebep olarak ise kültürün ekonomik, sosyal, siyasi ve imgesel olarak temelde aynı noktadan kaynaklanan fakat işlevsel olarak farklı biçimde değerlendirilen sayısız tanımın varlığı gösterilmektedir. Bu nedenle çalışmanın birinci bölümünde kültüre ilişkin sayısız tanımı arka arkaya sıralamak yerine, tarihsel süreç içerisinde kavrama yüklenen anlamlar üzerinde durularak kültür kavramı açıklanmaya çalışılmıştır.

Bölümün takip eden kısmında kültürel farklılıkların belirlenmesinde öncül yaklaşımlar vurgulandıktan sonra Hofstede'in kültürel boyutlar kuramı ele alınmıştır. Ardından örgüt kültürü kavramının çeşitli yaklaşımlar çerçevesinde kapsamlı bir çözümlenmesi yapılarak literatürde örgüt kültürünün sınıflandırılmasında sıklıkla kullanılan Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü tipolojisi açıklanmıştır. Son olarak ise ulusal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkisinin ortaya koyulması amacıyla, ulusal

ve uluslararası literatür ayrıntılı olarak tartışılmış ve hipotezlere temel teşkil eden araştırma sorusu geliştirilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde sırasıyla paternalizm kavramı, doğu kültürüne özgü bir liderlik modeli olan paternalist liderlik kavramı ve boyutları açıklanmıştır. Daha sonra ulusal kültür boyutlarının paternalist liderlik üzerindeki etkisi ve örgüt kültürü ile paternalist liderlik arasındaki ilişki ilgili literatür doğrultusunda ele alınmıştır. Bölüm, kavramlar arasındaki hipotezlerin oluşturulmasına dayanak oluşturan araştırma sorularının ortaya konulması ile tamamlanmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise çalışmanın amacı ve önemi ifade edildikten sonra saha çalışmasına temel oluşturan araştırma sorularına yanıt aramak ve kavramlar arasındaki olası etkileşimleri ortaya çıkarabilmek amacıyla araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırma yöntemi tüm aşamaları ile sunulmuş, ardından araştırma hipotezleri çeşitli istatistiksel analiz yöntemleriyle çözümlenerek bulgular değerlendirilmiştir. Çalışma, araştırma sonuçlarının toplu olarak ifade edilmesi, araştırmanın ilgili alana katkılarının vurgulanması ve uygulamacılara yönelik önerilerin verilmesi ile tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ULUSAL KÜLTÜR ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ

Kültür genel olarak “sosyal bakımdan öğrenilen ve toplumun bireyleri tarafından paylaşılarak nesilden nesile aktarılan bir değerler bütünü ya da toplumun sahip olduğu her şeydir” (Hofstede,1980a). Bu anlamda kültür kavramı, oldukça geniş bir içeriğe sahip olup, kapsam itibari ile toplumun maddi ve manevi tüm unsurlarını içinde barındırmaktadır.

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI ve KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

1.1.1. Tarihsel Süreç İçerisinde Kültür Kavramı

Kültür sözcüğünün tarihsel öyküsü aynı zamanda sözcüğün, anlam bulduğu yaşam biçimlerinin de öyküsüdür (Aslan, 2007). “Kültür”, terim olarak Latince *colere* fiilinden türetilmiştir. *Colere*; işlemek, yetiştirmek, düzenlemek, onarmak, inşa etmek, özen göstermek, ekip biçmek, iyileştirmek, eğitmek vb. anlamları birlikte içeren çok zengin bir anlama sahiptir. Bu fiilden türetilen *cultura* terimi ise ilk kez tarımsal etkinlikleri nitelendirmede kullanılmıştır. Ancak “kültür” teriminin tarıma ilişkin bu kök anlamının daha sonraları ona yüklenen diğer anlamları ve kullanımlarını etkilediği belirtilmektedir. Terimi, insanın yetiştirilmesi, işlenmesi ve eğitilmesi anlamında *cultura anima* şeklinde ilk kez kullanan M.Ö. 1. yy. da Romalı filozof Cicero olmuştur (Özlem, 2012:158). Cicero, toprağın ürün vermesi için nasıl

ki işlenmesi, ilgilenilmesi, özen gösterilmesi, saygıyla korunması gerekiyorsa, insanın ruh eğitimi için de benzer bir işlemin yapılması gerektiğini vurgulamış ve bakımsız ruhu yaban tarlaya benzetmiştir. Sözcüğün daha sonra bu eğretilmeyle kullanımı, insanın yetiştirme sürecine yapılan vurguyu giderek güçlendirmiş ve kültür, insan öznesi üzerinden yeniden kavramlaşmıştır (Aslan, 2007).

Cicero'nun insan nefsinin terbiye edilmesi anlamında kullandığı kültür terimi, 18. yüzyıl aydınlanma felsefesi ile birlikte gerekli bilgileri edinen, aklını kullanabilen, akılcı ilkelere göre eylemde bulunabilen, nefesine aklıyla hâkim olabilen ve bu doğrultuda kişilik sahibi olmuş insan için kullanılmaya başlanmıştır (Özlem, 2012). 18. yüzyıl Aydınlanma Düşünürleri "akıl"a olan güvenlerinden ötürü kültürü, insanın akılla ulaşabileceği bir durum anlamında kullanmışlardır. Ayrıca, tutkuların, bilinçaltının, tarihin, geleneğin baskısından kurtarılmış bir akıl anlayışını kavramsallaştırıp, bu akla yaslanan insanın, değerlere, yargılara, bireysel sezilere bağımlılıktan arınmış bilgiyle kusursuzlaşacağını ifade ederek, Rönesans'tan bu yana doğayı kavramada belirgin bir başarı gösteren matematiğe dayalı doğa biliminin yöntemini, kültür dünyasını açıklamada kullanmak istemişlerdir (Aslan,2011).

Bu doğrultuda dönemin ünlü düşünürlerinden Voltaire (1694-1778), kültürü çizgisel bir anlayışla ifade etmiştir. Çizgisel anlayışın en temel özelliği ilerlemeci bir dokuya sahip olmasıdır ve ilerleme fikri kendi içerisinde "ideal"e ulaşma alt metnini barındırır (Karasu, 2014). Voltaire, kültür kavramını insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi olarak tanımlamıştır. İnsanı, toplumsal yaşamıyla, eylemleriyle sürekli ilerleyen bir bütünlük olarak ele alan Voltaire, bu anlamda tekçi kültür anlayışını savunmuştur. Ona göre tek bir kültür vardır, o da uygarlıktır. Öyle ki bu ilerleme sürecinde akıl karşılaştığı engelleri yenerek ilerleyip, yetkinleşmesini sürdürmüş, Voltaire 'in içinde bulunduğu, yücelttiği akıl çağına, yani

uygarlığa ulaşmıştır. Yine aynı dönemde Condorcet (1743-1794) kültür kavramını açıklamada Voltaire'den daha katı bir çizgisel anlayış benimsemiştir. Condorcet'e göre uygarlığın ilerlemesi sürekli ve kültürel gelişme Condorcet'e göre temel olarak teknolojik ve bilimsel ilerlemeden oluşur. Dolayısıyla Condorcet din ile miti sahte, düzenbaz işler olarak bütünüyle kültürün dışına itmiştir. Diğer bir ifadeyle Condorcet, insanın entelektüel gelişimini teknoloji ile bilimsel gelişmeye bağlı olarak aşamalandırmıştır. Özetle, bu dönemde kültür sözcüğü yerine kullanılan uygarlık sözcüğü, Voltaire, Condorcet gibi aydınlarca insanın seküler ilerlemesini dile getirecek anlamda işlenmiş ve tarihsel bir süreç sonucunda ulaşılmış bir düzen durumuyla özdeşleştirilmiştir (Aslan, 2011).

Ancak Aydınlanma Çağı'nın bu idealizmine karşı Giambattista Vico (1688-1744), "İnsan, ancak, kendi yaptığı kültür dünyasını kesin bir bilgiyle bilebilir" diyerek Aydınlanma Çağı'nın kültürü tek bir ölçüye vurma (çizgisel) yaklaşımını eleştirmiştir. İnsanın yarattığı her şeyi kültür alanı içerisinde düşünen Vico, bilimi dolayısıyla matematiği de insanın yarattığı şeyler olarak görmüş ve bunları kültür olgusu içerisinde sayarak (Önal, 2007) kültür konusunda temel savını oluşturmuştur. Vico'nun ilkesini sürdüren ünlü düşünür Herder (1744-1803) de, Aydınlanma Felsefesinin, çağını insanlığa evrensel bir kültür biçimi olarak sunmasına karşı çıkmıştır. Herder, kültürü insanlığın çeşitli tarihsel dönemlere veya çeşitli toplumlara özgü olan duyuş, sezış, düşünüş tarzlarının dil, din, teknik, sanat, ekonomi, mitos, bilim ve felsefe formları içinde kendini dışa vurma şeklinde tanımlamıştır. Diğer bir ifadeyle her yaşam biçiminin ya da kültürün mutlak biricikliğini vurgulamış ve her kültür biricik olduğu için, bir kültürün değerlerinin başka bir kültüre zorlanmaması gerektiğini savunmuştur (Aslan, 2011). Bu görünümüyle kültür, her şeyden önce tarihseldir ve doğayı kendi yarar, niyet ve amaçlarına göre değiştirebilen

tek varlık olarak insanın ürünüdür, ona aittir. Ayrıca, her kültürün mahiyeti gereği tarihsel olması, o kültürün belli bir zaman kesiti içinde varlığını sürdürdüğü, yani yerini her an başka bir kültüre terk edebileceği anlamına gelir (Özlem, 2012).

Görüldüğü üzere bu süreç içerisinde kültür kavramı, ona yüklenen soyut anlamlardan sonra önemli bir biçimde genişlemiştir. Nitekim toprağın işlenmesi ya da hayvan yetiştiriminden -özellikle 18. yüzyıl Aydınlanma Felsefesinin “akıl” a verdiği önemle bağıntılı olarak- zihin yetiştirimine doğru anlamını genişleten kültür kavramı, 18.yüzyılın sonlarında, bir insan topluluğunun “bütün bir yaşam biçimi” anlamına gelen bir “tin konfigürasyonunun” ya da genellemenin adı olmuştur (Williams, 1993). Bu yeni anlamıyla kültür, bir insan topluluğunun, bir halkın, bir ulusun ve gitgide belli bir uluslar topluluğunun duyuş, düşünüş ve değer birliğini meydana getiren düşünsel, sanatsal, felsefi, bilimsel ve teknik tüm üretimleri ve varlıkları olarak tanımlanmaya başlamıştır. Böylece, Cicero’dan, yani M.Ö. 1. yüzyıldan 18. yüzyıla kadar “tekil kültür” anlamında kullanılan terim, tek bir insan için değil, bir insan topluluğu için kullanılmaya başlamış, bir bakıma sosyolojik bir anlam kazanmıştır (Özlem, 2012).

Bağımsız bir sözcük, soyut bir süreç ve bu sürecin ürünü olarak ele alınan kültür anlayışı, 19. yüzyılın ortalarına gelindiğinde ise gelişen toplumsal ve siyasal dönüşümlerle birlikte önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle 20. yüzyıla birlikte doğa bilimlerinin yöntemine öykünen toplum bilimleri içinde kültürü “bilimsel yaklaşım”la tanımlama girişimleri artmıştır. Bu dönemde kültürün, gündelik yaşamı ve geleneği vurgulayan tonlamalarla, “halk kültürü”, “milli kültür”, “ulus kültürü” gibi fikirler içinde toplanmasının (Smith, 2005) yanı sıra, antropoloji bilimi tarafından kültürün açıklanmasına ilişkin pek çok kuram ileri sürülmüş ve bu doğrultuda kültür, evrim kuramına dayanarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu dönemde, kültürün bugün için de en bilinen tanımı, Darwin'in biyolojik evrim kuramının etkisiyle ilkel ve modern kültürleri evrime dayalı bir gelişmeyle birbirine bağladığı, *Primitive Culture (İlkel Kültür, 1871)* adlı yapıtıyla tanınan ve kültürel antropolojinin kurucusu sayılan antropolog E. B. Tylor tarafından yapılmıştır. Tylor, kültürü “toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür” şeklinde ifade etmiştir. Tanıma göre kültürün oluşumu için topluma ihtiyaç vardır ve tanımdaki “karmaşık bütünlük” ifadesi toplumu oluşturan bireylerin yıllarca süren etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan değerleri, inançları ve davranış kalıplarını içerir. Dolayısıyla toplum ve kültür arasında fonksiyonel bir ilişki vardır. Ayrıca kültür ve kültürü oluşturan insan, öğrenme ve kültürel içerik arasında da fonksiyonel bir ilişkinin varlığı kabul edilir (Erdoğan, 2007:226). Diğer bir ifadeyle bu ilişki; $Kültür = f (Toplum, İnsan, İçerik, Öğrenme)$ şeklinde ifade edilebilir (Güvenç, 1970:12).

Tylor'un bütünselci bir yaklaşımla yapmış olduğu bu tanım, kültür kavramının bütün niteliklerini, özünü ve türlerini içine alan tanım denemelerinden en kapsamlısı olarak kabul edilmesine ve kavrama bilimsel bir içerik kazandırarak, öneminin artmasını sağlamasına rağmen, kültür kavramını bütünüyle yansıtmakta yetersiz kalması bakımından eleştirilmiştir. Bu doğrultuda tanımdaki en önemli eksiklik insan, doğal çevre ve kültür ilişkisi olarak gösterilmiştir. Ancak insan, doğal çevre ve insan ilişkisini ele alan diğer antropoloji çalışmalarında ise kültür kavramı pozitivist ve yorumlamacı paradigmanın etkisinde kurgulanıp açıklanmaya çalışılmıştır. Pozitivist paradigmanın hâkim olduğu antropoloji çalışmalarında kültürü, Aydınlanma Çağındaki gibi ekonomik/teknik tabandan hareketle açıklama denemeleri sürdürülmüş ve uygarlığın ekonomi, bilim, teknik gibi maddi şeylerden,

kültürün ise değer, inanç, düşünüş gibi tinsel şeylerden oluştuğu ifade edilerek kültür/uygarlık ayrımı korunmuştur. Yorumlamacı paradigmanın hâkim olduğu çalışmalarda ise bu ayrıma soğuk bakılarak bilim, teknik ve ekonominin de kültür öğeleriyle karşılıklı etkileşim içinde olduğu vurgulanmıştır.

Tüm bu gelişmeler ışığında 19.yüzyılın ilk yarısında Auguste Comte (1798-1857)'un savunucusu olduğu pozitivist bir temelle ortaya çıkan ve yorumlayıcı paradigma ile bu iki paradigmanın sentezinde daha yetkin bir hale gelen sosyoloji (toplum bilim) bilimi de kültür kavramını kendi kuram ve yöntemleri dâhilinde açıklamaya çalışmıştır. Bu doğrultuda Çelebi (2006) sosyolojide kültür kavramının iki farklı yaklaşımla ele alındığını ifade etmektedir. Bunlardan ilki olan işlevselcilik, yapısalcılık ve yapısal işlevselcilik gibi kuramları içeren *holistik* (bütüncül) yaklaşımda kültür, temelde bir nesne yani veridir. Bu yaklaşım kültürü, bireye dışsal olan, bireyin toplum içinde hazır bulduğu, öğrendiği, içselleştirdiği, kullandığı, kısmen geliştirdiği ve gelecek kuşaklara miras olarak bıraktığı bir davranış örüntüleri-roller-ilişkiler-kurumlar ağı ile bunlara yaşama gücü veren değer, inanç, ideal ve normlardan oluşan bir düzlem olarak ele alır. İkinci yaklaşım olan aksiyonel (eylemsel) yaklaşımda ise odak noktası özne yani insandır. Bu yaklaşımda insan, holistik yaklaşımın tanımladığı bir kültür içinde yaşar ama insan kültürün pasif bir içselleştiricisi değil, tersine bu kültürün aktif bir kurucusu, değiştiricisi ve dönüştürücüsüdür. Kültür, bu bakış açısı ile artık canlı olan, yaşayandır ve var olmak için sadece insana gerek duymaktadır.

Günümüzde ise kültür kavramının 19. ve 20. yüzyılda antropoloji ve sosyolojiden kaynaklanan kökenleri, sosyal bilimlerde pek çok alanın temel taşlarını oluşturmaktadır (Kroeber & Kluckhohn, 1952). Özellikle 20. yüzyılda antropolojinin bir alt dalı olarak gelişen sosyal/kültürel antropolojinin kültürler arasındaki benzerlik

ve farklılıkları ortaya çıkarma yönündeki yoğun çalışmaları ve “toplum ve kültürü” anlamada disiplinlerarası çalışmalara katkı sağlaması, kültür kavramının yönetim bilimini de içeren pek çok disiplin tarafından ele alınarak farklı tanımlamaların yapılmasına olanak sağlamıştır.

Görüldüğü üzere kültür kavramının anlatılan bu tarihsel süreç içerisinde, en iyi nasıl tanımlanabileceği ve bu tanım içerisinde hangi özelliklerin vurgulanması gerektiği konusunda oldukça farklı görüşler ortaya atılmıştır. Bu nedenle kültürün tek ve geçerli bir tanımının yapılması da oldukça güçleşmiştir. Nitekim Kroeber ve Kluckhohn 1952 yılında “Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions” isimli çalışmalarında kültüre ilişkin farklı disiplinlerde yapılmış 160’tan fazla tanıma yer vermiş ve bu tanımları betimsel, tarihsel, normatif, psikolojik, yapısalcı ve genetik tanımlar olmak üzere altı farklı sınıfta toplamanın mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla bugün herkesin üzerinde anlaştığı ve herkesi tatmin eden tek bir kültür tanımının olmamasının başlıca nedenleri arasında sözcüğün anlam değişikliğine uğradığı dönemin toplumsal, siyasal, entelektüel durumu ile iç içe geçmiş olması, pozitivist ve yorumlamacı paradigmalarda disiplinler üzerindeki etkisi ve her disiplinin kendi kuramsal ve yöntemsel farklılıkları dâhilinde kavramı tanımlamaya çalışmış olması gösterilebilir.

1.1.2. Kùltürün Temel Özellikleri ve Öğeleri

Kùltür kavramı, tarihsel süreç içerisinde farklı disiplinlerce farklı şekillerde tanımlansa da kùltürün birçok ögenin bileşkesi olduğu ve bazı temel özelliklere sahip olduğu ortak bir kanıdır. Literatürde bahsedilen kùltüre ait özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

➤ **Kùltür Öğenilir:** Kùltür kalıtımsal değildir. Birey sosyal çevresi ile etkileşimi sayesinde ait olduğu toplumun kùltürünü öğrenir.

➤ **Kùltür Toplumsaldır:** Kùltür öğeleri, toplumlarda yaşayan bireylerce yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bu nedenle kùltür, tek bir bireye değil toplumun tüm bireyelerine aittir.

➤ **Kùltür Tarihi ve Süreklidir:** Kùltür öğrenilir ve sosyal kalıtım yoluyla kuşaktan kuşağa aktarılır. Dolayısıyla kuşaktan kuşağa geçerek sürekli olma özelliğini korumaktadır (Güvenç, 2002).

➤ **Kùltür Dinamiktir ve Değişebilir:** Bireyler toplum içerisinde kendilerine aktarılan kùltürü öğrenmekte ve yaşamaktadırlar. Yaşam şartları değiştikçe de kùltür, yeni ihtiyaçlar ve sorunlar karşısında bireylerin kùltürel yapıya ekledikleri ve kùltürel yapıdan çıkardıkları bir takım değerlerle değişime uğrar (Köktürk, 2006). Bu nedenle kùltür, sürekli değişen ve değişmekte olan bir değerler sistemi olarak dinamiktir (Uçar İlbuğa, 2010:169).

➤ **Kùltür Bir Soyutlamadır:** Kùltür bütünüyle maddi, gözlemlenebilir bir olgu değil, soyut bir kavramdır (Duran, 2002). Kùltürü oluşturan soyut birimlerin somutlaşması ise bireyin diğer insanlara kùltürüyle ilgili ipucu veren davranışlarıyla olmaktadır (Oksaar, 2008:36).

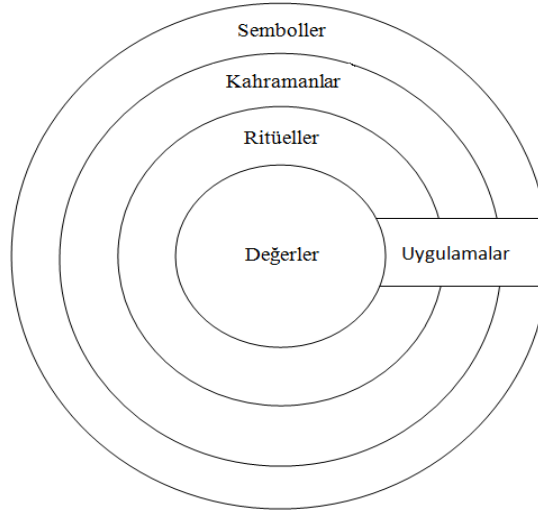
➤ **Kültür Kurallar Sistemidir:** Kültür hem bir sosyal süreç hem de bu sosyal sürecin düzenleyicisidir (Köktürk, 2006:25). Bu nedenle insanların toplum halinde yaşamalarını belirleyen yazılı ve yazılı olmayan kurallar kültürün bütünlüğünü ve devamlılığını sağlar (Güney, 2000).

Dolayısıyla kültür, içeriğindeki öğrenilen, aktarılan, paylaşılan, toplumsal, sorun çözücü olma gibi yönleriyle oldukça kapsamlı bir kavramı karşılamaktadır. Bu yönüyle de kültür olgusu, insanı içeren her konuda üzerinde tartışılan bir kavram haline gelmiştir.

Kültürü oluşturan öğelerin sınıflandırılmasında ise literatürde farklı bakış açıları bulunmaktadır. Kültür öğelerini en temel sınıflandırmayla ele alan çalışmalarda (Ataman, 2001; Ügeöz, 2003) kültürün maddi ve manevi öğelerden oluştuğu görülmektedir. Maddi kültür öğeleri toplumun fiziksel yönünü göstermekte ve insan eliyle yapılmış değerleri içermektedir. Bu doğrultuda bir toplumun teknolojik durumu, eserleri ve ekonomisi maddi kültürü olarak gösterilebilir. Sosyo-kültürel bileşenler olarak da bilinen manevi öğeler ise kültürün davranışlara yansıyan ve ancak o kültürün içinde yaşayan insanların davranışlarında gözlenebilen öğeleri ifade etmektedir. Bu öğeler dil, din, inançlar, tutumlar, değerler, normlar, töreler, adet ve gelenekler, semboller olarak sıralanabilir.

Diğer yandan bazı araştırmacılar ise kültür öğelerini “değer” kavramını temel alan bir yaklaşımla açıklama yoluna gitmişlerdir. Bu anlamda kültür alanında değerden bağımsız bir nesne yoktur ve kültür, değerlere yüklenen araçlar yoluyla anlaşılabilen bir gerçekliktir (Özlem, 2001: 41). Bu bağlamda Hofstede’in (1990) kültür öğelerine ilişkin oluşturduğu “Soğan Diyagramı”nda semboller, kahramanlar, ritüeller, değerler ve uygulamalar yer almaktadır. Şekil 1’de görülen diyagramda

kültürün çekirdeğini değerlerin oluşturduğu görülmektedir. *Değerler*, bireyin diğerleri ile ilişkilerinde belirli durumları tercih etmesine neden olan geniş çaplı eğilimlerdir. *Ritüeller*, istenen sonuçlara ulaşılması sürecinde teknik olarak gereksiz görülsede, kültür içerisinde oldukça önemli kabul edilen kolektif etkinliklerdir. *Kahramanlar*, bir kültür içerisinde büyük ölçüde değer verilen ve bu yüzden davranış modeli olarak kabul gören gerçek veya hayali kişilerdir. *Semboller* ise aynı kültürü paylaşan bireyler tarafından anlaşılabilen ve özel anlamlar taşıyan kelimeler, işaretler, resimler ve nesnelere dir.



Şekil 1: Soğan Diyagramı – Kültürün Katmanları

Kaynak: Hofstede vd., 1990

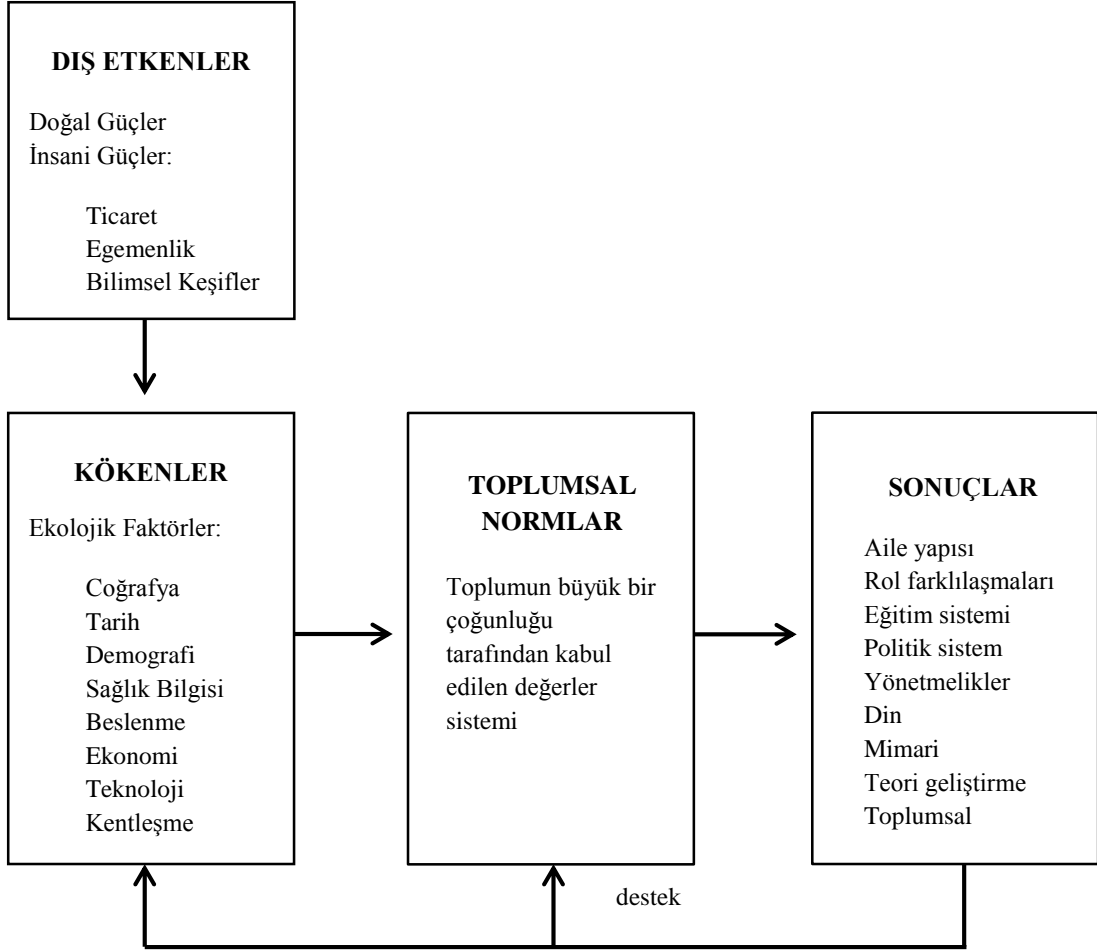
Şekil 1’ den de görülebildiği gibi ritüeller, kahramanlar ve semboller kültürün görülebilir öğeleri olarak uygulamalar kavramı altında sınıflandırılmaktadır. Ancak bu üç öğe dışarıdan görülebilen kavramlar olmasına rağmen, sadece ait oldukları kültürün içerisindeki bireyler tarafından yorumlanarak anlamlı hale gelirler. Değerler ise davranışlarda belirginleşinceye kadar görülemezdir (Hofstede vd., 1990).

Trompenaars ve Hampden-Turner (1997) da kültür öğelerini Hofstede'in soğan diyagramına benzer bir diyagramda ele alarak dört katmanda incelemişlerdir. Diyagramın üçüncü ve ikinci katmanı gözlenebilir nitelikte olup, sembolik formlar ve davranışlar olarak ifade edilmektedir. Diyagramın birinci katmanında görünmeyen kültür öğelerinden değerler, çekirdek katmanda ise hiçbir şekilde ölçülemeyen temel varsayımlar ve inançlar yer almaktadır. Dolayısıyla kültürün sadece maddi ve manevi öğelerden oluşan ikili bir yapı olmadığına vurgu yapan bu değer temelli çalışmalarda, kültür katmanlar halinde ele alınmakta ve değer kavramı öncelikli olarak belirginleşmektedir (Erkenekli, 2013:155).

1.1.3. Ulusal Kültür Kavramı ve Ulusal Kültür Farklılıkları

Özellikle endüstri devrimi sonrası “ulusal devlet” kavramının ortaya çıkması ve gelişmesiyle birlikte dikkat çeken (Kongar, 2008: 14) ve ulus olgusuna bağlı olarak tanımlanan ulusal kültür, belirli bir siyasal sınır içinde yaşayan insanların geliştirdiği, benimsediği ve paylaştığı değerler olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda Robbins (1990) ulusal kültürü, bir ülkeyi karakterize eden temel değer ve uygulamalar olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Hofstede (1981) de ulusal kültürü, belirli bir ulusun bireylerinin düşüncelerinin toplu bir şekilde programlanması olarak tanımlayarak, bireylerin kendi kültürel düşünce programlarına yardımcı olan kolektif bir ulusal özelliği paylaştığını ifade etmektedir.

Hofstede (1981) ayrıca kültürel programların bir ulustan diğerine farklılık gösterdiğini belirterek, ülkeler arasındaki farklılığa neden olan bir mekanizmanın varlığından bahsetmektedir. Ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların nedenlerine işaret eden söz konusu mekanizma Şekil 2’de görülebilmektedir.



Şekil 2: Kültürel Farklılıklar Mekanizması

Kaynak: Hofstede, 1981:25

Şekil 2' de görüleceği üzere her toplum tarihsel süreç içerisinde çeşitli sorunlar (doğal afetler, iklim değişiklikleri, savaşlar vb.) ile karşı karşıya kalmakta ve karşılaşılan bu sorunlar her toplumun kökenlerini oluşturan ve yaşamlarını sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları ekolojik faktörleri etkilemektedir. Toplumsal seviyede karşılaşılan sorunlara toplum önce bireysel düzeyde çözüm üretmeye çalışmaktadır. Bireylerin varsayımı olarak ortaya çıkan çözüm önerisinin bilişsel seviyede ortak öğrenme halini alabilmesi ise ancak toplum bireylerinin o çözümü ortak hareket olarak uygulamaları, bu çözüme benzer şartlarla karşılaştıklarında başvurmaları ve olumlu sonuçları tekrar alabilmeleri ile gerçekleşmektedir. Alınan olumlu sonuçlar, toplumun bu çözümü içselleştirip, değer ve inanışlar olarak kabul

etmesini ve sonunda kendi kültürünün değerler sisteminde yer almasını sağlamaktadır. Söz konusu bu süreç sonucunda kültürün değerler sistemini oluşturan toplumsal normlar, aile, eğitim sistemi, politik sistem, yönetmelikler gibi toplumsal kurumların geliştirilmesine ve korunmasına olanak vermektedir. Bu kurumlar kurulduktan sonra ise kurulmalarına olanak sağlayan toplumsal normları ve ekolojik faktörleri destekleyici bir konuma geçmektedir.

Sonuç olarak her toplumun bir çok faktöre bağlı olarak farklı sorunlarla karşı karşıya kaldığı, dolayısıyla farklı çözümler ürettiği düşünüldüğünde, içselleştirdikleri değer ve inanışlarının, diğer bir ifadeyle kültürel değerlerinin de birbirlerinden farklı olacağı ifade edilebilir. Sınırları belirlenmiş coğrafyaların içinde yaşayan insanların benimsediği ve paylaştığı bu değerler ise toplumların aile yapılarında, dini inançlarında, politik ve eğitim sistemlerinde, sanatlarında ve toplumsallaşma evrelerinde kendini göstermekte ve bu kurumlar aracılığıyla toplumlar arasındaki temel farklılıkların gözlenebilmesine olanak sağlamaktadır.

1.1.4. Ulusal Kültür Farklılıklarına İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

Bir ulus içerisinde her birey eş zamanlı olarak farklı grupların üyesi olabileceği için çeşitli zihni yazılımlara sahiptir. Örneğin birey, ulusal düzeyde, yaşadığı veya vatandaşı olduğu ülkenin; bölgesel veya etnik düzeyde, yetiştiği bölgenin veya mensubu olduğu etnik grubun; sosyal sınıf düzeyinde ise eğitim olanakları ve edindiği mesleğin gereklerine uyum sağlayacak zihni yazılımlara sahiptir. Ancak, içerisinde farklı alt gruplar yer alsa da, ulus kavramı tarihsel olarak bir bütünü oluşturmaktadır. Çünkü belirli bir zamandan beri varlığını sürdüren bir ulus içinde, gruplar arasındaki entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan çoğunluğun kullandığı baskın bir dil, ortak bir eğitim sistemi, belirli bir siyasal sistem ve medya gibi güçler

vardır. Bu nedenle, kültürel farklılıkların belirlenmesinde kullanılacak en önemli kültür düzeyinin, ulus olgusuna bağlı olarak tanımlanan “ulusal kültür” düzeyi olduğu ifade edilebilir (Kartarı, 2014).

Ancak bir ulusal kültüre ait değerleri belirlemek ve diğer kültürlerden hangi ölçüde ve neden farklı olduğunu söyleyebilmek kolay değildir. Özellikle de yüzlerce kültürün varlığından söz ediliyorsa sadece “farklı” demek yeterli olmayacaktır (Kartarı, 2014). Bu nedenle araştırmacılar kültürel değerlerin belirlenmesinde ve aralarındaki farklılıkların ortaya çıkarılmasında iki farklı yaklaşımdan yararlanmışlardır. Bu yaklaşımlardan ilki olan “emik yaklaşım”, kültürden kültüre davranışların nasıl ve niçin farklılaştığını açıklamaya çalışır. Bu yaklaşımda davranışlar sistemin içinden araştırılır, yalnızca bir kültür incelenir ve araştırmada kullanılan ölçekler bağlamın içsel özellikleriyle göreceli bir ilişki içindedir. Emik yaklaşımın karşısında yer alan “etik yaklaşım”da ise araştırma sistem dışındaki bir noktadan yapılır, birçok kültür birbiriyle karşılaştırılır ve ölçütlerin evrensel olduğu varsayılır. Diğer bir ifadeyle etik yaklaşım, insan davranışlarını evrensel değer ve normlardan yola çıkarak çözümlenmeye çalışır (Berry vd. 1992; Sargut, 1994).

Literatürde etik-emik yaklaşım kaygısı çoğu çalışmada yer alsa da, özellikle ulusal kültürler arasındaki farklılıkları araştırma konusu edinen araştırmacıların (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; Hofstede, 1980; Schwartz, 1992; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997) etik yaklaşımı benimsediği görülmektedir. Etik yaklaşımı benimseyen bu araştırmacılar ise ulusal kültürleri birbirlerine göre farkları ve benzerlikleriyle birlikte karşılaştırabilmek için kültürel değerler üzerinde durmuş ve bu değerler arasındaki farklılıkları açıklamaya yardımcı olan kuramlar doğrultusunda bazı kültürel boyutlar belirlemişlerdir. Literatürde yer alan, kültürel değerler temelinden

yola çıkarak kültürler arasındaki farklılıkları inceleyen bazı araştırmacılara ait farklı kültürel boyutlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

a) Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Yönelimleri Kuramı: 1961 yılında Florence R. Kluckhohn ve Fred L. Strodtbeck tarafından öne sürülen “Değer Yönelimleri Kuramı”na göre toplumsal davranışın temelini kültür, kültürün özünü ise görünmeyen değerler oluşturmaktadır. Kuram bağlamında araştırmacıların kültürel değer yönelimleri ve farklılıklar üzerine yaptıkları çalışmada üç varsayımdan bahsedilmektedir. Bu varsayımlara göre; bütün kültürlerin üyeleri sınırlı sayıda insanlık probleminde çözüm üretmektedir, bulunan çözüm olanakları çeşitlidir ve ilkesel olarak bütün kültürlerde, bütün çözüm yolları bilinse de, her kültürün üyeleri belirli çözüm yollarından yararlanma eğilimi gösterirler (Kartarı, 2014). Bu varsayımlardan yola çıkan Kluckhohn ve Strodtbeck, ortak bir kültür içerisinde yer alan insanların, insan-insan, insan-doğa, zaman, etkinlik ve ilişkisel yönelimlerini inceleyerek, kültürel değerlerinin belirlenebileceğini ve bu doğrultuda kültürler arasındaki farklılıkların ortaya konulabileceğini ifade etmişlerdir.

b) Schwartz'ın Değerler Kuramı: Değerleri kültürün en merkezi karakteri olarak ifade eden Shalom H. Schwartz (1992) ise kültürel değerlerin bireysel değerlerden hareketle tespitini esas alan çalışmasıyla, kültürel farklılıklar çalışmalarına yeni bir bakış açısı getirmiştir. Schwartz (1992) farklı kültürlerde eş zamanlı olarak yaptığı ölçümler doğrultusunda hem kültürlerarası karşılaştırma imkânı sunan, hem de ülke içi araştırmalarda kullanılabilen on temel değer boyutu belirlemiştir. Güç, başarı, hazcılık, uyarım, öz yönelim, evrensellik, yardımseverlik, geleneksellik, kurallara uyma ve güvenlik şeklinde adlandırılan bu değerler, aralarındaki dinamik ilişkiye bağlı olarak karşıt iki kutupta yer alan dört üst boyutta toplanmaktadır. Bu kutuplardan birincisi “değişikliğe açık olma” (hazcılık, uyarım ve öz yönelim) ve

“muhafazakârlık” (geleneksellik, güven ve kurallara uyma) kutbunu yansıtan iki üst boyuttur. İkincisi kutupta ise “kendini geliştirme” (güç ve başarı) ve “kendini aşma” (evrensellik ve yardımseverlik) üst boyutları yer almaktadır.

c) Trompenaars ve Hampden-Turner’in Kültür Analizi: Özellikle kültürlerarası farklılıkları yönetim ve örgüt bağlamında ele alan Trompenaars ve Hampden-Turner (1997) da 28 farklı ülkeden toplam 15000 çalışanın katıldığı araştırmaları sonucunda, insanların birbirleri ile ilişkilerini temel alan ve evrensellik / durumsallık, bireysellik / çoğulculuk, nötr / duygusal, özel / yaygın, başarı / övgü, olarak adlandırdıkları beş farklı kültürel boyut tanımlamıştır. Bu boyutlara ilaveten bir kültür içerisindeki insanların zaman ve çevreye ilişkin tutumlarını da inceleyen araştırmacılar, tüm bu boyutlar doğrultusunda kültürler arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmaya çalışmışlardır.

Literatürde yer alan değer temelli kültürel boyut çalışmaları içerisinde alanında öncü ve en geniş kapsamlı çalışma ise Geert Hofstede (1980a) tarafından gerçekleştirilmiştir. Hofstede’in kültürel boyutlara ilişkin yapmış olduğu sınıflandırma disiplinlerarası araştırmalara olanak sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

1.1.5. Geert Hofstede’in Kültürel Boyutlar Kuramı

Kültürü, “bir insan grubu ya da kategorisinin üyelerini diğer grubun ya da kategorinin üyelerinden ayıran, aklın kolektif programıdır” şeklinde tanımlayan Hofstede (1980a), kültürlerarasındaki farklılıkların kökenlerinde değer farklılıklarının yattığını ifade etmektedir. Bu doğrultuda Hofstede, kültürü anlamak ve kültürel değerleri belirleyebilmek için geniş ölçüde kabul gören ve net biçimde tanımlanmış –ampirik temellere dayanan- bir terminoloji geliştirmeyi amaçlamıştır.

Böyle bir amaç ise kültürel sınırların çizilmesini ve çok sayıda kültürü içerecek sistematik bir veri toplama aşamasını beraberinde getirmiştir. (Okan, 2008: 21). Bu nedenle de Hofstede kültürel değerlerin belirlenmesinde “ulusal kültür” düzeyinin kullanışlı bir ölçüt olduğunu, böylece uluslardan, onları homojen ve organik toplumlarmış gibi sayarak, enformasyon almanın daha kolay olacağını ifade etmiştir (Kartarı, 2014: 99). Bu amaç doğrultusunda, 1967–1973 yılları arasında 40 ülkede faaliyet gösteren IBM firmasından 116.000 çalışanın katılımı ile araştırmasını yürüten Hofstede (1980b), farklı ülkelerden elde ettiği verilerle her ülkenin başa çıkmak durumunda kaldığı, ancak farklı çözüm yolları bulduğu temel sorunların altını çizen dört temel boyut ortaya koymuştur. Hofstede’in ulusal kültürler arasındaki farklılıkları açıklamada kullandığı bu boyutlar güç mesafesi, bireycilik/kolektivizm, erillik/dişillik ve belirsizlikten kaçınma şeklinde ifade edilmektedir.¹ Uluslararası kültürel değer farklılıklarını temel alan bu dört boyut aynı zamanda, bir ulustaki yönetim ve örgütlenme biçimlerini açıklamada kullanılması bakımından da önem taşımaktadır.

1.1.5.1. Güç Mesafesi Boyutu

Hofstede’in ulusal kültürler arasındaki farklılıkları belirlemede kullandığı güç mesafesi boyutu (*power distance*), sosyal psikolog Mauk Mulder’in basit sosyal yapılar üzerindeki çalışmalarına dayanmaktadır (Dörtyol, 2012: 27). Mulder, güç kavramını “bir bireyin, diğer birey ya da bireylerin davranışlarını belirleme veya yönlendirebilme potansiyeli” olarak tanımlarken, güç mesafesini “aynı sosyal

¹ 1991 yılında Bond tarafından kültürel boyutlar kuramına, Konfüçyüs öğretisi temelinde şekillenen ve uzun / kısa döneme yönelme (*long term orientation*) olarak adlandırılan beşinci boyut eklenmiştir. 2010 yılında ise Minkov’un 93 ülkede gerçekleştirmiş olduğu araştırmaya dayanarak altıncı boyut olan müsamaha / kısıtlama (*indulgence / restraint*) boyutu eklenmiştir. Çalışmada Hofstede’in temel olarak ele aldığı dört boyut benimsendiği için bu iki boyut ayrıca açıklanmaya gerek duyulmamıştır.

sisteme ait olan, nispeten güçsüz birey ile güçlü birey arasındaki güç eşitsizliğinin derecesi” şeklinde tanımlamaktadır (aktaran Altıntaş, 2004: 29). Hofstede (2001) de, güçten kaynaklı eşitsizliğin her toplumun en temel gerçeği olduğunu ifade etmekte ve bu eşitsizliği George Orwell’in *Animal Farm (Hayvan Çiftliği, 1945)* adlı romanındaki “Bütün hayvanlar eşittir; ama bazı hayvanlar öbürlerinden daha eşittir” ifadesiyle vurgulamaktadır. Bu anlamda, Hofstede’e göre eşitsizlik her toplumda vardır, ancak eşitsizliğe ne kadar tolerans gösterildiği kültürden kültüre değişmektedir. Çünkü bazı toplumlarda gücün neden olduğu eşitsizlik en aza indirgenmeye çalışılırken, bazı toplumlarda güçten kaynaklı farklılıklar benimsenmekte ve kurumsallaşmaktadır. Dolayısıyla bir sosyal yapı içerisindeki bireylerin gücün eşitsiz dağılımını kabullenme dereceleri, kültürün güç mesafesi boyutunu ortaya çıkarmaktadır.

Sosyal eşitsizliğin ve sosyal ilişkilerde hiyerarşinin ne derece kabul gördüğüne işaret eden (Aycan, 2006) güç mesafesi boyutu, toplumun sahip olduğu değerler çerçevesinde benimsenmekte ve toplumun aile, eğitim, iş ortamı, politik sistemleri gibi tüm kurumlarında gözlemlenebilmektedir. Bu anlamda, Hofstede (2010)’e göre toplumlar arasındaki güç mesafesi farklılıkları, aile içerisindeki ebeveyn-çocuk ilişkisine dayanmaktadır. Çünkü bireyin zihinsel gelişimi doğduğu andan itibaren içinde yetiştiği ailede başlamaktadır. Dolayısıyla, bireyin gelişimine başladığı aile ortamında karşılaştığı eşitlikçi veya hiyerarşik davranış modelleri, okul ve çalışma ortamı gibi toplumsal diğer kurumlara aktarılmakta ve toplumun sosyal norm ve değerlerini doğrudan etkilemektedir. Bu doğrultuda güç kavramına bağlı olarak gelişen eşitsizliğin görece olarak benimsendiği toplumlarda, çocuğun aileden bağımsız hareket etmesi hoş görülmemekte, eğitim sistemi öğretmen odaklı tasarlanmakta ve çalışma ortamında otoriter, diğer bir ifadeyle merkezî bir

yaklaşım benimsenmektedir. Gücün göreceli olarak eşit dağıtıldığı toplumlarda ise ailede çocuğun bağımsız davranışları cesaretlendirilmekte, eğitim sistemi öğrenci odaklı tasarlanmakta ve çalışma ortamında demokratik düzenlemelere yer verilmektedir. Dolayısıyla toplumu oluşturan bu kurumlarda güçten kaynaklı eşitsizlik ortamına gösterilen toleransın yüksek olması, yüksek güç mesafesinin; düşük olması ise düşük güç mesafesinin varlığına işaret etmektedir. Bu doğrultuda yüksek ve düşük güç mesafesine sahip toplumlar arasındaki temel farklılıklar Tablo 1’de ki gibi özetlenebilir.

Tablo 1: Yüksek ve Düşük Güç Mesafeli Kültürler Arasındaki Temel Farklılıklar

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bireyler arasındaki eşitsizlik en aza indirilmelidir. ✓ Sosyal sistemi değiştirmenin yolu, gücü yeniden dağıtmaktır. ✓ Gücün kullanımı yasal olmalı ve sorgulanmalıdır. ✓ Tüm bireyler birbirlerine bağımlıdır. ✓ Güçlü ve güçsüz arasında gizli bir uyum vardır. ✓ Güçlü bireyler, olduklarından daha az güçlü şekilde görünmeye çalışırlar. ✓ Herkes eşit haklara sahiptir. ✓ Suçlu olan sistemdir. ✓ Aileler çocuklarına eşitlikçi bir yaklaşım benimsemektedir. ✓ Çocukların erken yaşlarda özellikle sosyal açılardan yeterli olmaları beklenmektedir. ✓ Eğitim sistemi öğrenci merkezlidir. ✓ Eğitim sistemi orta düzeye odaklanmıştır. ✓ Egemen politik ideolojiler güç paylaşımını vurgulamakta ve uygulamaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bireyler arasındaki eşitsizlik beklenir ve arzulanır. ✓ Sosyal sistemi değiştirmenin yolu gücü elinde tutanları bertaraf etmektir. ✓ Güç toplumun temel gerçeğidir ve sorgulanması söz konusu değildir. ✓ Gücsüz bireyler, güçlü bireylere bağımlıdır. ✓ Güçlü ve güçsüz arasında gizli bir çatışma vardır ✓ Güçlü bireyler olabildiğince güçlü görünmeye çalışırlar. ✓ Güce sahip olanların ayrıcalıkları vardır. ✓ Suçlu olan güçsüz bireydir. ✓ Aileler çocuklarına itaat etmeyi öğretmektedir. ✓ Çocuklar geç yaşlara dek yeterli görülmemektedir. ✓ Eğitim sistemi öğretmen merkezlidir. ✓ Eğitim sistemi üst düzeye odaklanmıştır. ✓ Egemen politik ideolojiler güç mücadelesini vurgulamaktadır.

Kaynak: Hofstede, 1980b: 46; 2011:9

Sonuç olarak, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde farklı hiyerarşik yapılar, düzenin ve öngörülebilirliğin kaynağı olarak görülürken, düşük güç mesafesine sahip kültürlerde hiyerarşik bir tabakalaşmanın olmaması, sınıfsal farklılıkları azaltan bir unsur olarak görülmektedir (Freitag & Stokes, 2009: 61). Ancak Hofstede’ e göre güç

mesafesi, yüksek ya da düşük güç mesafesine sahip toplumlardaki güç kavramına dayalı katmanlaşmanın doğru ya da yanlış olduğunu göstermez. Bu kavram ile vurgulanmak istenen asıl nokta, bir toplumda güç olgusuna bağlı olarak gelişen eşitsizliğin, toplum üyeleri tarafından ne ölçüde onaylandığı ve kabul edilebildiğidir.

1.1.5.2. Bireycilik / Kolektivizm Boyutu

Hofstede'in kültürel boyutlar kuramında yer alan ikinci boyut, bireycilik (*individualism*) ve onun karşıtı olan kolektivizm (*collectivism*) boyutudur. Bireycilik, kavramsal olarak olmasa da düşünsel anlamda ilk olarak 1835 ve 1840 yıllarında Fransız entelektüel Alexis de Tocqueville tarafından, yazarın Amerikan toplumundaki demokrasi anlayışını irdelediği ve Amerikan sosyal yapısı ile aristokrat Avrupa geleneğini karşılaştırdığı çalışmasında kullanılmıştır. Tocqueville çalışmasında bireyciliği, egoizm kavramıyla ilişkilendirerek değerlendirmekte ve egoizm kavramının bireyciliğin son evresi olabileceğini ifade etmektedir (aktaran Gelfand, Triandis & Chan, 1996). Bu doğrultuda, bireyciliğin demokratik kökenli olduğunu ifade eden Tocqueville, toplumsal, siyasal ve ekonomik koşullar eşit hale geldikçe, bireyciliğin artacağını ve bu durumda bireyin toplumun diğer bireylerinden soyutlanmasına neden olacağını öne sürmektedir (Akman, 2007).

Hofstede (1980) ise kültürel farklılıklar kapsamında en temel açıklayıcı faktör olarak görülen (Frost, Goode & Hart, 2010) bireycilik ve kolektivizm boyutunu, kültürün iki zıt kutubu olarak ele almaktadır. Söz konusu boyutun temeline "öz" kavramını yerleştiren Hofstede (2001:225), bu boyutu toplum içerisindeki bireylerin birincil gruplara entegrasyonu şeklinde ifade etmektedir. Bu anlamda bireycilik, kendini gruptan bağımsız olarak gören, kendi tercih, istek ve haklarına önem veren ve diğer bireylerle kurduğu ilişkilerde kendi kişisel amaçlarına öncelik vererek, bu ilişkileri

fayda/maliyet analizi şeklinde değerlendiren bireyleri içeren, sosyal bir modeli ifade etmektedir. Kolektivizm ise kendini bir veya daha fazla grubun bir parçası olarak goren, bu grupların normları ile hareket eden ve grubun hedeflerini kendi kişisel hedeflerinin önüne koymada gönüllü olan bireyler ile örtüşen, sosyal bir sistemi vurgulamaktadır (Triandis, 1994; 1995).

Yapılan bu tanımlar ile öz kavramı btnleştirilmek istendiğinde, bireycilik, olumlu öz algısının yaratılması ve sürdürülmesi sürecini, bireyin kendisini tanımlamasına yönelik temel insani bir çaba olarak ifade etmekte; kolektivizm ise grup olmanın insani bir çaba olduğunu vurgulamakta ve bu yüzden de, öz kavramının grup üyeliğini kapsadığını ve özü tanımlayan kişilik özelliklerinin, ortak iyilik için fedakrlıkta bulunma ve yakın evre ile uyumlu ilişkiyi koruma gibi kolektif amaçları yansıtması gerektiğini belirtmektedir (Oyserman, 2006:354). Bu doğrultuda bireyci toplumlarda; “ben” bilinci, otonomi, duygusal bağımsızlık, bireysel inisiyatif, özel yaşama saygı, özel arkadaşlıklar kurma ihtiyacı ve evrensellik gibi değerler baskın unsurlarken, kolektivist davranış biçiminin baskın olduğu toplumlarda; “biz” bilinci, kolektif kimlik, duygusal bağlılık, grup dayanışması, paylaşma, dengeli ve sürekli arkadaşlıklar gibi değerler baskın unsurlardır (Hofstede, 1980a).

Dolayısıyla bireyin merkezde olduğu bireyci kültürler ile grubun merkezde olduğu kolektivist kültürler arasında aile yaşantısı, eğitim sistemi, çalışma yaşantısı, politik sistemler, gibi birçok açıdan belirgin farklılıklar görülmektedir. Söz konusu bu farklılıklar Tablo 2’de özetlenmektedir.

Tablo 2: Bireyci ve Kolektivist Kültürler Arasındaki Temel Farklılıklar

Bireycilik	Kolektivizm
<ul style="list-style-type: none">✓ Bireylerde “ben” bilinci hâkimdir.✓ Öz’e yönelim söz konusudur.✓ Değer standartları herkes için aynıdır. (Universalism)✓ Kimlik bireye dayanır.✓ Hatalardan ötürü suçluluk duyulur.✓ Bireysel inisiyatif ve başarıya vurgu yapılmaktadır.✓ Uyumlu olmaya daha az eğilim vardır.✓ Birey özel hayat hakkına sahiptir.✓ Aile bağları zayıftır, bağlantılar seyrek.✓ Birey kendine karşı yükümlüdür.✓ Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğinin öğrenilmesidir.✓ Diplomalara ekonomik değeri ve öz itibarı arttırmaktadır.✓ Modernist bir ahlak anlayışı hâkimdir.✓ Pazar kapitalizmi veya pazar sosyalizmi söz konusudur.✓ Rekabet teşvik edilmelidir.	<ul style="list-style-type: none">✓ Bireylerde “biz” bilinci hâkimdir.✓ Topluma yönelim söz konusudur.✓ Değer standartları grup içinde ve dışında farklılaşmaktadır. (Particularism)✓ Kimlik sosyal sisteme dayanır.✓ Hatalardan ötürü utanç duyulur.✓ Bir gruba ait olma olgusuna vurgu yapılmaktadır.✓ Uyumlu olmaya daha fazla eğilim vardır.✓ Özel hayat başkaları tarafından ihlal edilebilir✓ Aile bağları güçlüdür, bağlantılar sıkıdır.✓ Birey aileye karşı yükümlüdür.✓ Eğitimin amacı nasıl yapılacağıın öğrenilmesidir.✓ Diplomalara yüksek statülü gruplara girişi sağlamaktadır.✓ Gelenekçi bir ahlak anlayışı hâkimdir.✓ Devlet kapitalizmi veya devlet sosyalizmi söz konusudur.✓ Ekonomik tekeller söz konusudur.

Kaynak: Hofstede, 1980b: 48; 2001:226

Sonuç olarak, bireyci toplumlarda birincil sadakat, benliğe diğer bir ifadeyle bireyin değerlerine, özerkliğine ve benliğinin gerçekleştirilmesine iken, kolektivist kültürün var olduğu toplumlarda, benliği aşan varlıklara karşı gösterilen sadakat ve bağlılık ön plandadır (Kağıtçıbaşı, 2000). Dolayısıyla, bireyci kültürlerde kolektif düzenlemeler, bireyin gelişmesi amacıyla kullanılan bir araç iken, kolektivist kültürlerde toplumun gelişmesi amaç olarak görülmekte ve bireylerin gelişmesi bu amaca ulaşmanın bir aracı olarak kabul edilmektedir (Terzi, 2010).

1.1.5.3. Erillik / Dişillik Boyutu

Ölüm ve yaşam ikiliğinden sonra doğanın ikinci kuralı, tüm canlıların varoluşsal özelliği olan “dişillik” ve “erkeklik” ikiliği olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla cinsiyetler arasındaki biyolojik farklılıkların evrensel olduğu bir gerçektir. Ancak cinsiyetlere atfedilen sosyal roller arasındaki farklılıkların toplumlara göre

değişkenlik gösterdiği görülmektedir (Hofstede, 1998:11). Diğer bir ifadeyle kadın ve erkeklerin toplum içerisinde üstlendikleri sosyal roller, toplumdan topluma değişmektedir. Bu nedenle toplumlar arasındaki bu ayrım, Hofstede tarafından kültürleri birbirleri ile karşılaştırmada kullanılacak kültürel bir değişken olarak ele alınmaktadır.

Hofstede (1980a)'ın kültürel farklılıkları belirlemede kullandığı erillik/dişillik (*masculinity / feminity*) boyutu, toplumsal cinsiyet rolünden ziyade, kültürlerin cinsiyete özgü özelliklerini ve önceden belirlenmiş sosyal ve kültürel rolleri ifade etmektedir. Bu doğrultuda toplumlar, cinsiyetler arasındaki sosyal rol farklılıklarını minimize ya da maksimize etmeye çalışmaları bakımından sınıflandırılabilir. Bazı toplumlar kadınların ve erkeklerin çok sayıda farklı rol üstlenmesine izin verirken, bazı toplumlarda kadınların ve erkeklerin yapmaları gerekenler arasında keskin bir ayrım vardır. Hofstede (1998), cinsiyetler arası bu sosyal rol farklılıklarının üst düzeyde olduğu toplumları “eril”, rol farklılıklarının görece az olduğu toplumları ise “dişil” olarak adlandırmaktadır. Bu anlamda erillik/dişillik boyutu, bir toplumda baskın olan değer sistemlerinin, kadın ya da erkek cinsiyet rollerine atfedilen tipik özelliklerden hangisine yakın olduğu ile ilgilidir (Aycan, 2006).

Erkeğe özgü değerlerin hâkim olduğu eril toplumlarda sosyal roller cinsiyete göre belirlenmektedir. Bu toplumlarda erkeklerin, kendine güvenen, sert kişilikli, koruyucu, maddi başarılarla odaklanan, mücadeleci ve rekabetçi bir role uygun davranmaları beklenmektedir. Kadınların ise daha çok maddi olmayan rollere dayanan alçak gönüllü, ılımlı ve şefkatli bir tutum sergilemeleri beklenmektedir. Bu anlamda, eril toplumlarda kadın ve erkeklerin üstlendikleri roller arasında keskin bir ayrım vardır ve erkeğin egemenliği söz konusudur (Rodrigues, 1998). Kadına özgü değerlerin hâkim olduğu dişil toplumlarda ise sosyal roller arasında keskin ayrımlar

bulunmamaktadır. Bu toplumlarda duyarlı olmak, çevreyi korumak, insan ilişkilerini maddiyatın üzerinde tutmak, insanlara yardım etmek ve yaşam kalitesini önemsemek hem kadınlardan hem de erkeklerden beklenen rollerdir (Hofstede, 1980a). Erillik/Dişillik boyutu kapsamında kültürler arasında görülen temel farklılıklar Tablo 3’de özetlenmektedir.

Tablo 3: Eril ve Dişil Kültürler Arasındaki Temel Farklılıklar

Dişillik	Erillik
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cinsiyetler arasında eşitlik olmalıdır. ✓ Cinsiyetler arasında duygusal ve sosyal roller çerçevesinde ayırım asgaridir. ✓ Toplumda cinsiyet rolleri esnektir. ✓ Yaşamak için çalışmak söz konusudur. ✓ Yaşam kalitesi önem taşır. ✓ İnsan ve çevre önem taşır. ✓ Erkek ve kadın alçak gönüllü ve şefkatli olmalıdır. ✓ Esnek aile yapıları söz konusudur. ✓ Çocuğun sosyalleşme sürecinde cinsiyet ayrımı asgari düzeydedir. ✓ Aile içerisinde benzer rol modeller söz konusudur. Hem anne hem de baba olaylarla ve duygularla uğraşmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Erkekler toplumda baskın olmalıdır. ✓ Cinsiyetler arasında duygusal ve sosyal roller çerçevesinde ayırım azamidir. ✓ Toplumda cinsiyet rolleri ayrıştırılmıştır. ✓ Çalışmak için yaşamak söz konusudur. ✓ Performans önem taşır. ✓ Para ve meta önem taşır. ✓ Erkek öz güvenli ve hırslı olmalı, kadın şefkatli ve alçak gönüllü olmalıdır. ✓ Geleneksel aile yapısı söz konusudur. ✓ Çocuğun sosyalleşme sürecinde güçlü bir cinsiyet ayrımı söz konusudur. ✓ Aile içerisinde farklı rol modeller söz konusudur. Anne duygularla, baba ise olaylarla uğraşmaktadır.

Kaynak: Hofstede, 1980b:49; 2011:12

Tablo 3’te görüldüğü üzere eril toplum yapısında, güçlü bir cinsiyet ayrımcılığına vurgu yapılarak, kadınlar ile erkeklerin toplum içerisinde üstlendikleri sosyal roller kesin çizgilerle ayrılmaktadır. Buna karşın dişil toplum yapısında ise cinsiyet ayrımcılığı minimize edilmeye çalışılmakta ve kadınlar ile erkeklerin üstlendikleri roller birbiriyle kesişmekte diğer bir ifadeyle benzeşmektedir. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi kültürün erillik ve dişillik boyutuyla vurgulanmak istenen asıl nokta -kadın ile erkek arasındaki biyolojik farklılıkların ötesinde- toplumun kendi değerleri çerçevesinde kadın ile erkeğe attığı sosyal ve kültürel rollerdir.

1.1.5.4. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Amerikalı Richard M. Cyert ve James G. March'ın 1963 yılında yapmış oldukları bir çalışmanın sonucunda ortaya çıkan belirsizlikten kaçınma boyutu (*uncertainty avodiance*), insanoğlunun yarın ne olacağını bilmediği, ancak ne olursa olsun bununla baş etmek zorunda kalacağı gerçeğiyle yüzleşmek durumunda olduğunu vurgulamaktadır (Hofstede vd., 2010). Hofstede (2001) ise geleceğe ilişkin belirsizliği insan yaşamının temel gerçeği olarak nitelendirdiği çalışmasında, belirsizliği zaman temeline dayandırmaktadır. Bu doğrultuda bireyler, geçmiş ile gelecek zaman arasında kalan ara bir formda yaşamakta ve geleceğe ilişkin bilgi edinilmesi olasılık dışı olduğu için bilinçli bir belirsizlik içerisinde yaşamlarını sürdürmektedir. Diğer yandan yaşam içerisinde var olan bu belirsizlikler bireyler için endişe verici olmaktadır. Bu nedenle kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun temeli, belirsizliğin insanlar için endişe kaynağı olduğunun kabulüne dayanmaktadır. Bu boyut ile toplum içerisinde yer alan bireylerin belirsiz ve bilinmeyen durumlar karşısında kendilerini ne derece tehdit altında hissettikleri ile belirsiz durumlardan ne ölçüde kaçındıkları ifade edilmektedir. (Jackson, 2001: 1274).

Hofstede vd. (2010)'e göre toplumların, endişe duymalarına neden olan üç temel belirsizlik ve bu belirsizliklerle başa çıkabilmek için geliştirilen üç temel yöntem vardır. Bunlardan ilki, doğadaki belirsizliklerin neden olduğu endişedir. Doğa, açlık, soğuk, deprem, sel vb. tehlikelerle doludur. Bu nedenle geliştirilen teknoloji, doğadan kaynaklanan belirsizliklere karşı insanların kendilerini savunmalarına yardımcı olmaktadır. İkinci endişe nedeni, insanların birlikte yaşamlarının sonucu olarak ortaya çıkan, insandan insana gelebilecek tehlikelerin belirsizliğidir. Bu belirsizliğe karşı bir savunma mekanizması sağlamak amacıyla hukuk sistemi geliştirilmiştir. Üçüncü endişe kaynağı ise doğanın sonsuzluğu ile insanoğlunun

sonluluğu arasındaki çelişkiden kaynaklanan belirsizliktir. İnsanoğlunun bu belirsizlikle başa çıkabilmesine ise din yolu ile bir çözüm getirilmiştir.

Ancak daha öncede ifade edildiği gibi her toplum birçok etmene bağlı olarak karşılaştığı sorunlara farklı çözüm önerileri getirmekte ve farklı deneyimler elde etmektedir. Bu nedenle toplumların belirsiz, bilinmeyen, açık olmayan durumlar karşısında endişe düzeyleri de aynı düzeyde olmamakta ve belirsizliklerle başa çıkabilme yolları da bu doğrultuda farklılaşmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürler ile belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürler arasındaki söz konusu bu farklılıklar Tablo 4’de özetlenmektedir.

Tablo 4: Belirsizlikten Kaçınma Düzeyinin Kültürler Arasındaki Temel Farklılıkları

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
<ul style="list-style-type: none">✓ Yaşamın doğası olan belirsizlik kolayca kabul edilebilir.✓ Toplumda düşük endişe düzeyi söz konusudur.✓ Bilinmeyen risklerin alınmasına yönelik eğilim vardır.✓ Farklı olan merak uyandırır.✓ Çeşitliliğe yönelik hoşgörü vardır.✓ Neyin kötü veya tabu olduğuna dair katı kurallar ve keskin çizgiler yoktur.✓ Bireyler değişime ve yeniliğe açıktır.✓ Bireyler risk almaya karşı isteklidirler.✓ Olabildiğince az kural vardır.✓ Gerçek göreceli bir kavramdır.✓ Çocuklar bilinmeyen durumlarla yüzleştirilmektedir.✓ Eğitim sisteminde açık uçlu öğrenim yöntemi benimsenmektedir.	<ul style="list-style-type: none">✓ Yaşamın doğası olan belirsizlik başa çıkılması gereken bir tehdit olarak algılanır.✓ Toplumda yüksek endişe düzeyi söz konusudur.✓ Bilinen riskler alınmakta, belirsiz durum ve risklerden kaçınılmaktadır.✓ Farklı olan tehlikelidir.✓ Yabancı korkusu (zenofobi) söz konusudur.✓ Neyin kötü veya tabu olduğuna dair sert kurallar vardır.✓ Bireyler değişime karşı tutucudur.✓ Bireyler sadece bilinen riskleri almaktadırlar.✓ Yazılı kurallar ve uygulamalar fazladır.✓ Gerçeğe ilişkin değişmez doğrular vardır.✓ Çocuklar bilinmeyene karşı korunmaktadır.✓ Eğitim sisteminde yapısal öğrenim yöntemi benimsenmektedir.

Kaynak: Hofstede, 1980b:47; 2011:10

Tablo 4’te görüldüğü üzere belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu kültürlerde bireyler, genelde istikrar aramakta, belirsiz, açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan, şüpheli, riskli durumlardan korkmakta ya da çekinmekte dolayısıyla yazılı ve formal kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvence

altına almak istemektedirler. Bu nedenle bu toplumlar içerisinde yer alan insanlar, farklı olanı tehlikeli olarak algılamakta, düşünce ve davranışlarda değişmelere hoşgörölü yaklaşmamakta, yeniliğe karşı direnç göstermektedirler. Buna karşın belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu kültürlerde belirsizlik kolayca kabul edilmekte ve katı kurallara yer verilmediği için kurallar rahatlıkla değiştirilmekte ya da koşullara göre uyumlaştırılmaktadır. Bu nedenle bu toplumlar içerisinde yer alan bireyler, daha özgür ve özerk hareket etmeyi, risk üstlenmeyi, yenilik ve değişime açık olmayı tercih etmektedirler.

1.1.6. Kültürel Boyutlar Kuramı Endeksinde Türkiye'nin Konumu

Hofstede'in kültürel farklılıkları belirlemede kullandığı boyutlar istatistiksel yöntemlere dayanmaktadır. Bu doğrultuda her bir ülkenin belirli bir boyuttan elde ettiği puanlar bir cetvel üzerinde işaretlenir ve ulusal kültürler arasındaki farklılıklar bu cetvel üzerinden okunabilir. Hofstede'in ulusal kültürler arasındaki farklılıkları belirlemede kullandığı dört temel boyut doğrultusunda, ülkelerin 0 ile 100 arasında elde ettikleri skorlar Tablo 5'te görölmektedir. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarından elde edilen yüksek skorlar yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınmayı; bireycilik/ kolektivizm boyutundan elde edilen yüksek skor bireyciliği, düşük skor kolektivizmi; erillik/dişillik boyutundan elde edilen yüksek skor erilliği, düşük skor ise dişilliği ifade etmektedir. Ancak burada dikkate alınması gereken husus, kültürel boyutlara ilişkin skorların göreceli olduğudur. Bu bakımdan, söz konusu skorlar tek başına bir anlam ifade etmemekte, ancak diğer ülkelerle kıyaslanarak anlam kazanmaktadır.

Tablo 5: Kültürel Boyut Endeksi

ÜLKELER	GM	K/B	E/D	BK	ÜLKELER	GM	K/B	E/D	BK
Almanya	35	67	66	65	İsveç	31	71	5	29
Amerika	40	91	62	46	İsviçre	34	68	70	58
Arjantin	49	46	46	86	İtalya	50	76	70	75
Avustralya	36	90	61	51	Japonya	54	46	95	92
Avusturya	11	55	79	70	Kanada	39	80	52	48
Belçika	65	75	54	94	Kolombiya	67	13	64	80
Brezilya	69	38	49	76	Meksika	81	30	69	82
Danimarka	18	74	16	23	Norveç	31	69	8	50
Filipinler	94	32	64	44	Pakistan	55	14	50	70
Finlandiya	33	63	26	59	Peru	64	16	42	87
Fransa	68	71	43	86	Portekiz	63	27	31	99
G. Afrika	49	65	63	49	Singapur	74	20	48	8
Hindistan	77	48	56	40	Şili	63	23	28	86
Hollanda	38	80	14	53	Tayvan	58	17	45	69
Hong Kong	68	25	57	29	Tayland	64	20	34	64
İngiltere	35	89	66	35	Türkiye	66	37	45	85
İran	58	41	43	59	Venezüella	81	12	73	76
İrlanda	28	70	68	35	Y. Zelanda	22	79	58	49
İspanya	57	51	42	86	Yugoslavya	76	27	21	88
İsrail	13	54	47	81	Yunanistan	60	35	57	100

Kaynak: <http://www.geerthofstede.com/dimension-data-matrix>

Tablo 5’de yer alan skorlar değerlendirildiğinde, Türkiye’nin görece olarak yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, kolektivist ve orta düzeyde dişil özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Ancak yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma ve kolektivist özellikler Türkiye için beklenen değerler olmasına rağmen Hofstede’in Türkiye için dişil kültür değerlendirmesi ilk bakışta Türk toplumunun “erkek toplum” imajına ters düşmektedir. Bu nedenle Sargut (2001), Hofstede’in değerlendirmesini test etmek amacıyla geniş bir zaman aralığında, üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçları, Hofstede’in değerlendirmesine paralel olarak kadınların ve erkeklerin dişil değerleri daha çok tercih ettiklerini göstermektedir. Ayrıca Türk insanın genel olarak insan ilişkilerine verdiği önem düşünüldüğünde, dişil kültür değerlendirmesinin yanlış olmayacağı ifade edilebilir.

Hofstede (1980a) ayrıca kültürel farklılıkları belirlemede kullandığı güç mesafesinin belirsizlikten kaçınma ve bireycilik/kolektivizm boyutları ile etkileşimli bir ilişki içerisinde olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda Hofstede'e göre istisnalar bulunsa da (Singapur, Hong Kong, İsrail) genel olarak bir ülkenin belirsizlikten kaçınma düzeyi, gücün kullanım şeklini etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle belirsizliğe karşı toleransı düşük olan ülkeler (Türkiye, Yunanistan, Fransa, Portekiz, Yugoslavya) tehdit edici belirsizliği azaltmak için kendileri adına karar verebilecek bir güce sığınmakta, belirsizliği güç mesafesi aracılığıyla azaltmaktadır. Belirsiz durumlara karşı tolerans düzeyleri yüksek olan ülkeler (Danimarka, İngiltere, Amerika, İsveç, İrlanda,) ise böyle bir ihtiyaç duymamaktadırlar.

Güç mesafesi ile bireycilik/kolektivizm boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise yüksek güç mesafesine sahip olan ülkelerin (Türkiye, Yunanistan, Japonya, Brezilya) nispeten kolektivist; düşük güç mesafesine sahip olan ülkelerin (İngiltere, Kanada, Amerika, Almanya) ise bireyci özellikler gösterdiği fark edilmektedir. Ancak bu varsayımın istisnaları mevcuttur. 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 bu bireyci ülkeler *bağımlı bireyciler* olarak adlandırılmaktadır. Bu durumun tam tersi olan hiyerarşik yapı ve denetimi benimsemeyen, fakat grup ruhunun egemen olduğu ülkelere Avusturya ve İsrail örnek olarak gösterilebilir. Düşük güç mesafesi ve kolektivist eğilimlerin hâkim olduğu bu ülkeler ise *bağımsız kolektivistler* olarak adlandırılmaktadır.

Sonuç olarak ülkelerin dört kültür boyutu bileşimindeki konumları, farklı sorunların farklı ele alınma biçimlerini çağrıştırmaktadır. Dolayısıyla her ülkenin kültürel boyutlar çerçevesinde sahip olduğu değerlerin, ülkelerin birbirlerinden görece olarak

farklılaşmasına neden olduğu ve bu farklılıkların da ülke içerisindeki yönetsel, iktisadi ve sosyal süreç ve sonuçları etkilediği ifade edilebilir.

1.1.7. Kültürel Farklılıkların Yönetim ve Örgüt Kuramlarına Yansımaları

Örgüt ve yönetim olgularının insanın toplumsal yaşama geçmesi ile yaşıt olması, yönetim düşüncesinin oldukça uzun bir zamanı kapsadığını göstermektedir. Ancak özellikle sanayi devriminde yaşanan gelişmelere kadar yönetim ve örgütlenme önemli bir sorun oluşturmamış, dolayısıyla bu dönemde örgüt ve yönetim ile ilgili uygulamalar geleneksel, basit uygulamalar olmaktan ileri gitmemiştir (Sucu, 2000: 20). Yönetim ve örgüt uygulamalarının ilerlemesinde ise sırasıyla Sanayi Devrimi (klasik), 1929 Ekonomi Krizi (neo-klasik) ve İkinci Dünya Savaşı (modern) gibi makro olayların etkisinin olduğu görülmektedir. Bu nedenle kültürel farklılıkların yönetim ve örgüt uygulamaları üzerindeki yansımalarının da bu dönemler doğrultusunda incelenmesi daha doğru olacaktır.

18. yüzyıl Sanayi Devrimi ile birlikte faaliyet alanları genişleyen ve yapıları karmaşıklaşan örgütlerin, geleneksel yöntemlere dayanarak yönetilmelerinin güçleşmesi, yönetim uygulamalarının bir takım ilkelere dayandırılmasını gerektirmiştir. Bu nedenle geleneksel yönetim anlayışına tepki olarak ortaya çıkan klasik örgüt ve yönetim anlayışı, yönetim uygulamalarında bilimsel metotların kullanılması gerektiğini savunmuştur. Taylor, Fayol ve Weber gibi teorisyenlerin öncülüğünü yaptığı bu anlayış çerçevesinde, başarı ölçütü olarak ekonomik ve teknik verimlilik esas alınmış ve mekanik organizasyon yapıları ön planda tutulmuştur. Kısaca, ilkeler yaklaşımı olarak da adlandırılan bu anlayışta, “en iyi” organizasyon yapısı ve yönetim uygulaması için uyulması gereken ilkeler belirlenmeye çalışılmış, bu ilkelere uyulduğu takdirde ise etkinlik ve verimliliğin artacağı savunulmuştur.

Ayrıca kabul edilen ilkelerin her yerde ve her organizasyon için geçerli olduğu düşünülerek, bu ilkelerin evrensel nitelik taşıdığı ileri sürülmüştür.

Bu bağlamda örgüt ve yönetim kuramlarının Batılı teorisyenlerce geliştirildiği düşünüldüğünde, bu durumun Batı kültürünü Doğu karşısında üstün bir konuma getirdiği ve Doğu ülkelerinin gelişme çabalarında Batı kültürünün çoğu zaman ideal bir model olarak algılanmasına sebep olduğu görülmektedir (Hofstede, 2010). Dolayısıyla bu dönemde Batılı teorisyenlerce geliştirilen ve evrensel oldukları varsayılan ideal örgüt ve yönetim kuramlarının diğer ülkelere standart bir reçete olarak sunulması, örgüt ve yönetim uygulamalarında kültürel özelliklerin göz ardı edilmesine neden olmuştur.

Bilimsel yönetimin temellerini atan ve klasik dönemi temsil eden Taylor, Fayol ve Weber'in görüşleri ise 1929 da dünyada yaşanan ekonomik kriz sonucunda sorgulanmaya başlanmıştır. Bu dönemde, klasik dönemin mekanik organizasyon yapıları görüşünün aksine, özellikle E. Mayo ve arkadaşları tarafından yürütülen Hawthorne araştırmaları sonucunda, organizasyonların teknik ve maddi unsurlara ilaveten, insan unsuru ile oluşan sosyal bir yapı olduğunu ileri süren bir akım ortaya çıkmıştır. Bu akım başlangıçta 'İnsani İlişkiler Yaklaşımı' olarak adlandırılmış, daha sonra ise klasik anlayışın ayrıntılı olarak ele almadığı insan unsurunu ele aldığı ve bu yönüyle de klasik anlayışın tamamlayıcısı olarak görüldüğünden, neo-klasik örgüt ve yönetim anlayışı olarak nitelendirilmiştir (Koçel, 2013:233). Bu dönemde de yönetim ve örgüt kuramları her ne kadar kültürel bağlamda ele alınmasa da, örgüt içindeki insana ve onun sorunlarına sosyal ve psikolojik açıdan yaklaşılması, insan, örgüt ve çevre ilişkilerinde yeni görüşlerin geliştirilmesine olanak sağlamıştır. Diğer bir ifadeyle bu anlayış, örgüt ve yönetim uygulamalarının kültürel bağlamda ele alınabilmesine temel oluşturmuştur.

1935-1945 yılları arasında gerçekleşen İkinci dünya savaşından sonra ise özellikle ekonomik açıdan gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan sosyal, ekonomik ve kültürel değişimler yöneticilerin, karşılaştıkları sorunların çözümünde klasik ve neo-klasik anlayışlardan farklı bakış açılarına ihtiyaç duymalarına neden olmuştur (Koçel, 2013:272). Bu doğrultuda ortaya çıkan modern örgüt ve yönetim düşüncesi çerçevesinde örgüt ve yönetim uygulamaları iki farklı yaklaşımla ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki olan sistem yaklaşımının amacı, yönetim olaylarını iç ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir. Bu nedenle sistem yaklaşımında örgütler, çevrelerinden aldıkları girdileri, bir süreçten geçirerek tekrar çevreye çıktı olarak sunan, bu anlamda da çevreleriyle karşılıklı etkileşimde bulunan açık sistemler olarak görülmektedir.

Modern örgüt ve yönetim düşüncesi altında ele alınan ikinci yaklaşım ise durumsallık yaklaşımıdır. Bu yaklaşım; örgütün ve içerisinde yer aldığı koşulların birbirleri karşısında özel konum taşıdıkları, buna bağlı olarak ortam koşullarının örgütün iç işleyişini, yönetim türünü, yönetim tekniklerini ve yönetim süreci faaliyetlerini belirlediği düşüncesini taşımaktadır (McGuire, 1982). Bu nedenle incelenen durum dışında, her durumda uygulanabilecek genel ilkeler ve geçerli bir tek en iyi organizasyon yapısı yoktur. ‘En iyi’ durumdan duruma değişmektedir. Ayrıca bu yaklaşımda örgütler sistem yaklaşımındaki gibi açık bir sistem olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda durumsallık yaklaşımı bir yandan organizasyon içindeki alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkileri, bir yandan da bu alt sistemlerin dış çevredeki unsurlarla olan ilişkileri üzerinde durmaktadır (Koçel, 2013:273). Kısaca, bu yaklaşımla örgüt ve çevre arasındaki uyuma ve örgütün çevresel beklentileri karşılmasına dikkat çekilmektedir.

Sistem ve durumsallık yaklaşımlarının içeriği gereği bu dönemde, bir kültürün insanını ve tekniklerini başarılı kılan yöntem ve ilkelerin, farklı bir kültürde aynı etkiye sahip olup olmayacağı ve gelişmenin Batının uyguladığı yöntemler dışında da mümkün olabileceği konusu, kültürlerarası farklılıkları yönetim alanında tartışılması gereken konulardan biri haline getirmiştir. Özellikle kültürlerarası farklılıkların örgüt ve yönetim alanına konu olmasında, ikinci dünya savaşından sonra pek çok Batı ülkesinin ekonomisindeki gözle görülür düşüşe rağmen, bir Doğu ülkesi olan Japonya'nın önde gelen sanayi gücü olarak ortaya çıkışı ve uluslararası pazarlara hâkim olmaya başlaması önemli bir etken olarak gösterilebilir. Bu doğrultuda Amerikan ve Japon işletmeleri üzerinde karşılaştırmalı olarak yapılan araştırmalarda, bazı yönetsel anlayış ve uygulamalar açısından iki ülke arasında önemli farklılıklar bulunmuş ve Japonya'nın bu başarısının nedeni, örgütlenme ve yönetim alanında uygulanan modellerin Japon Kültürü ile uyumlu olmasına bağlanmıştır.

Bu dönemde kültür olgusunun yönetim ve örgüt yazınında öneminin artmasında, Japonya'nın göstermiş olduğu başarının yanı sıra, dünyadaki hızlı değişimler ve gelişmeler, şirketlerin küreselleşme sürecinde karşılaştıkları engeller ve yeni pazar arayışlarında farklı kültürler nedeniyle karşılaştıkları sorunlar da gösterilebilir. Bu doğrultuda sayılan tüm faktörlerin etkisiyle kültür olgusu, 1970'li yılların başlarında yönetim alanında hararetli bir konu haline gelerek yönetim teorisyenlerini, ulusal kültür ve bu kültürün yönetim ile arasındaki bağı üzerinde ilgilenmeye yöneltmiştir (Morgan, 1998:140). Bu bağlamda yönetim sürecine etki eden kültürel faktörler üzerine çalışmalar yapan Gonzales, McMillan, Oberg, Farmer ve Richman gibi araştırmacılar da, yönetim süreçlerinde ulusal kültürün etkili olduğu sonucuna varmışlardır (aktaran İlhan, 2007). Dolayısıyla yapılan karşılaştırmalı çalışmalarda, öğrenilmiş davranış ve değerler sistemini temsil eden kültürün, ulustan ulusa

değiştirdiği (Williams, 1993), örgüt ve yönetim uygulamalarının da ulusal kültür ile uyum içinde olması gerektiği bilimsel olarak ortaya konmuştur.

Tüm bu bahsedilenler genel sistem kuramı çerçevesinde değerlendirilecek olursa, örgütü kapalı sistem anlayışı ile inceleyen klasik ve neo-klasik yaklaşımlarda örgütler, içinde buldukları ortam koşullarından bağımsız varsayılmakta, örgüt ve yönetim ile ilgili konularda geliştirilen ilkelerin evrensel olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, bu iki anlayış kapsamında geliştirilen yaklaşımlar kültürel bağlamdan ayrı düşünülmektedir. Modern organizasyon anlayışı çerçevesinde geliştirilen yaklaşımlarda ise kültür kavramının, klasik yönetim anlayışındaki “*en iyi tek yol*” paradigmasına alternatif yeni bir bakış açısı getirdiği ifade edilebilir. Bu açıdan bakıldığında yönetimde sistem ve durumsallık yaklaşımları gereği, örgüt ve yönetim olguları kültürel etkileşim içinde ele alınmakta ve bu olgulara ait uygulamalar, içinde bulunulan koşullara göre şekillenmektedir. Çünkü yöneteni ve yönetileni ile örgüt ve yönetimin merkezinde yer alan insan, içinde bulunduğu ulusun kültürel değerlerinden etkilenmekte ve bu değerler doğrultusunda uygulamalara yön vermektedir.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ

1.2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

Örgütler ve yönetim açısından 1980’li yıllara kadar kültür kavramı, daha çok ulusal kültürün örgütsel ve yönetsel uygulamalar üzerindeki etkisi yönünden ele alınmıştır. 1980’li yıllardan itibaren yapılan karşılaştırmalı yönetim araştırmaları ise kültürün yalnızca örgüt ve yönetim üzerindeki etkisini ortaya koymakla kalmamış, aynı zamanda örgütlerin de kendilerine özgü kültürlerinin olduğunu göstermiştir (Şişman, 2014:73). Ancak 1980’lerden önce yapılan çalışmaların, örgütlerdeki biçimsel olmayan ilişkilerin ve yapıların önemini vurgulayarak, örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasına temel oluşturduğu görülmektedir.

1930 yılında E. Mayo’nun sosyal faktörlerin çalışanların verimliliğini etkilediğini ortaya koyan Hawthorne araştırmaları, örgüt kültürü kavramının gelişmesinde bir başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Batıda özellikle yönetimde insan ilişkileri yaklaşımıyla birlikte 1930’lu yıllardan başlayarak 1950’li yıllara kadar McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris gibi bazı yönetim kuramcıları, örgütlerde insan kaynağı üzerine dikkati çekerek, informal grup, grup normları ve değerleri, kararlara katılma, tatmin gibi konular üzerinde durmuşlardır.

1950’lerden sonra ise modern yönetim anlayışı çerçevesinde geliştirilen kuramlar, örgütsel ve yönetsel süreçlerde insan, örgüt ve çevre ilişkisini kültürel bağlamda ele alarak, insana verilen önemin artmasını sağlamıştır. Özellikle bu dönemde, örgütlerin sosyal ve psikolojik yönlerine dikkat çeken Katz ve Kahn ile örgütlerin ahlaki ve değerlerle ilgili yönü üzerinde duran Barnard, Selzinck, Gouldner, Blau gibi düşünürler, içeriğinde örgüt kültürü kavramını kullanmasalar da, örgüt kültürü kapsamında yer alan konularla ilgili başlangıç düzeyinde bazı çalışmalar

yapmışlardır (Şişman, 2014: 72). Bu doğrultuda bütün canlı organizmalar gibi varlığını devam ettirmek durumunda olan örgütler, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlanmış ve örgütlerin başarılarının sadece yapı, teknoloji ve sermaye gibi maddi unsurlarla sınırlı olmadığı anlaşılmıştır. Bu durum ise örgütsel başarı için dikkate alınması gereken örgüt kültürü gibi yeni bir takım faktörlerin fark edilmesine neden olmuştur.

Kavramın oluşmasına ilişkin birikimli olarak ilerleyen bu sürecin ardından, örgüt kültürü kavramı literatürde ilk olarak örgütsel iklim kavramı ile Blake ve Mouton'ın (1964) makalesinde kendisine yer bulmuştur. Daha sonra ise kurumsal kültür adı altında Silverzweig ve Allen'in (1976) makalesinde tekrar ortaya atılmış ve 1979 yılında Pettigrew'in "Örgüt Kültürleri Üzerine" (*On Studying Organizational Cultures*) adlı çalışması ile yönetim literatürüne kazandırılmıştır. 1982 yılında Deal ve Kennedy'nin "Ortak Kültürler" (*Corporate Cultures*) ile Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" (*In Search of Excellence*) adlı kitapları ise örgüt kültürü kavramının geliştirilmesine büyük katkı sağlayarak, kavramın yaygınlaşmasında önemli rol oynamıştır.

1.2.2. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı, Temel Özellikleri ve Öğeleri

1980'li yıllardan itibaren kavrama olan ilginin artması, örgüt kültürünün yönetim, iletişim, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi farklı disiplinler içinde yer alan araştırmacılar tarafından çalışılmasına ve söz konusu olguya ilişkin farklı tanımların ve görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Gizir, 2003; Vural, 2012; Şişman, 2014). Dolayısıyla örgüt kültürü kavramına ilişkin tek bir doğru tanımdan ya da görüşten söz edebilmek oldukça güçtür. Bu doğrultuda literatürde örgüt kültürü kavramına ilişkin yapılan tanımlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Belirli bir grup için belirli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünü (Pettigrew, 1979).
- Bir örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi (Deal ve Kennedy, 1982).
- Paylaşılan değerler bütünü (Peter ve Waterman, 1982).
- Bir grup insan tarafından paylaşılan anlamlar demeti (Louis, 1983).
- Örgüt üyelerince paylaşılan anlamlar, inançlar ve değerler (Smircich, 1983).
- Değer, norm ve ideolojileri içeren anlamlar şebekesi (Trice ve Beyer, 1984).
- Bir örgütün temel değer ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitlerin toplamı (Kozlu, 1986).
- Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve seçenekleri yönlendiren temel değerler sistemi (Gangliardi, 1986).
- Bir örgütün dış çevreye adaptasyonu ve içsel bütünleşmesi sırasında geliştirdiği ve yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar (Schein,1990).

Örgüt kültürü kavramına ilişkin yapılan yukarıda ki tanımlardan da görüldüğü üzere, tanımlar genelden özele doğru değişen bir çeşitlilik göstermektedir (Şişman, 2014). Örneğin Deal ve Kennedy (1982) örgüt kültürünü çok genel bir yaklaşımla tanımlarken, Schein (1990) örgütleri çevreleri ile ilişkili açık bir sistem olarak ele almakta ve örgüt kültürünü daha kapsamlı bir şekilde tanımlamaktadır. Bu anlamda Schein örgüt kültürünün, hem içinde bulunulan toplumun kültürel özellikleri ile benzeştiğini hem de örgütün içsel bütünleşmesi sırasında geliştirdiği çözüm önerileri ile diğer örgütlerden farklılaştığını ifade etmektedir.

Diğer yandan araştırmacılar örgüt kültürünü açıklamak ve anlaşılır hale getirmek için onu birtakım öğelere ayırarak çözümleme yoluna gitmişlerdir (Şişman, 2014). Ancak örgüt kültürünün tanımlanmasında olduğu gibi örgüt kültürünü oluşturan

öğelerin de -nesnellik/öznellik ya da gözlemlenebilirlik dereceleri gibi-farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Örneğin Duncan (1989), örgüt kültürü öğelerini, kültürün maddi ve manevi kültür öğeleri biçiminde yapılan sınıflamaya benzer şekilde sınıflandırmaktadır. Bu anlamda, örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler ve hikâyeler örgüt kültürünün *gözle görülen* öğelerini; sayıtlar, inançlar, değerler ve anlamlar ise *gözle görülemeyen* öğelerini oluşturmaktadır. Trice ve Beyer (1984) ise örgüt kültürünün öğelerini, ideoloji, norm ve değerleri içeren *anlamlar* ve üyeler arası iletişimde bu anlamları vurgulayan *uygulamalar* (semboller, törenler, kahramanlar) olmak üzere iki grupta sınıflandırırken; Meek (1988) bu öğeleri *semboller, ideoloji ve törenler* olmak üzere üç grupta açıklamaktadır.

Literatürde örgüt kültürünü oluşturan öğelere ilişkin en fazla kabul gören sınıflandırmalardan biri de Schein (1990) tarafından yapılmıştır. Schein, örgüt kültürü öğelerinin *temel sayıtlar, temel değerler ve artifaktlar* olmak üzere üç düzeyde incelenebileceğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda *birinci düzeyde* bir örgütteki her türlü görülebilir olguları içeren sözel (dil, hikâye ve mitler), davranışsal (ritüel ve törenler) ve fiziksel (fiziki yerleşim, giyim tarzı vb.) artifaktlar yer almaktadır. Birinci düzeyin altında yer alan *ikinci düzeyde* ise örgüt üyelerince kabul görmüş stratejileri, amaç ve felsefeleri kapsayan temel değerler yer almaktadır. Örgüt kültürünün görünmeyen öğelerini oluşturan ve değişime en dirençli olan düzey ise en alttaki *üçüncü düzeydir*. Bu düzeyde yer alan temel sayıtlar, örgüt üyelerinin hem içsel bütünleşmesi hem de çevre ile ilişkilerinde sahip oldukları inançları ifade etmektedir.

Örgüt kültürüne ilişkin yukarıda yer verilen tanımlar ve öğeler incelendiğinde, tüm tanımlar ve sınıflandırmalar arasında farklılıklar olduğu gibi bir takım ortak özelliklerin de olduğu görülmektedir. Literatürde yer alan bu tanım ve

sınıflamalardan yola çıkarak örgüt kültürüne ilişkin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Örgüt kültürü, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan değerler bütünüdür.
- Örgüt kültürü, yazılı bir metin halinde değildir.
- Örgüt kültürü, düzenli olarak tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.
- Örgüt kültürü, ayırt edicidir (Eren, 2001:138).

1.2.3. Örgüt Kültürünün Teorik Temelleri

Daha önce de ifade edildiği gibi örgüt kültürünün yönetim, iletişim, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi farklı disiplinler içinde yer alan araştırmacılar tarafından çalışılması söz konusu olguya ilişkin farklı tanımların ve görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Gizir, 2003; Vural, 2012; Şişman, 2014). Örgüt–kültür ilişkilerine yaklaşımdaki bu farklılıklar ise araştırmacıların hem “kültür” hem de “örgüt” hakkında sahip oldukları temel sayılılarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (İlhan, 2006:279). Daha geniş bir anlamda ifade etmek gerekirse bu farklılıkların temelinde, kültür olgusunda olduğu gibi pozitivist ve yorumlamacı paradigmaların disiplinler üzerindeki etkisi ve her disiplinin kendi kuramsal ve yöntemsel farklılıkları dâhilinde örgüt kültürünü açıklamaya çalışmış olmaları gösterilebilir. Bu doğrultuda kültür kavramını örgütler açısından ele alan araştırmacılar, iki temel görüşün altında toplanabilir. Bunlar; kültürü *örgütün kendisi* olarak ele alan yaklaşımlar ile onu bir *değişken ya da alt sistem* olarak ele alan yaklaşımlardır.

1.2.3.1. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Sosyolojiden ziyade antropolojik kuramlardan etkilenen bu yaklaşımlarda, örgüt kavramıyla kültür kavramı özdeşleştirilmekte ve her örgüt başlı başına bir kültür olarak ele alınıp açıklanmaktadır. Bu anlamda kültür, örgütün sahip olduğu bir değişken olmayıp örgütün bizzat kendisi olarak görülmektedir. Kültürün onu oluşturan bilişsel, düşünsel ve sembolik yönleri üzerinde durulmakta; kültürün çıktılılarıyla ya da ekonomik boyutlarıyla pek ilgilenilmemektedir. Diğer bir ifadeyle örgütler ekonomik, politik, teknik, fiziksel kavramlarla çözümlenmenin ötesinde, paylaşılan inançlar, değerler, semboller gibi daha çok soyut kavramlarla açıklanmaya çalışılmakta, örgütsel yaşamın öznel yönüne ağırlık verilmektedir (İlhan, 2006; Şişman, 2014). Bu nedenle örgüt kültürüne bu açıdan yaklaşanlar, kültür olgusunda olduğu gibi örgüt kültürünün çözümlenmesinde de emik yaklaşımı benimsemekte ve daha çok nitel araştırma yöntemlerini kullanmaktadırlar. Bu genel çerçevede içerisinde kültürü örgütün kendisi olarak ele alan yaklaşımlar, bilişsel, sembolik, yapısalcı ve psikodinamik yaklaşımlar olarak sıralanabilir.

Bilişsel Yaklaşım' a göre örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Bu yönüyle örgüt kültürü, onu paylaşan örgüt üyeleri tarafından algılama, değerlendirme ve eylemde bulunma gibi konularda öğrenilmiş standartlar, kurallar sistemi veya öğrenilmiş bilgi sistemi olarak tanımlanmaktadır.

Sembolik Yaklaşım' da insanın kendi dışındaki fiziksel ve sosyal çevreyle olan ilişkilerinin, sembolik süreçler yoluyla geliştiği kabul edilmekte ve insanların gerçeği yorumlamasında sembollerin gücü ele alınmaktadır (İlhan, 2006:286). Bu açıdan örgüt kültürü, paylaşılan sembol ve içerikler bütünü olarak görülmekte ve sembol ile

içeriklerin bireylerin uygun davranışları göstermelerinde çerçeve oluşturdukları kabul edilmektedir (Aydıntan & Göksel, 2012:54).

Yapısalcı ve Psikodinamik Yaklaşım' da ise örgütler, çeşitli özellik, yapı, süreç ve sosyal görünümüne rağmen özde evrensel bilinç dışı süreçlerin zihinsel yansımalarıdır (March & Simon, 1975). Dolayısıyla örgüt kültürü, insanın bilinçaltında yatan düşünceleri, toplumun bilinen sosyal düzenlemeleri ile birbirine bağdaştırdığı yapısal bir oluşumdur (Eren, 2001:141).

1.2.3.2. Kültürü Bir Değişken Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Kültüre ilişkin bu bakış açısı daha çok sistem yaklaşımı ile işlevsel yaklaşımın görüşlerini benimsemekte ve kültürü örgüt içi veya örgüt dışı bir değişken ya da alt sistem olarak kabul etmektedir. Kültürü bir değişken ya da alt sistem olarak gören bu yaklaşımlar, aynı zamanda kültüre genel olarak pragmatik açıdan yaklaşmakta, onun çeşitli biçimlerde etkilenebilecek ve kontrol edilebilecek bir değişken olduğunu ileri sürmektedir. Bu bakış açısıyla örgüt kültürü, diğer örgütsel değişkenlerle ilişkili, ölçülebilir, değişebilir ve yönlendirilebilir bir fenomen olarak görülmekte (Şişman, 2014) ve örgüt kültürünün çözümlenmesinde etik yaklaşım doğrultusunda nicel araştırma yöntemlerinin kullanılabilmesi kabul edilmektedir. Bu genel çerçeve içerisinde kültürü bir değişken ya da alt sistem olarak ele alan yaklaşımlar ise karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı ve ortak kültür araştırmaları olarak sıralanabilir.

Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı farklı ülkelerdeki yönetim ve çalışanların tutum ve uygulamalarındaki değişimi ele almaktadır. Bu alandaki çalışmalarda kültürün, örgüt dışında oluştuğu ve üyeleri aracılığıyla örgüte taşınan açıklayıcı bir değişken olduğu varsayılmaktadır (İlhan, 2006). Diğer bir ifadeyle kültür (örneğin ulusal kültür gibi), örgütteki öz inançlar ve değerlerin geliştirilmesi ve güçlendirilmesini

etkileyen dış kaynaklı bağımsız bir değişken olarak görülmektedir (Aydıntan & Göksel, 2012).

Ortak Kültür Araştırmaları'nda kültür, sistem ve durumsallık yaklaşımları çerçevesinde açıklanmaktadır. Bu doğrultuda kültür, hem dış çevre koşullarından etkilenen, hem de örgüt içinde geliştirilen inanç ve değerlerden meydana gelen bağımlı bir değişken olarak görülmektedir.

Kültürü bir değişken olarak kabul eden her iki yaklaşım da, örgüt kültürünü ilişkide bulunduğu dışsal ortam ile içsel özellik ve ilişkilere göre biçimlenen bir olgu olarak ele almaktadır. İlk yaklaşımda kültür, ortamın bir parçası durumunda davranışları belirleyen bir güç iken, ikinci yaklaşımda örgütün içinde bulunduğu koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir olgu olarak görülmektedir (Eren, 2001: 140).

1.2.4. Örgüt Kültürü Tipolojileri

Çeşitli faktörler nedeniyle örgütlerin kendilerine özgü kültürel özellikler taşıdığı kabul edildiğinde, bu özelliklerin neler olduğunun ve bir örgütün diğer örgütlerden hangi bakımlardan farklılaştığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle araştırmacılar örgütsel değerler ve temel varsayımlardan hareketle, örgüt kültürünün özelliklerini belirlemeye ve bunları ortak özelliklerine göre tanımlamaya ilişkin çeşitli tipolojiler geliştirmişlerdir. Araştırmacıların benimsedikleri yaklaşımlar doğrultusunda farklılık gösteren bu tipolojiler ise hangi değerlerin, normların, inançların veya varsayımların örgüt tarafından benimsendiğini ya da örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılıp paylaşılmadığının ölçülmesini ifade etmektedir. Kısaca, içerdikleri değişkenler ve örgütlerde uygulanabilirlikleri açısından farklılık gösteren bu tipolojiler ile örgütlerin baskın kültürel özellikleri belirlenmeye

çalışılmaktadır. Örgüt kültürünün belirlenmesine ilişkin literatürde kabul görmüş tipolojilerden birkaçı aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

a) Handy'nin Örgüt Kültürü Tipolojisi: Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almış ve bu noktadan hareketle örgütlerin sahip oldukları kültürleri dört temel gruba ayırarak incelemiştir. Bunlar: güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür. *Güç kültürü*; gücün ve kontrolün merkezde toplandığı, gücü elinde bulunduranların diğerleri üzerinde egemenlik kurmasının doğru kabul edildiği örgüt kültürü tipidir. *Rol kültürü*; kurallar, iş tanımları ve prosedürlere göre şekillendirilmiş yüksek bürokratik yapıya ve yüksek merkezileşme yapısına sahip örgüt kültürü tipidir (Ataman, 2001). *Görev Kültürü*; 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 (Soydaş: 29). *Birey kültürü* ise 'örgütler bireysel amaçları gerçekleştirmek için vardır' anlayışının doğru kabul edildiği örgüt kültürü tipidir (Doğan, 2012).

b) Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Tipolojisi: Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü tipolojisi daha çok örgütün iç çevresiyle alakalı iken, Deal ve Kennedy çevre ve örgüt ilişkisi üzerinde durarak iki boyutlu değişken üzerinde dört kültür tipi belirlemişlerdir. Örgütlerin kültürlerinin farklılaşmasında rol oynayan değişkenler ise işletmelerin belirsizlik ortamında risk alma dereceleri ile aldıkları kararların başarısı ile ilgili geri bildirim hızıdır. Bu değişkenler doğrultusunda ortaya çıkan kültür tipleri ise ataklık kültürü, eylem kültürü, yetki kültürü ve kapalı hiyerarşi kültürüdür. *Ataklık kültürü*; yüksek risk ve hızlı geri bildirim koşullarında faaliyet gösteren örgütlerde, örgütsel başarının bireysel çabalar yoluyla elde edilmesine odaklanan kültür tipidir. *Eylem kültürü*; düşük risk ve hızlı geri bildirim var olduğu örgütlerde

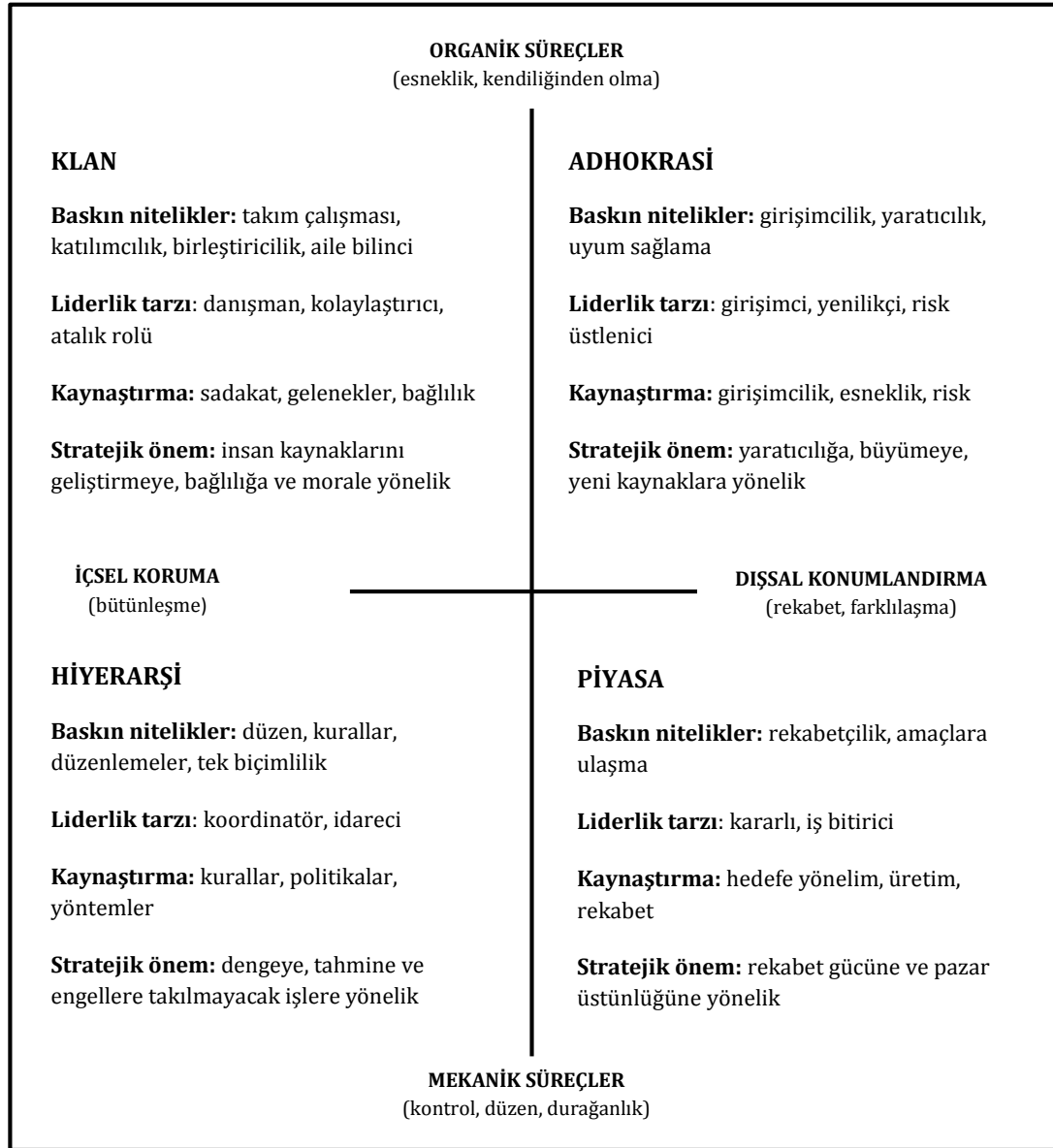
müşteri tatminine odaklanılan kültür tipidir. *Yetki kültürü*; yüksek risk ve yavaş geri bildirim olduğu koşullarda faaliyet gösteren örgütlerde, örgüt üyelerinin yetenek, bilgi ve deneyimlerinin önemli olduğu kültür tipidir. *Kapalı hiyerarşi kültürü*; düşük risk ve yavaş geri bildirim var olduğu koşullarda faaliyet gösteren, sıkı bir hiyerarşik yapının bulunduğu ve yatay iletişimin çok nadir gerçekleştiği kültür tipidir (Doğan,2012:131).

1.2.5. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Çerçevesinde Örgüt Kültürü Tipolojisi

Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesi (*competing values framework-CVF*), yöneticilerin kendilerini, örgütlerini ve kaotik dünyamızı daha iyi anlamalarına yardımcı olan kuralcı değil, tanımlayıcı bir çerçevedir (Sendelbach, 1993:75). Bu anlamda bir örgütün mevcut veya ulaşılmak istenen kültürel profilini gözler önüne sererek lider, yönetici ve danışmanlara rehberlik edici bir nitelik taşımaktadır (Hooijberg & Petrock, 1993:29). Ancak literatür incelendiğinde, çok sayıda araştırmacı (Quinn & Rohrbaugh, 1981; Quinn & Cameron, 1983; Cameron & Freeman, 1991; McDonald & Gandz, 1993; Saxby, Parker, Nitse & Dishman, 2002) tarafından rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde örgüt kültürü tipolojileri geliştirildiği görülmektedir.

Cameron ve Quinn örgüt kültürünün artan önemini, günümüzde ne üretildiği ya da kiminle rekabet edildiğinin değil, örgüt kültürünün doğru şekilde yönetilebilmesinin daha önemli olduğunu belirterek açıklamaktadırlar. Onlara göre, örgüt kültürü, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla bu unsurların bazı ortak değerler etrafında düzenlenebileceğini belirten araştırmacılar,

rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde bir örgüt kültürü tipolojisi geliştirmişlerdir (Bkz: Şekil 3).



Şekil 3: Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Tipolojisi

Kaynak: Quinn & Cameron, 1983

Şekil 3'te de görüldüğü üzere rekabetçi değerler çerçevesini iki eksen oluşturmaktadır. *Dikey eksenin* bir ucu organik süreçleri ifade ederken, diğer ucu mekanik süreçleri ifade etmektedir. Organik süreçler, örgütte esnekliğe ve kendiliğinden oluşmaya önem verirken; mekanik süreçler, kontrole, dengeye ve düzene önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıttır. *Yatay eksen* ise içsel koruma

ve dış konumlandırma boyutları üzerine kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken, dış konumlandırma rekabet ve farklılaşmaya ifade etmektedir ve bu iki boyut da birbirine zıttır (Jones vd., 2005: 364).

Konuyla ilgili diğer tipolojik çalışmalarda olduğu gibi Cameron ve Quinn'in çalışmasında da yatay ve dikey ekseninde yer alan değerler sabit kalmakta ve bu iki eksenin kesişmesinden ortaya çıkan dört kadrana farklı bir kültür tipi yerleştirilmektedir. Her bir kadrana yerleştirilen bu kültürler hiyerarşi (bürokrasi), klan (insan ilişkileri ve gelişimi), piyasa (pazar) ve adhokrasi (dış çevreye uyum) kültürleri olarak adlandırılmaktadır. Tanımlanan bu kültürlerin ortak değerleri ise baskın nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önem başlıkları altında değerlendirilmektedir (Vural, 2012; Dani vd., 2006:953; Lund, 2003:221). Şekil 4'de her bir kadrana için tanımlanan örgüt kültürü tipleri ve bu kültür tiplerine ait ortak değerler şematik halde görülmektedir.

1.2.5.1. Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü

Sol alt kadranda yer alan hiyerarşi kültürü, mekanik süreçler ve içsel korumanın özelliklerini taşımaktadır. Nispeten durağan bir çevrede faaliyet gösteren, örgütlerde görülen bu kültür tipinin temeli; Weber'in ortaya koyduğu ve 1960' lara kadar yönetim ve organizasyon alanındaki çalışmalarda, en ideal örgüt tipi olarak nitelendirilen bürokratik yönetim tarzına dayanmaktadır. Hiyerarşi kültür tipinde örgüt, mantık ve rasyonellik temeline dayanmaktadır. Bu kültürde düzen, kurallar ve yönetmelikler her şeyin önünde gelir. Örgüt içindeki roller, bu rolleri üstlenen kişilerden daha önemli olduğundan çalışanlardan beklenen, önceden tanımlanmış rolleri yerine getirmeleridir (Cameron vd., 2006: 37-38). Ouchi (1987:74)'ye göre bu tip örgütler kişiye şunu söyler: "İstediğini değil, bizim sana söylediğimizi yap, çünkü

sana bunun için para ödüyörüz”. Diğer taraftan bu tip örgütlerde liderlerin daha çok kural koyucu, koordinatör, gözlemci gibi nitelikler taşıdığı ve bağlılık, disiplin, hiyerarşik yapının korunması gibi değerleri vurguladıkları görölmektedir. Bu nedenle bu tip örgütlerde işlemler, sürekli gözetim, değerlendirme ve yönlendirme altında yürütölmekte ve çalışanların gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra onlardan itaat etmeleri beklenmektedir (Erdem, 2007; Bayazıt & Koçaş, 2011).

1.2.5.2. Klan (İnsan İlişkileri ve Gelişimi) Kültürü

Sol üst kadranda yer alan klan kültürü, organik süreçler ve içsel korumanın özelliklerini taşımaktadır. Resmi olmayan yönetimi ve çalışanların birbirlerine duygusal bağlarla bağlı olduğunu vurgulamasından dolayı bu tür örgütler klan olarak tanımlanmaktadır (Ergün, 2007: 269). Bu bağlamda ekonomik birimler olmaktan çok bir aile özelliği gösteren klan kültürde; kurallar, prosedürler, hiyerarşi ve rekabet gibi kavramlar yerine takım çalışması, uyum, iş rotasyonu ve yönetime katılım gibi kavramlar etkili olmaktadır. Dolayısıyla bireylere işlerini daha iyi nasıl yapacaklarına dair görüş bildirme hakkı verilmekte ve kendilerini geliştirmelerine fırsat tanıyan güçlendirme çalışmaları yapılmaktadır (Cameron vd., 2006: 41-43;). Bu tür kültürlerde liderlik stili ise danışman, kolaylaştırıcı, atalık rolü üstlenen bir niteliktedir. Bu nedenle örgüt lideri akıl hocası, kılavuz hatta bir ebeveyn gibi kabul edilmektedir. Kısaca “biz” duygusunun öne çıktığı bu tip örgütlerde bağlılık, sadakat, güven, aile iklimi, bireylerin kendilerini geliştirmesi, liderlerin babacan veya destekleyici bir yaklaşıma sahip olmaları gibi kavramlar önem kazanmaktadır.

1.2.5.3. Piyasa (Pazar) Kültürü

Sağ alt kadranda yer alan piyasa kültürü, klan kültürün tersine mekanik süreçler ve dışsal konumlandırmanın özelliklerini taşımaktadır. Pazar kültürü genel olarak amaç odaklılığı vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade etmektedir. Örgüt içi ilişkilerde ise esas olan görev ve amaçların başarıyla sonuçlanmasıdır. Bu anlamda böyle bir örgüt içsel bütünleşme yerine dış çevreye (tedarikçiler, müşteriler, yönetmelikler vb.) odaklanmaktadır. Ortak amacı mücadele etmek ve kazanmak olan bu kültür tipinde bireyler rekabetçi ve sonuç odaklıdır. Çünkü bu örgütlerde işleyen piyasa mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçmekte ve herkes kişisel katkılarının karşılığını almaktadır. Eğer bir kişi hiç katkıda bulunmuyorsa, ödül alamamakta ve böylelikle eşitlik sağlanmış olmaktadır (Ouchi, 1987:74). Dolayısıyla piyasa kültüründe her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır. Hedef koyucu, talepkâr, direktör, üretici gibi niteliklere sahip liderlerin temel görevi ise örgütü üretkenlikte ve karlılıkta en öne taşımaktır. (Cameron & Quinn, 2006, 40; Erdem, 2010; Ergün, 2007, 269; Seymen, 2008:107).

1.2.5.4. Adhokrasi (Dış Çevreye Uyum) Kültürü

Sağ üst kadranda yer alan adhokrasi kültürü, organik süreçler ve dışsal konumlandırmanın özelliklerini taşımaktadır. Geçicilik ve dinamizm anlamına gelen "ad hoc" kelimesinden türetilen adhokrasi; 21. yüzyılın hızla değişen kaos atmosferine çabuk uyum gösterebilen bir yapıyı ifade etmektedir. Adhokrasi kültürüne sahip örgütler, hızla değişen bir çevrede faaliyet gösterdikleri için ürettikleri mal ve/veya hizmetlerin ömrü oldukça kısadır. Bu durum ise örgütleri yenilikçi ve değişimde öncü olmak zorunda bırakmaktadır. Diğer yandan pazar ve

hıyerarşı kültürünün aksine, bu kültür tipinde merkezileŒmiŒ gç ve otorite yoktur. Sorunun yeri ve zamanına göre "gç" bireyden bireye ya da gruptan gruba geçebilir. Bu anlamda çalıŒanların görev ve sorumlulukları hızla deęiŒebileceęinden, bazen bir rgt Œeması bile olmayabilir. Liderlik ise çalıŒanların giriŒimci yeteneklerini açığa çıkarmaya odaklandıkları bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bu kültür tipinde liderler giriŒimci, yenilikçi, yaratıcı ve risk almayı seven nitelikler taŒımaktadırlar. Kısaca bu kültür tipinin hızla deęiŒen çvreye uyum sağlamak amacıyla yaratıcılığın ve yeniliğin teŒvik edildiği, inisiyatif alabilen ve esnek yapılara sahip örgütlerde görüldüğü ifade edilebilir. (Cameron vd., 2006: 43-44; Seymen, 2008).

Yapılan bu açıklamalardan sonra bu dört örgüt kültürü tipi içinde "en iyi" tek bir tipoloji olduğunu söylemek yanlış olmakla birlikte, söz konusu kültür tiplerini saf biçimleri ile bir örgütte gözlemenin de çoğu zaman mümkün olmadığı ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütler genel anlamda tutarlı tek bir kültür tipine sahip olmanın aksine, baskın nitelikler, liderlik stilleri, kaynaŒtırma mekanizmaları ve stratejik önem açısından farklı kültürel tiplere sahip olabilirler. Ancak bir rgt, kültür yönünden diğerlerinden farklı kılan noktanın baskın olarak gözlenen özellikleri olduğu dŒnlrse, örgütlerin baskın olan kültür tipine göre sınıflandırılması yanlış olmayacaktır.

1.3. ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ

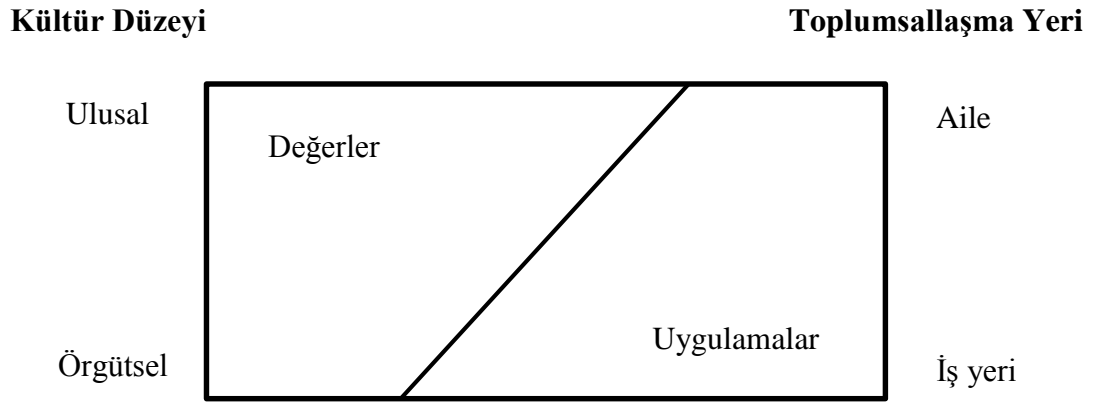
Bir toplumun ya da ülkenin ihtiyaç ve sorunlarının giderilmesine ilişkin üretilen çözümlerin benimsenerek, paylaşılan inanç, değer ve uygulamalar haline gelmesini ifade eden kültürün temel unsuru insandır. İçinde yetiştiği ülke ya da toplumun temel kültürel değerlerine sahip olan insan, sosyal birer sistem olan örgüt ve toplum arasındaki ilişkide bir köprü görevi görmektedir. Dolayısıyla örgütün dış çevreye uyumu ve içsel bütünleşmesi sırasında geliştirdiği temel değerlerini ifade eden örgüt kültürünün, ulusal kültürel değerlerden bağımsız olarak şekillenmesi beklenemez.

Ulusal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkisi, örgütlerin açık birer sistem oldukları gerçeğine dayandırıldığında ise daha net bir şekilde görülmektedir. Bu anlamda örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için içinde buldukları çevreyle sürekli etkileşim içindedirler ve kendilerini çevreleyen bir üst sistemden, başka bir ifadeyle içinde buldukları ülkenin kültüründen etkilenirler. Çünkü açık sistem yaklaşımına uygun biçimde yapılanan bir örgüt, çevresinden sağladığı girdileri kullanarak yine çevresi için çıktılar üretmekte ve bu süreçte kültürel çevresiyle de etkileşime girmektedir. Dolayısıyla örgüt içerisinde kullanılan teknoloji, bilgi, iş gücü gibi girdiler de içinde bulunduğu ulusal kültürün izlerini taşımaktadır (Sargut, 2001). Bu bağlamda kültürün örgütü topluma bağlayan, örgütün toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biri (Eren, 2002) olduğu düşünüldüğünde, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve dışsal paydaşları tarafından benimsenebilmeleri için örgüt kültürü ile ulusal kültürel değerlerin uyumlu olması gerekmektedir.

Ulusal kültür ile örgüt kültürü etkileşimini konu alan çalışmalar incelendiğinde de ulusal kültür ve örgüt kültürü arasında doğrusal birtakım ilişkilerin ve etkilerin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda Meschi ve Roger (1994) çalışmalarında ulusal kültür ve örgüt kültürü arasında güçlü doğrusal bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Van Oudenhoven (2001) yerel örgütlerin tanımlanması için kullanılan anlık tanımlara dayalı araştırmasında, bireylerin örgütlerini tanımlamada kullandıkları kavramlar ile ulusal kültür için kullandıkları kavramlar arasında benzerlikler ortaya koymuştur. House, Hanges, Dorfman ve Gupta (2004)'nın yapmış olduğu GLOBE çalışmasında da benzer şekilde örgüt kültürü üzerinde ulusal kültürün önemli bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ulusal kültür ile örgüt kültürü arasındaki etkileşimi konu alan Türkçe yazın incelendiğinde de benzer sonuçların alındığı gözlenmektedir. Bu doğrultuda Öz (2009), toplumlararası kültürel farklılıklara rağmen çok uluslu şirketlerin örgüt kültürleri ile faaliyet gösterilen ülkenin ulusal kültürü arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Temel, Eğinli ve Çakır (2011) da ulusal kültürün örgüt kültürüne yansımalarını inceledikleri çalışmalarında, ulusal kültürel değerlerin örgüt kültürü üzerinde etkileri olduğu sonucuna varmışlardır. Yeloğlu (2011) ise Türk Ulusal Kültürünün örgüt yapıları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmasında, Hofstede'in Türk toplumu için öne sürdüğü kültürel değerler ile Mintzberg'in öne sürdüğü örgütsel yapılar olan basit, makine bürokrasi, profesyonel bürokrasi, bölümlendirilmiş ve adhokratik yapılar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yeloğlu (2011) çalışmasının sonucunda, Türk toplumunda bireylerin ortaklaşa davranış düzeyleri arttıkça; makine bürokrasi, bölümlendirilmiş yapı ve adhokratik yapılara; güç mesafesi düzeyleri arttıkça ise makine bürokrasi tarzı örgüt yapılarına uyum düzeylerinin artacağını öne sürmüştür.

Ulusal kültür ve örgüt kültürü üzerine önemli çalışmaları olan Hofstede (1990) ise bir alt kültür olan örgüt kültürünün ulusal kültürel değerlerden etkilenecek şekilde şekillendiğini ifade etmektedir. Bu anlamda ulusal düzeyde kültür farklılıkları daha çok değerlerde yer alırken örgütsel düzeyde kültür farklılıkları ritüeller, kahramanlar ve sembolleri içeren uygulamalarda görülmektedir.



Şekil 4: Kültürel Farklılıkların Yapısı: Ulusal ve Örgütsel Düzey

Kaynak: Hofstede, 1990:312

Şekil 4’te de görüldüğü üzere değerler erken yaşlarda aile içerisinde kazanılırken, örgütsel uygulamalar bireylerin yetişkin olduğu dönemlerde, işyerinde kazanılmaktadır. Bu nedenle kültür kavramını ulusal ve örgütsel iki düzeyde inceleyen Hofstede, örgütleri açık birer sistem olarak ele almakta ve örgüt kültürünün ulusal kültürel değerlerden etkilendiğini ifade etmektedir. Hofstede (1980a; 2001)’in ulusal kültürel farklılıkların belirlenmesine ilişkin ortaya koyduğu güç mesafesi, bireycilik/çoğulculuk, erillik/dişillik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının örgütler üzerindeki etkileri ise Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6: Ulusal Kültürel Değerlerin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
<ul style="list-style-type: none">✓ Hiyerarşi düşüktür✓ Merkezileşme yoktur✓ Kademeler arasında ücret farkı azdır✓ Astalar kendilerine danışılmasını bekler✓ İdeal yönetici demokratiktir✓ İmtiyazlar ve statü sembolleri hoş karşılanmaz	<ul style="list-style-type: none">✓ Hiyerarşi yüksektir✓ Merkezileşme vardır✓ Kademeler arasında ücret farkı vardır✓ Astalar ne yapacaklarının söylenmesini bekler✓ İdeal yönetici otokratik ve babacandır✓ İmtiyazlar ve statü sembollerinin olması önemlidir
Bireycilik	Kolektivizm
<ul style="list-style-type: none">✓ Çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiler iş sözleşmesine dayalıdır✓ Kararlar bireysel yetenek ve kurallara göre alınır✓ Yönetim bireylerin yönetimidir✓ Görev, ilişkilerin önündedir✓ Çalışanlar örgütle çıkar ilişkisi kurar	<ul style="list-style-type: none">✓ Çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiler aile ilişkisi gibi ahlaki kurallara dayalıdır✓ Kararlar çalışanın içinde bulunduğu gruba göre alınır✓ Yönetim grubun yönetimidir✓ İlişkiler, görevin önündedir✓ Çalışanlar örgütle psikolojik bağ kurar
Erillik	Dişillik
<ul style="list-style-type: none">✓ Niteliği ve ücreti yüksek işlerde çalışan kadın sayısı azdır✓ Yaşam işe göre düzenlenir✓ Yöneticiler karar verici ve değerlendircidir✓ Çalışanlar arasında rasyonel ilişkiler vardır	<ul style="list-style-type: none">✓ Niteliği ve ücreti yüksek işlerde çalışan kadın sayısı fazladır✓ İş yaşama göre düzenlenir✓ Yöneticiler astlarına inisiyatif verir ve danışır✓ Çalışanlar arasında sıcak ilişkiler vardır
Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
<ul style="list-style-type: none">✓ Kısa dönemli istihdam✓ Yenilikçi düşünceler kurallardan bağımsız✓ Esnek çalışma saatleri kabul görmemekte✓ Örgütte işgücü devir hızı yüksek✓ Çalışanların örgüte sadakatleri düşüktür✓ Dönüştürücü liderlik	<ul style="list-style-type: none">✓ Uzun dönemli istihdam✓ Yenilikçi düşünceler sınırlandırılır✓ Esnek çalışma saatleri kabul görmekte✓ Örgütte işgücü devir hızı düşük✓ Çalışanların örgüte sadakatleri yüksektir✓ Hiyerarşik kontrole dayalı liderlik

Kaynak: Hofstede, 2001

Tablo 6’ da görüldüğü üzere Hofstede’in ulusal kültür boyutlarının örgütler üzerindeki etkileri ile çalışmanın bir önceki bölümünde Cameron ve Quin’in örgüt kültürü tipleri açıklanırken kullanılan ortak ifadeler, ulusal kültürü oluşturan birtakım değerlerin örgüt kültürüne yansyabileceğinin sinyalini vermektedir. Ancak, bu noktada vurgulanması gereken bir diğer nokta ise her örgütün ulusal kültürel değerlerden aynı şekilde etkilenmeyeceği ve örgüt kültürü ile ulusal kültürün tamamen aynı olmayacağıdır. Çünkü örgüt kültürünü etkileyen dış çevre

faktörlerinden toplumun kültürü, devlet ve yasalar, her işletmeyi benzer biçimde etkilese de; diğer dış çevre faktörlerinden olan “içinde bulunulan sektörün yapısı, tüketiciler, rakipler” farklı olacağından örgüt kültürü (Berberoğlu vd. 1998:34) ve örgütün ulusal kültürel değerlerden etkilenme derecesi farklı olacaktır, aksi halde örgüt kültüründen bahsedilemez. Bu nedenle örgütün sahip olduğu kültürün genel çerçevesini ulusal kültür oluşturmakla birlikte örgütsel düzeyde yer alan uygulamaların bu değerlerden etkilenme derecelerinin farklılık göstereceği ifade edilebilir.

Nitekim Hofstede’in ulusal kültür boyutları ile Cameron ve Quin’in Rekabetçi Değerler Yaklaşımı çerçevesinde ortaya koyduğu örgüt kültürü tipleri arasındaki etkileşimi inceleyen sınırlı sayıdaki çalışmada, ulusal kültürel değerlerin tüm örgüt kültürü tipleri ile ilişki içerisinde olmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda ulusal kültür ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi İran’da ki özel sektör çalışanları üzerinde inceleyen Nazairan, İrani ve Ali (2013), yüksek güç mesafesinin klan kültürü, kolektivizmin klan ve hiyerarşi kültürü, erilliğin hiyerarşi kültürü ve yüksek belirsizlikten kaçınmanın hiyerarşi ve pazar kültürü üzerinde etkilerinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmada ulusal kültür boyutları ile adhokrasi kültürü arasında ise herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Ulusal kültür boyutlarından güç mesafesi ve bireycilik/çoğulculuk ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen Ay (2014) ise klan kültür ile kolektivizm arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit etmesine rağmen, güç mesafesi ile örgüt kültürü tipleri arasında bir ilişki bulamamıştır. Bu durumu ise örneklemin oldukça yüksek kolektivist bir yapıda olmasıyla açıklamıştır. Özkoç ve Katlav (2015) ise örgüt kültürünü etkileyen ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi amacıyla yaptıkları çalışmada, adhokrasi kültürü ile belirsizlikten kaçınma ve bireycilik/kolektivizm

arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki; klan kültürü ile belirsizlikten kaçınma ve bireycilik/kolektivizm arasında pozitif yönlü bir ilişki; hiyerarşi kültürü ile bireycilik/kolektivizm arasında pozitif yönlü fakat zayıf bir ilişki; pazar kültürü ile bireycilik/kolektivizm boyutu arasında ise pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda Hofstede'in ulusal kültür boyutları ile Cameron ve Quin'in Rekabetçi Değerler Yaklaşımı çerçevesinde ortaya koyduğu örgüt kültürü tipleri arasındaki etkileşim aşağıdaki gibi değerlendirilebilir:

- ***Güç Mesafesi Algısının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi:*** Bir ülke içerisinde gücün eşit olmayan dağılımına ilişkin toplumsal kabulün yaygınlığını ifade eden güç mesafesi, örgütsel ortama üstün astı uyguladığı otorite derecesi ve astın bu otoriteyi kabullenme derecesi şeklinde yansımaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, örgütsel yapı hiyerarşiye dayalıdır ve güç merkezidir. Astların hangi işi yapacağı önceden belirlenmiştir ve astlar verilen emir ve beklentilere itaat ederler. Astların gözündeki ideal yönetici ise “yardımsever bir otokrat” ya da “iyi bir babadır”. Bu nedenle astlar ve üstler arasındaki ilişkiler duygulara dayalı olarak yürütülür ve bu gibi örgütlerde çalışan işgörenler yaşlı yöneticileri genç yöneticilerden daha fazla kabul etme eğilimi gösterirler (Hofstede, 2001)

Örgüt kültürünü açıklayan tipolojiler arasında *hiyerarşi kültürü* ise mantık ve rasyonellik temeline dayanmaktadır (Cameron vd., 2006: 37-38). Çalışandan, önceden tanımlanmış görevleri yerine getirmesi beklenmekte, kendinden fazla bir şeyler katması pek de beklenmemektedir (Ergün, 2007:268). Liderlerin daha çok kural koyucu, koordinatör, gözlemci gibi nitelikler taşıdığı ve bağlılık, disiplin, hiyerarşik yapının korunması gibi değerleri vurguladıkları görülmektedir. Bu nedenle

bu tip örgütlerde işlemler, sürekli gözetim, değerlendirme ve yönlendirme altında yürütülmekte ve çalışanların gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra onlardan itaat etmeleri beklenmektedir (Erdem 2007; Bayazıt ve Koçaş, 2011).

Her iki kavramı da açıklarken kullanılan ortak sözcükler dikkate alındığında yüksek güç mesafesi ile hiyerarşi kültürü arasında bir ilişki olduğu ve bu kültür tipinin oluşmasında yüksek güç mesafesinin etkisinin olabileceği ifade edilebilir. Bu doğrultuda Türkiye'nin de içinde yer aldığı güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, klan, adhokrasi ve pazar kültürünün aksine hiyerarşi kültürünün bu değerden daha fazla etkileneceği öngörülmektedir. Ancak bu varsayım yüksek güç mesafesinin klan, adhokrasi ve pazar kültür tipleri ile ilişkili olmadığı anlamına gelmemektedir. Aksine bu varsayım ile güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda klan, adhokrasi ve pazar kültür tipine sahip olan örgütlerin, bu değerden hiyerarşi kültür tipi kadar etkilenmediği ya da yüksek güç mesafesi ile bu kültür tipleri arasında ters yönlü bir ilişkinin olabileceği öngörülmektedir.

- ***Bireycilik/Çoğulculuk Algısının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi:*** Bireycilik, herhangi bir örgüt ya da toplum içinde yer alan bireylerin kendi çıkarlarını toplumun ya da örgütün çıkarlarının üzerinde tutmasıdır. Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda “ben” anlayışı hâkimken; düşük olduğu toplumlarda “biz” anlayışı hakim olup, kişilerin yerine çoğulcu bakış açısını önemseyen gruplar ön plana çıkmaktadır (Hofstede, 1980a; 1980b; 2001). Kolektivist davranış biçiminin hâkim olduğu toplumlarda, çalışanlar örgütlerine duygusal bir bağ ile bağlanmakta ve ast ile üst arasındaki ilişki aile ilişkisi gibi ahlaki kurallara dayanmaktadır. Ayrıca çalışanlar, itaat etme, homojen davranışlar gösterme, grup içinde takdir edilme, grup başarısı, bireyler arasında karşılıklı bağlılık, hiyerarşi ve dikey ilişkileri (aile-çocuk ilişkisi gibi) kabullenme gibi davranışlar gösterirler.

Klan kültüründe de benzer biçimde, çalışanların birbirlerine duygusal bağlarla bağlı olduğu vurgusu yapılmaktadır. Kısaca “biz” duygusunun öne çıktığı bu tip örgütlerde bağlılık, sadakat, güven, aile iklimi, grup başarısı, yöneticilerin babacan veya destekleyici bir yaklaşıma sahip olmaları gibi kavramlar önem kazanmaktadır. Kavramlar arasındaki benzerlikler dikkate alındığında çoğulculuk ile klan kültürü arasında bir etkileşim olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda Türkiye'nin de içinde yer aldığı çoğulcu davranış biçiminin hâkim olduğu toplumlarda, klan kültürün bu değerden daha fazla etkileneceği öngörülmektedir. Diğer yandan bu varsayım çoğulculuk değerinin, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar kültür tipleri ile ilişkili olmadığı anlamına gelmemektedir. Aksine bu varsayım ile çoğulcu davranış biçiminin hâkim olduğu toplumlarda hiyerarşi, adhokrasi ve pazar kültür tipine sahip olan örgütlerin, bu değerden klan kültür tipi kadar etkilenmediği ya da çoğulculuk ile bu kültür tipleri arasında ters yönlü bir ilişkinin olabileceği öngörülmektedir.

- ***Erillik/Dişillik Algısının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi:*** Ulusal kültürü oluşturan erillik/dişillik boyutu ise toplumda eril ya da dişil değerlerden hangisinin daha fazla benimsendiği ile ilgilidir. Eril toplumlarda başarı, performans, para ve rekabet gibi değerler ön plandayken; dişil kültürlerde yaşam kalitesi, sıcak ilişkilerin sürdürülmesi, grup başarısı, güçsüzleri koruma, çevreye saygı duyma gibi kavramlar önem kazanır (Hofstede, 1980a; 2001). Daha önce de bahsedildiği gibi ekonomik birimler olmaktan çok bir aile özelliği gösteren *klan kültürde* de kurallar, prosedürler, hiyerarşi ve rekabet gibi kavramlar yerine takım çalışması, uyum, insan ilişkilerine önem verme gibi kavramlar etkili olmaktadır (Cameron vd., 2006:41-43). Dolayısıyla dişil değerlerin klan kültürü arasında bir ilişki olduğu ve bu kültür tipinin oluşmasında dişil değerlerin etkisinin olabileceği ifade edilebilir.

Ayrıca dişil değerlerin baskın olduğu, merkezi gç ve otoriterin var olmadığı, yaratıcılığın teşvik edildiği ve insan ilişkilerinin önemli olduğu *adhokrasi kültür* tipi arasında da bir etkileşim olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda Türkiye'nin de içinde yer aldığı dişil değerlerin hâkim olduğu toplumlarda, klan ve adhokrasi kültürünün bu değerden daha fazla etkileneceği ifade edilebilir. Fakat ngrlen bu durum dişil değerlerin, hiyerarşi ve pazar kültür tipleri ile ilişkili olmadığı anlamına gelmemektedir. Aksine, dişil değerlerin hâkim olduğu toplumlarda hiyerarşi ve pazar kültür tipine sahip olan örgütlerin, bu değerden klan ve adhokrasi kültür tipi kadar etkilenmediği ve dişil değerler ile bu kültür tipleri arasında ters yönlü bir ilişkinin olabileceği öngörülmektedir.

- ***Belirsizlikten Kaçınma Algısının rgt Kültürü zerindeki Etkisi:*** Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu, toplum içerisinde yer alan bireylerin belirsiz ve bilinmeyen durumlar karşısında kendilerini ne derece tehdit altında hissettikleri ile belirsiz durumlardan ne ölçüde kaçındıklarını ifade etmektedir (Jackson, 2001). Hofstede'e (2001) göre belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda organik örgüt yapıları hâkim konumdadır. Ancak belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yasa ve kurallar duygusal bir ihtiyaçtır ve genellikle bireylerin davranışları bu doğrultuda yapılandırılmıştır. Bu nedenle belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, örgütlerin daha mekanik bir yapıya sahip olduğu ve bireylerin örgütsel düzen içerisinde yönetilmeyi tercih ettikleri ifade edilebilir.

Nispeten durağan bir çevrede faaliyet gösteren *hiyerarşi kültür* tipinde ise benzer Şekilde düzen kurallar ve yönetmelikler her Şeyin önünde gelmektedir. Bu rgt tipinde çalışanlar kendilerine ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini beklemekte ve önceden tanımlanmış rolleri yerine getirmektedirler. Yöneticiler ise kural koyucu bir nitelikte olup çalışanları yönlendirmekte ve hiyerarşik yapının korunması gibi

değerleri vurgulamaktadır (Erdem, 2007; Bayazıt & Koçaş, 2011). Dolayısıyla bu tip örgütlerde bireylerin belirsizlik karşısında duydukları huzursuzluk yöneticilerin kendileri adına aldığı kararlar ile azaltılmaktadır.

Genel olarak amaç odaklılığı vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade eden *pazar tipi kültür* de mekanik süreçlerin özelliklerini taşımaktadır. Bu nedenle bu tip örgütlerde de hiyerarşi kültür tipinde olduğu kadar olmasa da çalışanların ne yapmaları gerektiği yöneticiler tarafından söylenmektedir. Dolayısıyla belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda hiyerarşi ve pazar tipi kültürünün örgütler tarafından daha fazla benimsenebileceği ifade edilebilir. Ancak bu varsayım belirsizlikten kaçınma algısının klan ve adhokrasi kültür tipleri ile ilişkili olmadığı anlamına gelmemektedir. Aksine bu varsayım ile belirsizlikten kaçınma algısının yüksek olduğu toplumlarda klan ve adhokrasi kültür tipine sahip olan örgütlerin, bu değerden hiyerarşi ve pazar kültür tipi kadar etkilenmediği ve yüksek belirsizlikten kaçınma ile bu kültür tipleri arasında ters yönlü bir ilişkinin olabileceği öngörülmektedir.

Tüm bu varsayımların sınanabilmesi amacıyla ise çalışmanın araştırma kısmında aşağıdaki soruya yanıt aranacaktır:

Araştırma Sorusu 1: Çalışanların sahip olduğu ulusal kültürel değerlerin, örgüt kültürü üzerinde etkisi var mıdır?

İKİNCİ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİK TARZINI DESTEKLEYEN ULUSAL KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI

Liderlik, basit bir ifadeyle insanları belirlenen amaçlar etrafında harekete geçirebilme yeteneği olarak tanımlansa da açıklanması güç kavramlardan biridir. Ancak farklı disiplinlerde farklı açılardan ele alınmış olan liderlik ve liderlik davranışlarının örgütsel yapılarda farklı sonuçlar yaratacağı ve her yerde geçerli, tek bir liderlik tarzının olamayacağı kabul edilmektedir. Bu bağlamda kültüre özgü bir liderlik tarzı olan paternalist liderliğin ulusal kültür ve örgüt kültürü ile etkileşim içerisinde olabileceği ifade edilebilir.

2.1. PATERNALİZM KAVRAMI

Devletin vatandaşlarını koruması ve onlara yardım sağlaması fikrine (Aycan, 2006) dayanan paternalizm kavramı, etimolojik olarak Latince “pater” (baba) kelimesinden türetilmiştir. En basit ifadeyle diğerlerine baba gibi davranmak (Suber, 1999:632) anlamına gelen paternalizmin literatürdeki tanımlarına bakıldığında zorlayıcı olmayan istismar (Goodell, 1985), meşrulaşmış otorite, stratejik esneklik (Pedavic & Earnest, 1994), yardımsever diktatörlük ve kadife eldiven (aktaran Aycan, 2006) gibi çeşitli betimlemelerle ifade edildiği görülmektedir. Bu doğrultuda Feinberg (1971:105) paternalizmi, bireylerin kendi kendilerine zarar vermelerini engellemek,

kendi iyilerini oluşturabilmek için insanlara rehberlik etmek olarak tanımlarken; Hershey (1985:171), devletin bireylere, çocuklarına davranışta bulunan bir baba gibi davranması şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde Stanford Felsefe Ansiklopedisine göre de paternalizm; bir ülkenin veya bireyin diğer bireylerin zarar görmesini önlemek veya onlara fayda sağlamak için diğerlerinin isteklerinin aksine müdahalede bulunmasıdır (aktaran Yaman,2011).

Paternalizmin meşru bir güç olarak algılanmasını sağlayan en önemli özelliği ise maddi olandan çok simgesel anlam kodları etrafında ördüğü iktidarın içselleştirilmesine dayanmasıdır. Bu anlamı ile paternalizm, aile dışındaki iktidarı aile içi rollere dayanarak meşrulaştırmaktadır (Sennet, 2011:67). Dolayısıyla paternalizmin bireylerin yararları doğrultusunda korunmaları anlamına geldiği ifade edilebilir. Bu bağlamda paternalizm olgusu, makro boyutta kültürlerarası farkları ortaya çıkartmada kullanılacak kültürel bir boyut olarak değerlendirilirken, aynı zamanda mikro boyutta kültüre özgü bir liderlik modeli olarak da karşımıza çıkmaktadır.

2.2. PATERNALİST LİDERLİK

1976 yılında Batıda geliştirilen liderlik modellerinin Doğu ülkelerinde geçerliliğini incelemek isteyen Silin, yaptığı çalışma ile Batıdaki liderlik modellerinde belirtilen özelliklerden farklı sonuçlara ulaşmıştır. Silin'in çalışmasından sonra Redding (1990) ve Westwood (1997) da yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşarak, Doğu toplumlarının liderlik anlayışının Batıdakinden farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Toplumlar arasındaki kültürel farklılıkların neden olarak gösterildiği bu liderlik anlayışı ise taşıdığı kültürel özellikler nedeniyle paternalist (babacan) liderlik olarak adlandırılmıştır (aktaran Liang vd.,2007:127). Bu doğrultuda Westwood ve

Chan (1992) paternalist liderliği, bir baba gibi astlarına yönelik ilgi gösteren, saygılı davranan ve güçlü bir otoriteye sahip olan bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır (aktaran Pellegrini & Scandura, 2008). Gelfand vd. (2007:493) ise paternalist liderliği; astların mesleki hayatlarının bir aile anlayışıyla yönlendirildiği, karşılığında ise sadakat ve itaatin beklendiği hiyerarşik bir ilişki olarak ifade etmektedir.

Aile içerisindeki “baba” kavramı ile sembolleşen paternalist liderliğin temelinde, kendi isteklerini ve menfaatlerini göz ardı edecek şekilde örgütün diğer fertlerinin yararı doğrultusunda kararlar almayı gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış yatmaktadır. Bu anlamda paternalist liderlik, liderlik sürecini, geleneksel liderlik yaklaşımlarında görülen lider-izleyici arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımından ziyade, örgütte yaratılacak aile atmosferinden kaynaklanan manevi bağa dayandırmaktadır (Erkuş, Tabak & Yaman, 2010). Dolayısıyla paternalizm olgusunun örgütteki yansıması, lider ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin, aile- çocuk ilişkisine benzer şekilde oluşturulmasını ifade etmektedir.

Ayrıca bu liderlik anlayışının temelinde yatan varsayımlardan bir diğeri de liderin veya yöneticinin astı için neyin iyi olduğunu biliyor olmasıdır. Paternalist liderin altında çalışan birey liderden çok daha üstün niteliklere ve yeteneklere sahip olsa da liderin örgüt ve bireyler için verdiği kararları sorgulanamaz. Çünkü paternalist liderin itibarı, bulunduğu pozisyon, yaşı ve deneyimlerinden ileri gelmektedir (Van de Veer, 1986). Liderin sahip olduğu bu özellikler onun gücünü ve otoritesini meşrulaştırmasını sağlamaktadır. Bu anlamda paternalist liderlik batı kültürlerinden açıkça ayrılan hem ilişkisel hem de görev odaklı liderlik tiplerini bir araya getiren bir liderlik tipidir (Çalışkan, 2010: 69).

İlgili literatür incelendiğinde paternalist liderlik tarzını, diğer liderlik tarzlarından ayıran bazı ayırt edici davranış şekillerinin olduğu görülmektedir. Bu davranış şekilleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Aycan, 2006):

✓ *Çalışma yerinde aile atmosferi oluşturmak:* Lider izleyicilerine “baba” gibi davranır, izleyicilerin mesleki ve özel hayatları ile ilgili babacan bir şekilde tavsiyelerde bulunur.

✓ *İzleyicileri ile yakın ve bireysel ilişkiler kurmak:* Lider her bir izleyicisi ile yakın ilişki içerisindedir. İzleyicisini kişisel olarak (kişisel problemleri, aile yaşantısı vb.) tanır, gerçek anlamda onun huzuru ile ilgilenir.

✓ *İzleyicilerin çalışma hayatı dışındaki aktivitelerine katılmak:* Lider izleyicilerinin hayatlarındaki önemli olaylara (evlilik, cenaze, mezuniyet vb.) bir aile bireyi gibi katılır ve ihtiyaçları durumunda yardım ve destek sağlar.

✓ *Sadakat beklemek:* Lider, izleyicilerinden gerektiği durumlarda fedakârlık etmelerini, ona karşı sadakat ve bağlılık göstermelerini bekler.

✓ *Otoritesini / Statüsünü devam ettirmek:* Lider için statü farklılıkları önemlidir ve izleyicilerin statüye uygun şekilde davranmalarını beklemektedir. Ayrıca otoritesinden kuşku duyulmasını istemez ve onların kariyerleri için neyin önemli olduğuna kendisi karar vermektedir.

Paternalist liderin sayılan bu davranış şekillerine karşılık, izleyicilerin de uygun davranışlar göstermesi beklenmektedir. İzleyicilerin çalıştığı yeri ailesi gibi görmesi, lidere saygı duymanın yanı sıra sadakat ve bağlılık göstermesi, liderin çalışanları için en iyisini bildiğine inanarak otoritesini kabul etmesi ve lidere ihtiyaç halinde gönüllü olarak özel hayatında yardımcı olması (Aycan, 2006) uygun davranışlar olarak sıralanabilir.

2.3. PATERNALİST LİDERLİK TARZININ ALT BOYUTLARI

Paternalist liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde paternalist liderlik boyutlarının iki araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda Aycan (2006) paternalist liderlik davranışlarını iyi niyetli ve çıkarıcı olmak üzere iki boyutta incelerken; Farh ve Cheng (2000) otoriter, yardımsever ve ahlaki olmak üzere üç boyutta incelemektedir.

2.3.1. Aycan'a Göre Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları

Güç hiyerarşisinde daha güçlü olarak algılanan üstün ve üste itaat etmekle yükümlü olan astın rol tanımları üzerine geliştirdiği kuramsal modelinde Aycan (2006), paternalist liderlik davranışlarını “iyi niyetli” ve “çıkarcı” olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. Bu doğrultuda ikili ilişkilerde üstün asta duyduğu ilgi ve yakınlık onların iyiliği ve yararı için olduğunda ve bunun karşılığında ast da üstüne saygıdan dolayı bağlılık gösterdiğinde iyi niyetli paternalizm ortaya çıkmaktadır. Eğer üst istediklerini elde etmek amacıyla asta ilgi ve yakınlık gösteriyorsa ve bunun karşılığında ast da kişisel çıkarları için üste bağlılık gösteriyorsa, burada gözlenen çıkarıcı paternalizmdir. Diğer bir ifadeyle *çıkarcı paternalizmde* yapılan iş vurgulanırken *iyi niyetli paternalizmde* çalışanın iyiliği ön plandadır. Bu yüzden çıkarıcı paternalizmde çalışana gösterilen cömertlik ve özenin arkasındaki motive edici güç işin tamamlanması ile ilgili kaygı iken, iyi niyetli paternalizmde çalışan iyiliğine yönelik içten bir endişedir.

Ayrıca Aycan (2006) Batı literatüründe paternalizm ile özdeşleştirilen otoriter ve otokratik liderlik kavramlarını karşılaştırarak paternalist liderlik davranışlarını açıklamaya çalışmaktadır. Bu noktada, otokratik ve otoriter yaklaşım arasındaki farkı belirtmekte fayda vardır. Otoriter yaklaşımda lider, herhangi bir karşılık verme

zorunluluğu olmadan astından bağıllık isteme hakkına sahiptir ve bu anlamda astın bağıllığı ve itaati gönülsüzdür. Otokratik yaklaşımda ise kontrol ve disiplin olmasına rağmen bu astın iyiliği içindir ve astın itaati tamamıyla gönülsüz değildir.

Bu bağlamda üst astın iyiliğine olduğunu düşündüğü için onun yaptıklarını kontrol ediyor ve ast da bunu benimsediği için üste boyun eğiyor veya sırtını dayıyorsa, burada *otokratik* (iyi niyetli paternalizm) bir liderlik yapısından söz etmek mümkün olabilir. Bunun tersine, üst istediklerini elde etmek amacıyla astı kontrol ediyor ve ast da kişisel çıkarlarına ters düşmemesi için üstüne boyun eğiyorsa, burada otoriter (çıkarıcı paternalizm) bir liderlik gözlenmektedir (Aycan, 2006; Erben, 2004: 350; Öz & Kılıç, 2010:682).

Aycan'ın yanı sıra paternalist liderliğin alt boyutlarını tanımlarken Makai otorite yerine "otokratik" kelimesini kullanmıştır. Aycan (2006) da paternalist liderlikle ilgili geçerlik çalışmasında ayrıştırıcı test için otoriter liderlik ve eş zamanlı olarak Sinha'nın görev- ilgi tarzı liderlik testlerini kullanmıştır. Beklendiği gibi paternalizm ölçeği ilgi-görev ölçeği ile pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0.69$) gösterirken; otoriter liderlik ölçeği ile anlamlı ve negatif bir ilişki ($r= 0,27$) göstermiştir. Dolayısıyla bu sonuçlara dayanarak paternalizmin ast ve üstler arasında zorlamaya ve baskıya değil, kültürel özelliklere dayalı gönüllü bir itaat ve bağıllık ilişkisi olduğu ifade edilebilir.

2.3.2. Farh ve Cheng'e Göre Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları

Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği; güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan yardımseverlik ve ahlaki bütünlükle birleştiren üç boyutlu bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. Kültürel perspektiften bakıldığında, *yardımsever*, *ahlaki* ve *otoriter* liderlik boyutları, Konfüçyüs ilkelerinin üç ana prensibi olan, karşılıklılık, erdem ve otorite ile benzerlik göstermektedir (aktaran Köksal, 2007). Bu doğrultuda

yardıms severlik boyutu liderin, bireysel ilgi ve gözetme davranışlarını içermektedir. Yardıms severlik, astların sadakati ile sonuçlanan sosyal yatırım davranışlarının bir çeşidi olarak kabul edilmektedir. Paternalist liderliğin bu boyutu kişiselleştirilmiş, bütünsel ve uzun dönem odaklı olduğu için astlar kendilerini minnettar hissetmekte ve astların üstlerine karşı bağlılıkları güçlenmektedir (Cheng vd. 2004: 94).

Paternalist liderliğin *ahlaki* boyutu; asla diğerlerinden çıkar sağlamamak, dürüstlük, sorumluluk, edep ve bencil olmama davranışlarını içermektedir. Bu anlamda paternalist liderler, astlarının haklarını ve gelişimini korurlar, işletmeye zarar vermelerine engel olurlar ve astları için örnek oluştururlar (Cheng vd., 2004:94; Wasti vd.,2007:478). Dolayısıyla bu liderler güçlerini çıkarları doğrultusunda kullanmayarak örnek bir yaklaşım sergilerler.

Paternalist liderliğin *otoriterlik* boyutu ise kural koyma, güç, gizleme ve öğüt verme davranışlarını içermektedir (Köksal, 2011:108). Bu doğrultuda liderler, mutlak otoritelerini ortaya koyarak astları ile ilişkilerinde bu güçlerine vurgu yaparlar. Ancak paternalist liderliğin otoriterlik boyutu, gücünü sahip olduğu pozisyon ve mevkiden alan batıdaki otoriter liderlik tarzından farklılık göstermektedir (Cheng vd., 2004:94). Bu anlamda paternalist liderliğin otoriterlik boyutu, gücünü aile içi ilişkilere dayanan saygı ve sevgiden almaktadır.

2.4. ULUSAL KÜLTÜRÜN PATERNALİST LİDERLİĞE ETKİSİ

İnsanları belirlenen amaçlar etrafında harekete geçirebilme yeteneği olarak ifade edilen liderlik kavramının örgütsel açıdan önemli olduğunun anlaşılmasıyla birlikte, bu kavram araştırmacılar tarafından sıklıkla incelenen bir konu haline gelmiştir. Ancak, özellikle 1980’li yıllara dek liderlik çalışmalarında Anglo-Amerikan entelektüel ve kültürel çatının baskın olması (Dimmock & Walker, 2000) ve liderlik üzerinde çeşitli kültürlerin etkilerinin yeterince araştırılmaması, bir toplumda etkili olan liderlik davranışlarının her yerde geçerli olabileceği yanılgısını da beraberinde getirmiştir.

1980’li yıllardan itibaren Batılı olmayan toplumlarda liderlik üzerine yapılan çoğu çalışmada (Dorfman & Howell, 1988; Dickson vd., 2003; House vd., 2004) ise liderlik davranışlarının toplumdan topluma farklılık gösterdiği, farklı toplumlarda liderlik davranışlarını açıklamada ve lideri izleyenlerin algılamalarında ulusal kültürün önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktadan hareketle lider olarak kabul edilen kişilerin, belirli bir toplumun kültürü içinde yetiştikleri düşünüldüğünde, toplumun genel kültürel değerleri ile uyumlu davranışlar gösterecekleri yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla liderlik davranışlarının şekillenmesinde ve bu davranışların liderin izleyicileri tarafından benimsenmesinde ulusal kültürün güçlü bir unsur olabileceği ifade edilebilir.

Nitekim etkili liderlik davranışlarının kültürler arasında nasıl farklılaştığını inceleyen araştırmacılar (Pellegrini vd.,2010; Aycan & Kanungo, 2000) da Batı ülkelerinden farklı olarak Asya ve Orta Doğu ülkelerindeki liderlik davranışlarının doğu kültürüyle uyumlu olan paternalist özellikler gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda Pellegrini vd. (2010) iki farklı kültüre sahip olan Hindistan ve Amerika’da

paternalizmin çalışanın işle ilgili tutumlarına etkisini araştırmışlardır. Söz konusu araştırmada, Hindistan'ın kolektivist ve güç mesafesi yüksek bir toplum olduğu, tersine Amerika'nın ise kültürel karakteristik açısından bireyci ve dar güç mesafesi gibi özellikler gösterdiği varsayılmıştır. Araştırma sonucuna göre ise kolektivizm ve yüksek güç mesafesi değerlerine sahip olan Hindistan'da paternalist liderlik algısı daha yüksek çıkmıştır.

Aycan vd. (2000:206) de on ülke kapsamında bir çalışma yapmış ve paternalizmin en çok gözlendiği ülkelerin, Hindistan, Pakistan, in ve Türkiye olduğu sonucuna ulaşmıştır. Paternalizmin orta derecede gözlendiği lkeler, Romanya, Rusya, ABD ve Kadana; en az gözlendiği ülkeler ise İsrail ve Almanya'dır. Aynı çalışmada, güç mesafesi algısı ve topluluğa bağlılık algısı en yüksek olan ülkeler, yine paternalizm algısı en yüksek olan in, Pakistan, Hindistan ve Türkiye'dir. Paşa vd. (2001:574)'nin Türkiye'de paternalist düşünce üzerine yaptıkları çalışmalarında ise paternalist düşünce davranışı ile kolektivizm arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hofstede (1980a)'in çalışmasında Türk kültürü için ortaya koyduğu - Sargut (1996) ve Wasti (2007) tarafından da benzer sonuçların elde edildiği- yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, kolektivizm ve orta düzeyde dişil değerler göz önüne alındığında, Türk toplumunun temel kültürel varsayımlarının paternalist liderlik tarzına uygun düşmesi anlamlı karşılanabilir. Nitekim Aycan vd. (2000) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre de çalışanlar, yönetici veya liderin paternalist olmasını beklemektedirler. Yine Türkiye'nin çeşitli coğrafi alanlarında 4824 kişi üzerinde yapılan bir araştırmanın verilerine göre en baskın-yaygın yönetici/lider tipolojisi sırasıyla, otoriter (%53), paternalist (%25), danışman (%13,5) ve demokratik (%8,5) yöneticilerdir. Arzu edilen yönetici tipolojisi ise sırasıyla

danışman (%35,2), paternalist (%28,9), demokratik (%25,6) ve otoriter (%10,3) olarak belirlenmiştir (Kabasakal & Bodur, 2007). Bu bağlamda literatürde var olan tanımı ve ona atfedilen özellikler çerçevesinde paternalist liderlik ile bireycilik/kolektivizm, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişillik gibi kültürel varsayımlar arasındaki etkileşim aşağıdaki gibi değerlendirilebilir:

- ***Bireycilik/Çoğulculuk Algısının Paternalist Liderliğe Etkisi:*** Aile içerisindeki “baba” kavramı ile sembolleşen paternalist liderliğin temelinde, kendi isteklerini ve menfaatlerini göz ardı edecek şekilde örgütün diğer fertlerinin yararı doğrultusunda kararlar almayı gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış yatmaktadır. Bu anlamda paternalist liderlik, liderlik sürecini, geleneksel liderlik yaklaşımlarında görülen lider-izleyici arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımından ziyade, örgütte yaratılacak aile atmosferinden kaynaklanan manevi bağa dayandırmaktadır (Erkuş, Tabak & Yaman, 2010). Bu bağlamda bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda özerklik, özgüven ve kendi kararlarını alma gibi özelliklerin baskın olması, paternalizmin bireyin özerkliğine müdahale olarak algılanmasına neden olacak ve paternalist liderliğe yönelik olumsuz bir tutum geliştirecektir. Bunun aksine, yüksek uyum, biz bilinci, diğerleri için sorumluluk alma gibi özelliklerin baskın olduğu çoğulcu toplumlarda ise paternalizme, dolayısıyla paternalist liderliğe yönelik tutumların olumlu olacağı söylenebilir.

- ***Güç Mesafesi Algısının Paternalist Liderliğe Etkisi:*** Paternalist liderlik anlayışının temelinde yatan varsayımlardan bir diğeri de liderin veya yöneticinin astı için neyin iyi olduğunu biliyor olmasıdır. Paternalist liderin altında çalışan birey liderden çok daha üstün niteliklere ve yeteneklere sahip olsa da, liderin örgüt ve bireyler için verdiği kararlar sorgulanamaz. Çünkü paternalist liderin itibarı, bulunduğu pozisyon, yaşı ve deneyimlerinden ileri gelmektedir (Van de Veer, 1986). Bu anlamda üst ile ast arasındaki ilişki, ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzetilmekte ve 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, 2000; 2006). Dolayısıyla merkezileşmenin olmadığı ve astların kendilerine danışılmasının beklendiği düşük güç mesafesine sahip toplumlarda paternalist liderlik, kararlara katılımın engellenmesi şeklinde algılanacak ve paternalist liderliğe yönelik olumsuz bir tutum gelişecektir. Bunun aksine, bireyler arasındaki eşitsizliğin kabul edildiği ve itaat etmenin doğal karşılandığı yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda, paternalist liderlik davranışlarının daha fazla benimsenebileceği ifade edilebilir.

- ***Erillik/Dışillik Algısının Paternalist Liderliğe Etkisi:*** Paternalizm, literatürde her ne kadar “pederşahilik” gibi erkek egemen kelimelerle nitelendirilse de, paternalist liderler, otokratik özelliklerin yanı sıra cömertlik, iyi niyetlilik, koruma-kollama, yardımseverlik gibi özelliklere de sahiptirler. Bu anlamda paternalist liderler, astları ile yakın ilişkiler kurmakta ve onların çalışma hayatı dışındaki yaşantıları ile de ilgilenmektedirler. Dolayısıyla bireyler arasında rasyonel ilişkilerin bulunduğu, güç ve başarı gibi unsurların ön planda olduğu eril toplumlarda, paternalist liderlik, özel yaşama müdahale olarak algılanacak ve paternalist liderliğe yönelik olumsuz bir tutum gelişecektir. Bunun aksine, bireyler arasında daha insancıl, sıcak ve yardımsever ilişkilerin baskın olduğu dişil toplumlarda ise paternalist liderlik davranışlarının daha fazla benimsenebileceği ifade edilebilir.

- ***Belirsizlikten Kaçınma Algısının Paternalist Liderliğe Etkisi:*** Daha önce de ifade edildiği gibi paternalist liderlik anlayışının temelinde yatan varsayımlardan biri de liderin veya yöneticinin astı için neyin iyi olduğunu biliyor olmasıdır (Van de Veer, 1986). Bunun karşılığında ise ast, üstüne bağlılık göstermekte, güvenmekte ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul etmektedir (Öz & Kılıç, 2010: 682).

Dolayısıyla, belirsiz, bilinmeyen, açık olmayan durumlar karşısında endişe düzeyleri düşük olan toplumlarda bireyler, daha özgür hareket etmeyi, kendi kararlarını kendileri almayı ve risk üstlenmeyi tercih ettikleri için paternalist liderlerin bu korumacı-yönlendirici tavrına yönelik olumsuz bir tutum geliştireceklerdir. Bunun aksine, belirsizlikler karşısında duyulan huzursuzluğun, kurallar ve bireylerin kendileri adına alınan kararlar ile azaltıldığı toplumlarda, paternalist liderlik davranışlarının daha fazla benimsenebileceği ifade edilebilir.

Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak paternalist liderlik davranışlarının gelişmesinde ve benimsenmesinde yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, kolektivizm ve dışı değerlerin etkisinin olabileceği öngörülmektedir. Dolayısıyla Türk toplumunun temel kültürel varsayımlarının da paternalist liderlik modeli ile uyum göstermesi ve çalışanların bu liderlik tarzını benimsemeleri beklenmektedir. Bahsedilen varsayımların sınanabilmesi amacıyla ise çalışmanın araştırma kısmında aşağıdaki soruya yanıt aranacaktır:

Araştırma Sorusu 2: Çalışanların sahip olduğu ulusal kültürel değerlerin, paternalist liderlik algısı üzerinde etkisi var mıdır?

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE PATERNALİST LİDERLİK İLİŞKİSİ

Literatürde, liderlik ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmekte ve örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında liderliğin önemli bir rol oynadığı (Jung, 2001; Tsui vd., 2006) vurgulanmaktadır. Liderin örgüt kültürü üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu savunan baskın görüşün yanı sıra, bir örgüt üyesi olarak liderin de örgüt kültüründen etkilendiği, dolayısıyla bu etkinin liderlik tarzını da etkileyebileceği görüşü de savunulmaktadır. Nitekim Schein (1990)'e göre de kurucu lider, organizasyonun kültürel özelliklerini

oluşturur ve şekillendirir. Daha sonra ise örgüt içinde oluşturulan kültür, lideri etkilemeye çabalar, liderin tarzını ve hareketlerini şekillendirir (Ogbonna & Harris, 2000).

Örgütün kuruluş aşamasında örgüt kültürünün oluşumunda kurucu liderin etkisinin olduğu bilinmekle birlikte, devamında liderin mi kültürü yoksa kültürün mü liderlik tarzını etkilediği hakkında tartışmalar halen devam etmektedir (Acar, 2013). Sonuçta, lider ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olup, liderlin örgüt kültürünün oluşturulmasında önemli bir etken olduğu, daha sonra ise örgüt kültürünün liderlik tarzından etkilendiği ifade edilebilir. Diğer yandan örgüt kültürü ve liderliğin oluşumunda ulusal kültürün etkisi göz önüne alınırsa, örgüt kültürü ve liderlik arasındaki uyumda kültürel varsayımların da önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir. Çalışma kapsamında ele alınan kültüre özgü bir liderlik modeli olan paternalist liderlik ile örgüt kültürü tipleri arasında bir ilişki olabileceği öngörülmektedir.

Paternalist liderlik ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkiler daha ayrıntılı ele alınacak olursa; “biz” duygusunun öne çıktığı klan tipi örgüt kültürü ile paternalist liderliğin aile kavramına vurgu yapan koruyucu davranışları arasında benzerlikler olduğu görülmektedir. Ayrıca paternalist lider ile izleyicileri arasındaki hiyerarşik yapının gönüllü olarak benimsenmesi, paternalist liderliğin hiyerarşik örgüt kültürü tipinde de benimsenebileceğinin sinyalini vermektedir. Bu varsayımların sınanabilmesi amacıyla ise çalışmanın araştırma kısmında aşağıdaki soruya yanıt aranacaktır:

Araştırma Sorusu 3: Örgüt kültürü ile çalışanların paternalist liderlik algıları arasında ilişki var mıdır?

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM ve BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi vurgulandıktan sonra kuramsal çerçeve doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli ve hipotezlerine yer verilmektedir. Daha sonra ise araştırma yöntemi tüm aşamaları ile sunulmakta ve verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

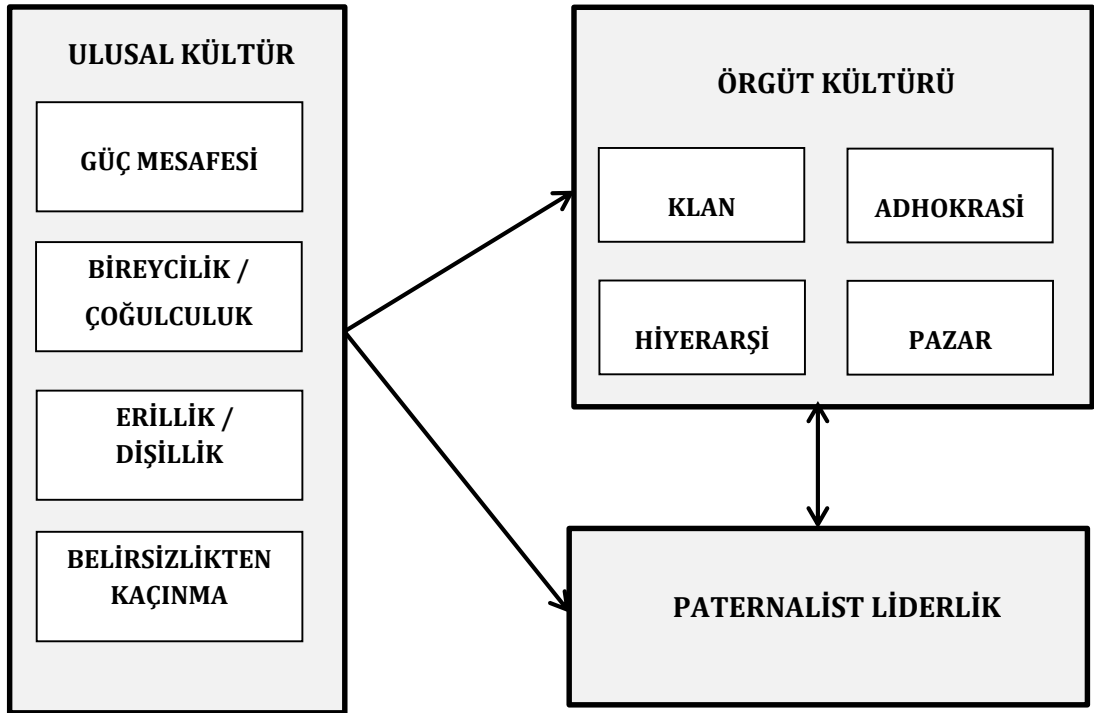
Kültürü bir değişken olarak ele alan araştırmalarda, örgüt kültürünün ulusal kültür gibi insanlar arası etkileşimden ortaya çıktığı ve ulusal kültürün, örgüt kültürü üzerinde etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda yapılan çalışmalarda ulusal kültürün, yönetimin ve dolayısıyla örgütlerin en önemli unsurlarından biri olan liderlik davranışlarının şekillenmesinde de önemli rol oynadığı belirtilmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü ve liderliğin oluşumunda ulusal kültürün etkisi göz önüne alınırsa, örgüt kültürü ve liderlik arasındaki uyumda kültürel varsayımların da önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir. Bu bağlamda, bu tez çalışması ile sözü edilen kavramlar üzerindeki kuramsal bilgi birikimine katkı sağlarken, aynı zamanda ulusal kültür, örgüt kültürü ve kültüre özgü bir liderlik modeli olan paternalist liderlik davranışları arasındaki etkileşimin görgül olarak ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

Literatürde ulusal kültür, örgüt kültürü ve paternalist liderlik olgularından her biri, ayrı ayrı üzerinde oldukça durulan çalışma konuları olmalarına rağmen, bu

kavramların tümü arasındaki etkileşimi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu tez çalışmasının, bahsedilen tüm kavramlar arasındaki ilişkiler ağını bütünüyle ele alan ilk çalışma örneği olması bakımından literatüre katkı sağlaması öngörülmektedir. Ayrıca çalışma, bireyin kültürel aidiyetini yansıtan ulusal kültür boyutları ile örgüt kültürü ve paternalist liderlik arasındaki etkileşimin Türk kültürü bağlamında yorumlanması açısından da önem teşkil etmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLERİ

Çalışmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 5: Araştırma Modeli

Şekil 5’de görüldüğü üzere model üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada ulusal kültür boyutlarının örgüt kültürü tipleri üzerindeki etkisi incelenmektedir. İkinci aşamada ulusal kültür boyutlarının paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi; üçüncü aşamada ise örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısı arasındaki etkileşim ele

alınmaktadır. Bu doğrultuda ulusal kültür boyutları araştırmanın bağımsız değişkenlerini; örgüt kültürü ve paternalist liderlik ise bağımlı değişkenlerini ifade etmektedir.

Çalışmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda da belirtildiği gibi Türk toplumunun sahip olduğu yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, kolektivist ve dışıl değerlerin, bazı örgüt kültürü tiplerinin baskın olmasında etkisinin olacağı öngörülmektedir. Ancak bu varsayım Türk toplumunun sahip olduğu değerlerin diğer örgüt kültürü tipleri üzerinde etkisinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Aksine bu değerler ile diğer örgüt kültürü tipleri arasında ters yönlü etkileşimin olması beklenmektedir. Bu nedenle çalışmada tüm kültürel değerler ile örgüt kültürü tipleri arasındaki etkileşimin sorgulanması tercih edilmiştir. Ayrıca Türk toplumu için belirlenen bu değerlerin doğu kültürüne özgü bir liderlik modeli olan paternalist liderlik davranışlarının benimsenmesinde de etkili olacağı ve örgüt kültürü ile paternalist liderlik arasında bir ilişkinin olabileceği öngörülmektedir. Bu bağlamda, saha çalışmasına temel oluşturan araştırma sorularına yanıt aramak ve kavramlar arasındaki olası etkileşimleri ortaya çıkarabilmek amacıyla aşağıdaki araştırma hipotezleri geliştirilmiştir:²

Araştırma Sorusu 1: Çalışanların sahip olduğu ulusal kültürel değerlerin, örgüt kültürü üzerinde etkisi var mıdır?

H₁ :GM'nin klan tipi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂ :KLV algısının klan tipi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃ :ERL algısının klan tipi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄ : BK algısının klan tipi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

² **GM:** Güç Mesafesi; **KLV:** Kolektivizm; **ERL:** Erillik; **BK:** Belirsizlikten Kaçınma **KL:** Klan; **HY:** Hiyerarşi; **AD:** Adhokrasi; **PZ:** Pazar; **PL:** Paternalist Liderlik

H₅ : GM algısının hiyerarşi tipi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₆ : KLV algısının hiyerarşi tipi örgüt kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₇ : ERL algısının hiyerarşi tipi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₈ : BK algısının hiyerarşi tipi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₉ : GM algısının adhokrasi tipi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₀ : KLV algısının adhokrasi tipi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₁ : ERL algısının adhokrasi tipi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₂ : BK algısının adhokrasi tipi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₃ : GM algısının pazar tipi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₄ : KLV algısının pazar tipi örgüt kültürü üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₁₅ : ERL algısının pazar tipi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₆ : BK algısının pazar tipi örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma Sorusu 2: Çalışanların sahip olduğu ulusal kültürel değerlerin, paternalist liderlik algısı üzerinde etkisi var mıdır?

H₁₇ : GM'nin paternalist liderlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₈ : KLV'in paternalist liderlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₉ : ERL'in paternalist liderlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₀ : BK'nın paternalist liderlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma Sorusu 3: Örgüt kültürü ile çalışanların paternalist liderlik algıları arasında ilişki var mıdır?

H₂₁ : Klan kültür ile paternalist liderlik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂ : Hiyerarşi kültürü ile paternalist liderlik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃ : Adhokrasi kültürü ile paternalist liderlik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₄ : Pazar kültürü ile paternalist liderlik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma sürecinde, iki temel araştırma yaklaşımı olan temel (kuramsal) araştırma ve uygulamalı (ampirik) araştırma yaklaşımlarından yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, bilginin sınırlarını genişletmek amacıyla güden temel araştırma (Nakip, 2006), geniş bir zaman aralığında yapılan ve önceki iki bölümde sunulan literatür taramasını içermiştir. Söz konusu literatür taraması ışığında oluşturulan kuramsal çerçeve ve araştırma modeli ise uygulamalı araştırma yaklaşımından yararlanılarak test edilmiştir.

Amaç yönünden değerlendirildiğinde ise çalışmanın tanımlayıcı ve açıklayıcı özellikte olduğu ifade edilebilir. Tanımlayıcı araştırma, problemi veya mevcut durumu anlamaya ya da tahmin etmeye yönelik geniş bir alanı içeren bir araştırma türü olarak görülürken; açıklayıcı araştırma, tanımlayıcı araştırmaların iki değişken arasındaki ilişkiyi tespit etmede yetersiz olması nedeniyle tercih edilen ve değişkenler arası sebep-sonuç ilişkilerini ele alan çalışmalardır (Nakip, 2006). Ayrıca bu tür araştırmaların uygulanmasında gerekli veriler ise daha çok nicel yöntemlerle toplanmakta ve bu veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmaktadır (Usta, 2012).

3.3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Çalışma yüksek sayıda kişiye ulaşılmasını gerektirdiği için verilerin elde edilmesinde anket yönteminden faydalanılmıştır. Anket formu çalışanların ulusal kültür, örgüt kültürü, paternalist liderlik algıları ve sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye ilişkin toplam 54 ifadenin yer aldığı dört bölümden oluşmaktadır. Bu doğrultuda değişkenlere ilişkin veriler aşağıdaki ölçekler yardımıyla toplanmıştır:

- **Ulusal Kültür Ölçeği:** Literatürde değer temelli kültürel boyut çalışmaları içerisinde en fazla benimsenen sınıflandırmanın Hofstede (1980)'in sınıflandırması

olduğu görülmektedir. Bu nedenle anket formunun birinci bölümünde çalışanların kültürel değerlerini ölçmek amacıyla Hofstede (1980) tarafından geliştirilen, daha sonra Yoo ve Donthu (2002) tarafından birey seviyesine uyarlanan 20 ifadeli kültürel değerler ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, güç mesafesi, kolektivizm, erillik ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bu doğrultuda, güç mesafesi boyutu 5, kolektivizm boyutu 6, erillik boyutu 4, belirsizlikten kaçınma boyutu ise 5 ifade ile temsil edilmektedir. Söz konusu ölçek, orijinal ölçek gibi 5’li Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, “(1) Hiç Katılmıyorum”, “(2) Az Katılıyorum”, “(3) Orta Derecede Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Ancak ulusal kültür ölçeği tek bir puanla değil, her bir boyuttan alınan dört ayrı puanla değerlendirilmektedir. Bu nedenle her bir boyuttan alınan yüksek puanlar yüksek güç mesafesi, kolektivizm, erillik ve yüksek belirsizlikten kaçınmayı gösterirken; düşük puanlar ise düşük güç mesafesi, bireycilik, dişillik ve düşük belirsizlikten kaçınmayı ifade etmektedir.

- **Örgüt Kültürü Ölçeği:** Örgüt kültürünün belirlenmesi amacıyla Cameron ve Quinn’in (1999) Rekabetçi Değerler Çerçevesi doğrultusunda geliştirdikleri 20 ifadeli Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (*Organizational Culture Assessment Instrument*) kullanılmıştır. Rekabetçi değerler çerçevesinde yer alan klan, adhokrazi, hiyerarşi ve pazar örgüt kültürü tiplerinin, ulusal kültürel değerlerle benzer özellikler taşıması sebebiyle, çalışmada bu ölçekten yararlanılması tercih edilmiştir. Söz konusu ölçekte, her bir kültür tipi için örgütün baskın nitelikleri, yöneticilerin genel özellikleri, yönetim şekilleri, çalışanlar arasındaki bağ ve stratejik öncelikler ile ilgili 5’er ifade yer almaktadır. Ölçek, 5’li Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, “(1) Hiç Katılmıyorum”, “(2) Az Katılıyorum”, “(3) Orta Derecede Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Ancak

ulusal kültür ölçeğinde olduğu gibi bu ölçek de tek bir puanla değil, her kültür tipi boyutundan alınan dört ayrı puanla değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda her kültür tipi boyutundan alınan puanlar karşılaştırılarak, baskın olan örgüt kültürü belirlenebilmektedir.

- **Paternalist Liderlik Ölçeği:** Anket formunun üçüncü bölümünde, çalışanların paternalist liderlik algılarının belirlenebilmesi amacıyla Aycan (2006) tarafından geliştirilen 10 ifadeli paternalist liderlik (PL) ölçeğinden yararlanılmıştır. Literatürde paternalist liderlik algısının belirlenmesinde kullanılan farklı ölçekler (Cheng vd.,2004; Pellegrini & Scandura, 2006) olmasına rağmen Aycan (2006) tarafından geliştirilen ölçeğin, Türkiye'deki paternalist liderlik çalışmalarında daha geçerli ve güvenilir olması sebebiyle, çalışmada bu ölçekten yararlanılması tercih edilmiştir. PL ölçeği, bazı çalışmalarda (Şendoğdu & Erdirençelebi, 2014; TÜresin, 2012) 21 ifadeli ve beş boyutlu olarak ele alınırken; bazı çalışmalarda (Mutlu, 2010; Demirer, 2012) ise tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada ise tek boyutlu paternalist liderlik ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür. Söz konusu ölçek, 5'li Likert tipi skalaya göre dizayn edilmiş olup, “(1) Hiç Katılmıyorum”, “(2) Az Katılıyorum”, “(3) Orta Derecede Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekten alınan toplam puanın yüksek olması, paternalizm düzeyinin yüksek olduğunu gösterirken; düşük puanlar paternalizm düzeyinin düşük olduğunu ifade etmektedir.

Anket formunun son kısmında ise katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla 4 ifadeye (yaş, cinsiyet, eğitim, durumu, işletmenin statüsü) yer verilmiştir. Bu doğrultuda veri toplama aracı olarak oluşturulan anketin son hali Ek 1 de yer almaktadır.

3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Nevşehir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Evrenin Kapadokya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri olarak belirlenmesinin nedeni bu bölgenin turizm açısından önemli bir merkez olması ve bu tesislerin yönetim ve örgüt yapılarının araştırmanın uygulanmasına imkân tanınmasıdır. Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2015 yılı verilerine göre Nevşehir ilinde 4.766 yatak kapasiteli 8 adet beş yıldızlı, 6.835 yatak kapasiteli 20 adet dört yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır.

Türkiye'de mevcut turizm istatistikleri incelendiğinde ise otel işletmelerinde görev yapan çalışanlara ilişkin verilere yer verilmediği görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın evren büyüklüğünü belirlemek amacıyla, ilgili literatür göz önüne alınarak “yatak başına düşen çalışan” sayısı belirlenmiştir. Ağaoğlu (1992:114) Türkiye'de beş yıldızlı işletmeler için yatak başına 0,59 ve dört yıldızlı işletmeler için 0,38 çalışan düştüğünü tespit etmiştir. Bu rakamlardan yola çıkarak, Nevşehir ilinde beş yıldızlı işletmeler için $4766 \times 0,59 = 2811$; dört yıldızlı işletmeler için $6835 \times 0,38 = 2597$ çalışan (toplam 5408 çalışan) araştırmanın evrenini sayısal olarak ifade etmektedir.

Ancak araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları, araştırma evreni üzerinde tam sayım yapılmasına imkân vermediğinden örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Evreni en iyi şekilde temsil edebilecek örneklem hacmi 0,05 anlamlılık düzeyi ve $\neq 0,05$ örnekleme hatası göz önünde bulundurularak 359 çalışan olarak hesaplanmıştır. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak ise tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan yargısal örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemde, seçilen örneğin araştırmanın amacına uygun olduğu ve araştırmacının aradığı bilgiyi

sağlayacağı varsayılır (Nakip, 2006). Ana kütle ne derece homojen ise ve araştırmacı ana kütleyle ne derece iyi tanıyorsa, bu yöntemle seçilen örnekler çok iyi sonuçlar verecektir (Arıkan 1995).

Veri toplama aracı olarak oluşturulan anket formu, 12.02.2015- 05.04.2015 tarihleri arasında anketin uygulanmasını kabul eden ve Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine bırakılmış, belirli bir süre sonra ise toplanmıştır. Kabul edilebilir örneklem büyüklüğüne (359) ulaşmak için otel işletmelerine toplam 500 adet anket formu bırakılmış ancak 387 adet anket formu geri dönmüştür. Anketlerin incelenmesi sonucu eksik bırakılan ve aynı şıkların işaretlenmesi gibi nedenlerle geçerliliği olmayan formlar ayıklandıktan sonra, 312 adedi analize değer bulunmuştur. Dolayısıyla toplam örneklem büyüklüğünün %87'sinden geri bildirim elde edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın örnekleme dâhil olan 312 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin betimleyici istatistikler (frekans, yüzde dağılımları) Tablo 7'de sunulmaktadır:

Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler

Değişken	Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	130	41,7
	Erkek	182	58,3
Yaş	20 ve altı	21	6,7
	21-30	143	45,8
	31-40	104	33,3
	41-50	28	9,0
	50 ve üzeri	16	5,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	31	9,9
	Lise	117	37,5
	Ön lisans	55	17,6
	Lisans	98	31,4
	Lisansüstü	11	3,5
İşletme Statüsü	5 yıldız	170	54,5
	4 yıldız	142	45,5
Toplam		312	100

Tablodan da görüldüğü üzere araştırmaya katılan 312 çalışanın %58'i erkek (n:182), %42'si (n:130) kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %45'i (n:145) 21-30 yaş aralığında, %33'ü, (n:104) ise 31-40 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna bakıldığında, yaklaşık %69'luk (n:185) bir oranla büyük çoğunluğunun ön lisans ve lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları işletmenin statüsüne ilişkin değerler incelendiğinde ise %54'ünün (n:170) 5 yıldızlı, %42'sinin (n:142) ise 4 yıldızlı otel işletmelerinde görev yaptığı görülmektedir.

3.3.3. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Analiz sürecine geçilmeden önce, katılımcılardan anket yöntemiyle elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve hatalı kodlama olasılığı göz önünde bulundurularak tüm verilerin frekans dağılımları incelenmiştir. Daha sonra ise çalışmada kullanılan ulusal kültür, örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısına ilişkin ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Güvenirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesini ifade etmektedir. Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmede ise çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu çalışmada, özellikle Likert tipi ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa yöntemi benimsenmiştir. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta ve kabul edilebilir bir değer 0,70 den büyük olması arzu edilmektedir (Altunışık vd.2012).

Çalışma kapsamında yer alan her bir ölçeğe ve ölçeklerdeki her bir boyuta ilişkin Cronbach Alfa Katsayısı değerleri Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8: Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Testi Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Cronbach Alpha Katsayısı (α)
Ulusal Kültür	0,83
Güç Mesafesi	0,79
Kolektivizm	0,83
Erillik	0,74
Belirsizlikten Kaçınma	0,79
Örgüt Kültürü	0,70
Klan Kültür	0,83
Hiyerarşi Kültürü	0,74
Adhokrasi Kültürü	0,70
Pazar Kültürü	0,71
Paternalist Liderlik	0,86

Tablo 8’de ki alfa katsayıları incelendiğinde ulusal kültür, örgüt kültürü ve paternalist liderlik ölçeklerinin ve alt boyutlarının kabul edilebilir değerin üzerinde ($\alpha \geq 0,70$) olduğu ve ölçeklerin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Verilerin çözümlenmesinde hangi testlerin kullanılabileceğine karar verebilmek amacıyla ise tek değişkenli normallik testi uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan veri setinin tek değişkenli normal dağılım gösterip göstermediğinin incelenmesi, literatürde önerilen yöntemlerden biri olan standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine göre test edilmiştir (Tabachnick & Fidell, 2013). Normal dağılım gösteren bir verinin standart sapması 1’ e yakın bir değer alırken, skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri ise +3 ve -3 aralığında bulunmaktadır (Shao, 2002). Yapılan analiz sonucu anket formunda yer alan ifadelerin standart sapmalarının 1’e yakın; çarpıklık ve basıklık değerlerinin de önerilen değer olan -3 ile +3 değerleri arasında olduğu gözlenmiştir (Bkz: Ek 2). Dolayısıyla, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri verinin tek değişkenli normal dağılım gösterdiğini destekleyerek, parametrik testlerin kullanımına olanak sağlamıştır.

Çalışmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezlerinin sınanabilmesi amacıyla ise “Çoklu Doğrusal Regresyon” analizinden yararlanılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin iki ya da

daha fazla bağımsız değişken tarafından tahmin edilmesine dayanan bir analiz tekniğidir. Ancak çoklu regresyon analizinin gerçekleştirilmesi bazı ön varsayımların karşılanmasını gerektirmektedir. Bu varsayımlardan ilki, modelde yer alan tüm değişkenlerin hata terimleri arasında çoklu normal dağılımın ve bağımlı-bağımsız değişkenler arasında doğrusal ilişkilerin olmasıdır. Bu doğrultuda, değişkenlere ilişkin saçılım ve P-P grafikleri incelenmiş ve analizin ön varsayımlarından olan doğrusallık ve normalliğin karşılandığı gözlenmiştir (Bkz: Ek 3). Analizin bir diğer varsayımı ise değişkenlere ilişkin hata terimleri arasında otokorelasyonun bulunmamasıdır. Bu ön varsayımın sınanabilmesi amacıyla Durbin-Watson (DW) testinden yararlanılmaktadır. DW değeri, 0 ile 4 arasında değişmekte ve 0'ya yakın değerler aşırı pozitif korelasyonu, 4'e yakın değerler aşırı negatif korelasyonu, 2'ye yakın değerler ise otokorelasyon olmadığını ifade etmektedir. Bu nedenle DW değerinin 1,5 ile 2,5 arasında bir değer alması arzu edilmektedir (Kalaycı, 2014).

Çoklu regresyon analizinin bir diğer temel varsayımı ise çoklu bağıntı sorununun olmadığı varsayımdır. Çoklu bağıntı sorunu modelde yer alan bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyonun varlığını ifade etmektedir. Bu sorunun saptanmasında kullanılan birkaç yöntem bulunmaktadır. Bu çalışmada Varyans Artış Faktörleri (VIF) yöntemi kullanılmıştır. VIF değeri için herhangi bir değer aralığı bulunmamakla birlikte, literatürde 10'un üzerindeki VIF değerleri çoklu doğrusal bağlantı sorunu olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle VIF değerinin 10'un altında olması arzu edilmektedir (Kalaycı, 2014). Çalışmada kurulan beş çoklu regresyon modeli için DW ve VIF değerlerinin literatürde belirlenen değer aralıklarında yer aldığı gözlenmiştir. Bu testlerin ayrıntılı değerlerine ise bulgular kısmında yer verilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve YORUMLARI

Çalışmanın bu kısmında, değişkenlere ilişkin açıklayıcı istatistiklere yer verildikten sonra, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri vasıtasıyla test edilen hipotezlere ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

3.4.1. Değişkenlere İlişkin Açıklayıcı İstatistikler

Tablo 9’da ulusal kültür, örgüt kültürü ve paternalist liderlik değişkenlerini açıklayan ifadelere ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerlerine yer verilmiş, ardından her bir değişkene ilişkin tek grup t-testi (one sample t- test) sonuçları sıralanmıştır. Tek grup t testi, her bir değişkene ait aritmetik ortalamanın ölçek orta değeri olan 3 (orta derecede katılıyorum) değerlendirmesinden ne ölçüde farklı olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 9: Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Açıklayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	AO	Std. S.	t-değeri	p-değeri
Güç Mesafesi	312	3,05	0,798	1,178	0,240
Kolektivizm	312	3,35	0,826	7,566	0,000
Erillik	312	2,61	0,886	-7,695	0,000
Belirsizlikten Kaçınma	312	3,50	0,779	11,333	0,000
Klan Kültür	312	3,19	0,799	4,393	0,000
Hiyerarşi Kültürü	312	2,89	0,776	-2,420	0,016
Adhokrasi Kültürü	312	2,17	0,556	-26,039	0,000
Pazar Kültürü	312	2,56	0,627	-12,140	0,000
Paternalist Liderlik	312	3,25	0,727	3,629	0,000

Tabloda belirtilen p değerlerinden yola çıkarak güç mesafesi değişkeni dışında tüm değişkenlere yönelik ifadelerin aritmetik ortalamalarının “orta derecede katılıyorum” noktasından önemli ölçüde farklı olduğu söylenebilir ($p < 0,05$). Katılımcıların ulusal kültürel değerlere ilişkin aritmetik ortalamalarından da görüleceği üzere güç mesafesi değerinin orta düzeyde, kolektivist ve belirsizlikten kaçınma değerlerinin ise görece

olarak yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir. Çalışanların sahip olduğu eril değerlere ilişkin ortalama incelendiğinde ise bu değer düşük olduğu, dolayısıyla dişil değerlerin daha baskın olduğu söylenebilir. Bu değerler, Hofstede'in Türk Toplumunu için belirlediği yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, dişillik ve kolektivist değerler ile tam olarak örtüşmese de örneklem sayısının küçüklüğü ve ölçümün bireysel düzeyde yapılması gibi nedenlerle benzer özellikler taşıdığı varsayılabilir. Ayrıca Hofstede (1980)'in yapmış olduğu çalışmanın üzerinden 35 yıl geçtiği göz önünde bulundurulursa, kültürel değerlerde bazı değişimlerin olması makul olarak kabul edilebilir.

Örgüt kültürü tiplerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde, klan kültürün ortalama değer üzerinde, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar kültürün ise ortalama değer altında yer aldığı görülmektedir. Örgüt kültürü tiplerine ilişkin bu değerler göz önünde bulundurulduğunda, çalışmanın gerçekleştirildiği konaklama işletmelerinde klan kültürün daha fazla benimsendiği ifade edilebilir. Ayrıca çalışanların paternalist liderlik algısına ilişkin değer ise ortalama değerden yüksek olduğu ve bu liderlik tipinin çalışanlar tarafından benimsendiği görülmektedir.

3.4.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya dâhil olan konaklama işletmelerinde mevcut örgüt kültürü ile çalışanların paternalist liderlik algılarına etki eden ulusal kültür değerlerini test edebilmek amacıyla beş farklı çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını tespit edebilmek amacıyla ise korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Tablo 10'da ulusal kültür ve klan tipi örgüt kültürü arasındaki etkileşimi gösteren korelasyon katsayılarına ve çoklu regresyon analizi bulgularına yer verilmektedir.

Tablo 10: Ulusal Kültür Değerlerinin Klan Kültür Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	r	Beta	t	p	VIF	DW	F	R ²
Güç Mesafesi	0,201**	0,035	0,898	0,370	1,094	1,753	139,593	0,576
Kolektivizm	0,751**	0,645	12,247	0,000	2,013			
Erillik	-0,097	--	--	--	--			
Belirsiz. Kaç.	0,608**	0,140	2,599	0,010	2,119			

* 0,05 düzeyinde anlamlıdır

** 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen Pearson korelasyon katsayıları (r) incelendiğinde, klan örgüt kültürü tipi ile güç mesafesi (r=0,201, p=0,000) arasında pozitif yönlü fakat zayıf bir ilişki; kolektivizm ile (r=-0,751, p=0,000) pozitif yönlü güçlü bir ilişki; belirsizlikten kaçınma ile (r=0,608, p=0,000) pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda çalışanların güç mesafesi, kolektivizm ve belirsizlikten kaçınma algıları arttıkça, klan örgüt kültürü tipinin baskınlığının artacağı ifade edilebilir. Diğer taraftan klan örgüt kültürü tipi ile eril değerler arasında ki korelasyon katsayısı (r=-0,097, p=0,088) incelendiğinde, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu durum, çoklu regresyon analizi ön şartlardan biri olan, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişki varsayımını karşılamamaktadır. Bu nedenle ulusal kültür değerlerinin klan kültür üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kurulan çoklu regresyon modeline erillik değişkeni dâhil edilmemiş ve analiz ile üç kültürel değer klan kültürü açıklama kabiliyeti sınanmıştır.

Güç mesafesi, kolektivizm ve belirsizlikten kaçınma değerlerinin klan kültür üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ise kültürel değerlerin klan kültür üzerindeki değişimin %57'sini (F=139,593, R²=0,576) açıkladığı görülmektedir. Ancak kolektivizm (t=12,247, p=0,000) ve belirsizlikten kaçınma (t=2,599, p=0,010) algısının klan kültür üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir

etkisi varken; güç mesafesi ($t=0,898$, $p=0,370$) algısının klan kültür üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Beta katsayıları incelendiğinde ise klan kültür üzerinde çalışanların sahip olduğu kolektivist değerlerin ($\beta= 0,645$) daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışmanın kavramsal çerçevesinde ifade edilen, klan kültürün benimsenmesinde kolektivist değerlerin etkisinin olabileceği öngörüsü ile örtüşmektedir. Diğer taraftan ekonomik birimler olmaktan çok bir aile özelliği gösteren klan kültürde uyum, insan ilişkilerine önem verme gibi kavramların da etkili olduğu ifade edilerek, bu tip kültürlerde dışil değerlerin baskın olabileceği öngörülmüştü. Ancak analiz sonucunda bu varsayımın örneklem tarafından desteklenmediği görülmektedir. Bu doğrultuda ulusal kültür değerlerinin klan kültür üzerindeki etkisini sınamak amacıyla kurulan araştırma hipotezlerinden H_2 ile H_4 kabul edilirken, H_1 hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca eril değerler ve klan kültür arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması, iki değişken arasında bir etkileşimde olamayacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla eril değerlerin klan kültür üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kurulan H_3 reddedilmiştir.

Tablo 11’de ulusal kültür değerlerinin hiyerarşi tipi örgüt kültürü üzerindeki etkisinin sınanabilmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulgularına yer verilmektedir.

Tablo 11: Ulusal Kültür Değerlerinin Hiyerarşi Kültürü Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	r	Beta	t	p	VIF	DW	F	R ²
Güç Mesafesi	0,609**	0,451	10,781	0,000	1,153	1,526	87,835	0,534
Kolektivizm	0,322**	0,069	1,207	0,228	2,127			
Erillik	0,402**	0,270	6,542	0,000	1,125			
Belirsiz. Kaç.	0,477**	0,268	4,646	0,000	2,197			

** 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen Pearson korelasyon katsayıları (r) incelendiğinde, hiyerarşi örgüt kültürü tipi ile güç mesafesi ($r=0,609$, $p=0,000$), belirsizlikten kaçınma ($r=0,477$, $p=0,000$) ve eril değerler ($r=0,402$, $p=0,000$) arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Hiyerarşi örgüt kültürü tipi ile kolektivizm ($r=-0,322$, $p=0,000$) arasında ise pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda çalışanların özellikle güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algıları arttıkça, hiyerarşi örgüt kültürü tipinin baskınlığının artacağı ifade edilebilir.

Ulusal kültür değerlerinin hiyerarşi kültürü üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ise kültürel değerlerin hiyerarşi kültür üzerindeki değişimin %53'ünü ($F=87,835$, $R^2=0,534$) açıkladığı görülmektedir. Modele katkı sağlayan değişkenlere ilişkin p değerleri incelendiğinde; güç mesafesi ($t=10,781$, $p=0,000$), erillik ($t=6,542$, $p=0,000$) ve belirsizlikten kaçınma ($t=6,646$, $p=0,000$) değerlerinin hiyerarşi kültürü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Değişkenlere ilişkin Beta katsayıları incelendiğinde ise çalışanların sahip olduğu yüksek güç mesafesi algılarının ($\beta=0,451$) hiyerarşi kültürünün benimsenmesinde görece olarak daha fazla etkisinin olduğu ifade edilebilir. Ancak tablodan da görüldüğü üzere ulusal kültür değerlerinden kolektivizmin hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($t=1,207$, $p=0,228$). Dolayısıyla çalışmanın kavramsal çerçevesinde hiyerarşi kültürünün benimsenmesinde yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma ve eril değerlerin etkisinin olabileceği varsayımı ile bu sonuçların örtüştüğü ifade edilebilir. Bu doğrultuda ulusal kültürel değerlerin hiyerarşi kültürü üzerindeki etkisini sınamak amacıyla kurulan araştırma hipotezlerinden H_5 , H_7 ve H_8 kabul edilmiş; H_6 ise reddedilmiştir.

Ulusal kültür değerlerinin bir diğer örgüt kültürü tipi olan adhokrasi kültürü üzerindeki etkisinin sınanabilmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12: Ulusal Kültür Değerlerinin Adhokrasi Kültürü Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	r	Beta	t	p	VIF	DW	F	R ²
Güç Mesafesi	-0,243**	-0,105	-2,052	0,041	1,094	1,790	36,378	0,262
Kolektivizm	-0,364**	-0,019	-0,275	0,783	2,013			
Erillik	0,029	--	--	--	--			
Belirsiz. Kaç.	-0,501**	-0,457	-6,413	0,000	2,119			

** 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen Pearson korelasyon katsayıları (r) incelendiğinde, adhokrasi örgüt kültürü tipi ile güç mesafesi (r=-0,243, p=0,000) ve kolektivizm (r=-0,364, p=0,000) arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki; belirsizlikten kaçınma ile (r=-0,501, p=0,000) adhokrasi kültürü arasında ise negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Ulusal kültür ile adhokrasi kültürü arasındaki ilişkilere yönelik bu bulguların, çalışmanın kavramsal çerçevesinde öngörülen varsayımlar ile doğru orantılı olduğu ifade edilebilir. Ancak merkezi güç ve otoritenin bulunmadığı adhokrasi kültür tipinin eril değerlerle ters yönlü ilişki içerisinde olabileceği, diğer bir ifadeyle bu tip örgütlerde dişil değerlerin baskın olabileceği varsayımının örneklem tarafından desteklenmediği görülmektedir. Tablodan da görüleceği üzere adhokrasi kültürü ile eril değerler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (r=0,029, p=0,608). Bu doğrultuda güç mesafesi, kolektivizm ve belirsizlikten kaçınma değerlerinin adhokrasi kültürü ile ters yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ve çalışanların bu değerlere ilişkin algıları azaldıkça, adhokrasi örgüt kültürü tipinin baskınlığının artacağı ifade edilebilir.

Korelasyon analizi sonucunda adhokrasi ve eril değerler arasında anlamlı bir ilişki olmaması sebebiyle, ulusal kültür değerlerinin klan kültür üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kurulan çoklu regresyon modeline bu değişken dâhil edilmemiş ve analiz ile üç kültürel değerin klan kültürü açıklama kabiliyeti sınanmıştır. Bu doğrultuda çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, üç kültürel değerin adhokrasi kültürü üzerindeki değişimin %26'sını ($F=36,378$, $R^2=0,262$) açıkladığı görülmektedir. Ancak bu oran düşük olmakla birlikte, ulusal kültür değerlerinin Beta katsayıları göz önüne alındığında adhokrasi kültürünün büyük bir kısmının düşük belirsizlikten kaçınma ($\beta=0,457$) algısı tarafından açıklandığı gözlenmektedir. Nitekim tablodan da görüldüğü üzere güç mesafesi ($t=-2,052$, $p=0,041$) ve belirsizlikten kaçınma ($t=-6,413$, $p=0,000$) algısının adhokrasi kültürü üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Ancak kolektivist ($t=-0,275$, $p=0,783$) değerlerin ($t=0,514$, $p=0,608$) adhokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda ulusal kültürel değerlerin adhokrasi kültürü üzerindeki etkisini sınamak amacıyla kurulan araştırma hipotezlerinden H_9 ile H_{12} kabul edilirken, H_{10} reddedilmiştir. Ayrıca eril değerler ve adhokrasi kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması, iki değişken arasında bir etkileşiminde olamayacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla eril değerlerin adhokrasi kültür üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kurulan H_{11} reddedilmiştir.

Ulusal kültür değerlerinin pazar kültürü üzerindeki etkisinin snanabilmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 13'de yer almaktadır.

Tablo 13: Ulusal Kültür Değerlerinin Pazar Kültürü Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	r	Beta	t	p	VIF	DW	F	R ²
Güç Mesafesi	0,036	--	--	--	--	1,501	70,519	0,313
Kolektivizm	0,101	--	--	--	--			
Erillik	0,553**	0,544	11,488	0,000	1,011			
Belirsiz. Kaç.	0,142*	0,085	1,804	0,072	1,011			

* 0,05 düzeyinde anlamlıdır

** 0,001 düzeyinde anlamlıdır

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen Pearson korelasyon katsayıları (r) incelendiğinde, pazar örgüt kültürü tipi ile erillik (r=0,553, p=0,000) arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki; belirsizlikten kaçınma ile (r=0,142, p=0,012) pozitif yönlü fakat zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer taraftan çalışanların pazar kültürünü benimsemeleri ile güç mesafesi (r=0,036 p=0,530) ve kolektivist değerler (r=0,101, p=0,074) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda çalışanların erillik ve belirsizlikten kaçınma algıları arttıkça, pazar örgüt kültürü tipinin daha fazla benimsenebileceği ifade edilebilir.

Pazar kültürü ile güç mesafesi ve kolektivist değerler arasında anlamlı bir ilişki olmaması sebebiyle, bu değişkenler ulusal kültür değerlerinin pazar kültürü üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kurulan çoklu regresyon modeline dâhil edilmemiştir. Bu doğrultuda yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda ise yalnızca eril değerlerin (t=11,488, p=0,000) pazar kültürü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Eril değerlerin pazar kültürü üzerindeki değişimin ise %31'lik kısmını (F=70,519, R²=0,313) açıklama kabiliyetine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla durağan ve kontrol yönü bulunan pazar kültürünün eril değerlerden etkileneceğine ilişkin varsayım ile bu sonucun doğru orantılı olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda ulusal kültür değerlerinin pazar kültür

üzerindeki etkisini sınamak amacıyla kurulan araştırma hipotezlerinden yalnızca H₁₅ kabul edilmiş, H₁₃, H₁₄ ve H₁₆ ise reddedilmiştir.

Araştırmanın “Ulusal kültür değerlerinin örgüt kültürü tipleri üzerinde etkisi var mıdır?” sorusuna yanıt aramak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları, literatürde yer alan benzer çalışmalarla (Nazairan, Irani & Ali, 2013; Özkoç & Katlav, 2015) karşılaştırıldığında ise bir takım farklılıklara sahip olduğu görülmektedir. Nazairan, Iran ve Ali (2013)’nin İran’da gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, bu çalışmanın sonuçlarından farklı olarak, klan kültürü üzerinde belirsizlikten kaçınma algısının negatif yönlü; yüksek güç mesafesi algısının ise pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu çalışmada, belirsizlikten kaçınma algısının klan kültürü üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiş; güç mesafesi ile klan kültür arasında ise herhangi bir etkileşim bulunamamıştır. Özkoç ve Katlav (2015)’in çalışmalarında ise hiyerarşi ve pazar kültürlerinin yalnızca kolektivist değerlerden pozitif yönlü etkilendiği sonucuna ulaşıırken; bu çalışmada pazar kültürünün sadece eril değerlerden pozitif yönlü etkilendiği tespit edilmiş, hiyerarşi kültürünün ise yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma ve eril değerle açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya dâhil olan konaklama işletmelerinde, çalışanların paternalist liderlik algılarına etki eden ulusal kültür değerlerini test edebilmek amacıyla ise ulusal kültürel değerlerin bağımsız, paternalist liderlik algısının bağımlı değişken olduğu çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını tespit edebilmek amacıyla ise korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Tablo 14’de ulusal kültür değerleri ve çalışanların paternalist liderlik algıları arasındaki etkileşimi gösteren korelasyon katsayılarına ve çoklu regresyon analizi bulgularına yer verilmektedir.

Tablo 14: Ulusal Kültür Değerlerinin Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	r	Beta	t	p	VIF	DW	F	R ²
Güç Mesafesi	0,253**	0,076	1,880	0,061	1,094	1,872	118,922	0,537
Kolektivizm	0,695**	0,475	8,633	0,000	2,013			
Erillik	0,89	--	--	--	--			
Belirsiz. Kaç.	0,648**	0,289	5,119	0,000	2,119			

** 0,001 düzeyinde anlamlıdır

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen Pearson korelasyon katsayıları (r) incelendiğinde, çalışanların paternalist liderlik algıları ile güç mesafesi (r=0,253, p=0,000) arasında pozitif yönlü fakat zayıf bir ilişki; kolektivizm ile (r=-0,691, p=0,000) pozitif yönlü güçlü bir ilişki; belirsizlikten kaçınma ile de benzer şekilde (r=0,648, p=0,000) pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer taraftan paternalist liderlik algısı ile eril değerler arasındaki korelasyon katsayısı (r=-0,089, p=0,116) incelendiğinde, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Korelasyon analizi sonucunda paternalist liderlik algısı ve eril değerler arasında anlamlı bir ilişki olmaması sebebiyle, kurulan çoklu regresyon modeline bu değişken dâhil edilmemiş ve analiz ile üç kültürel değer, paternalist liderlik algısı üzerindeki açıklama kabiliyeti sınanmıştır.

Güç mesafesi, kolektivizm ve belirsizlikten kaçınma değerlerinin çalışanların paternalist liderlik algıları üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, kültürel değerlerin paternalist liderlik algısı üzerindeki değişimin %53'ünü (F=118,922, R²=0,537) açıkladığı görülmektedir. Ancak kolektivizm (t=8,633, p=0,000) ve belirsizlikten kaçınma (t=5,119, p=0,000) değerlerinin paternalist liderlik algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi varken; güç mesafesi (t=1,880, p=0,061) değerinin paternalist liderlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Beta katsayıları incelendiğinde ise çalışanların sahip olduğu kolektivist değerlerin ($\beta = 0,475$) paternalist liderlik algısının

benimsenmesinde daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Paşa vd. (2001)'de Türkiye'de paternalist düşünce üzerine yaptıkları çalışmalarında, paternalist düşünce davranışı ile kolektivizm arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Diğer taraftan elde edilen sonuç, çalışmanın kavramsal çerçevesinde ifade edilen, paternalist liderlik davranışlarının gelişmesinde ve benimsenmesinde yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, kolektivizm ve dişil değerlerin etkisinin olabileceği öngörüsü ile kısmen örtüştüğünü göstermektedir. Kolektivizm ve yüksek belirsizlikten kaçınma değerlerinin paternalist liderlik algısı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olabileceği varsayımı örneklem tarafından desteklenirken; yüksek güç mesafesi ve dişil değerlerin bu liderlik tarzının benimsenmesinde etkili olmadığı ifade edilebilir. Bu doğrultuda ulusal kültür değerlerinin çalışanların paternalist liderlik algıları üzerindeki etkisini sınamak amacıyla kurulan araştırma hipotezlerinden H₁₈ ile H₂₀ kabul edilirken, H₁₇ hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca eril değerler ve paternalist liderlik algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması, iki değerken arasında bir etkileşimde olamayacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla eril değerlerin klan kültür üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kurulan H₁₉ reddedilmiştir.

Araştırmaya dâhil olan konaklama işletmelerinde, çalışanların paternalist liderlik algıları ile baskın olan örgüt kültürü tipi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını test edebilmek amacıyla ise korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 15'de örgüt kültürü tipi ve çalışanların paternalist liderlik algıları arasındaki ilişkileri ve ilişkilerin yönlerini gösteren korelasyon analizi bulgularına yer verilmektedir.

Tablo 15: Paternalist Liderlik Algısı ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki

Değişkenler	r	p
Klan Kültür	0,741**	0,000
Hiyerarşi Kültürü	0,403**	0,000
Adhokrasi Kültürü	-0,332**	0,000
Pazar Kültürü	0,180**	0,001

** 0,001 düzeyinde anlamlıdır

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen Pearson korelasyon katsayıları (r) incelendiğinde, çalışanların paternalist liderlik algıları ile pazar kültürü arasında pozitif yönlü fakat zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,180$, $P=0,001$). Bu durum, rekabet ve amaç odaklılığı vurgulayan pazar kültüründe, özellikle insan ilişkilerine önem veren paternalist liderlik tarzının diğer örgüt kültürü tiplerine göre daha az benimsendiğini ifade etmektedir. Adhokrasi kültür tipi ile paternalist liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde ise iki değişken arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-0,332$, $p=0,001$). Dolayısıyla adhokrasi tipi örgüt kültürünün baskın olduğu işletmelerde paternalist liderlik tarzının benimsenmeyeceği ifade edilebilir.

Hiyerarşi örgüt kültürü tipi ile paternalist liderlik arasında ise pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu sonuç, çalışmanın kavramsal çerçevesinde ifade edilen varsayımla doğru orantılı olduğunu göstermektedir. Çünkü paternalist lider ile izleyicileri arasındaki hiyerarşik yapının gönüllü olarak benimsenmesi, paternalist liderliğin hiyerarşik örgüt kültürü tipinde benimsenmesine imkân tanımaktadır. Son olarak, paternalist liderlik ile klan kültür arasındaki ilişki incelendiğinde ise iki değişken arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla klan tipi örgüt kültürünün baskın olduğu işletmelerde paternalist liderlik tarzının oldukça yüksek düzeyde benimsendiği ifade edilebilir.

Nitekim “biz” duygusunun öne çıktığı klan tipi örgüt kültürü ile paternalist liderliğin aile kavramına vurgu yapan koruyucu davranışları arasındaki benzerlikler, bu iki kavram arasındaki ilişkinin gücünü arttırmaktadır. Ayrıca, örnekleme dâhil olan konaklama işletmelerinde çalışanların sahip oldukları kolektivist değerlerin paternalist liderlik davranışlarının benimsenmesinde etkili olduğu ifade edilebilir. Nitekim çalışma kapsamında en fazla baskın olan örgüt kültürü tipinin klan kültürü tipi olması da bu durumun kanıtı olarak gösterilebilir. Bu doğrultuda örgüt kültürü tipleri ile çalışanların paternalist liderlik algıları arasındaki ilişkileri test amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda geliştirilen araştırma hipotezlerinden H₂₁, H₂₂, H₂₃ ve H₂₄ kabul edilmiştir. Bu tez çalışması kapsamında, araştırma sorularına yanıt alabilmek amacıyla geliştirilen 24 adet araştırma hipotezi, yapılan çoklu regresyon ve korelasyon analizleri sonucunda kabul veya reddedilmiştir. Hipotezlerin kabul veya red durumlarına Tablo 16’da toplu olarak yer verilmiştir:

Tablo 16: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar³

Hipotez	Sonuç	Yön	Hipotez	Sonuç	Yön
H ₁ : GM → KL	RED		H ₁₃ : GM → PZ	RED	
H ₂ : KLV → KL	KABUL	+	H ₁₄ : KLV → PZ	RED	
H ₃ : ERL → KL	RED		H ₁₅ : ERL → PZ	KABUL	+
H ₄ : BK → KL	KABUL	+	H ₁₆ : BK → PZ	RED	
H ₅ : GM → HY	KABUL	+	H ₁₇ : GM → PL	RED	
H ₆ : KLV → HY	RED		H ₁₈ : KLV → PL	KABUL	+
H ₇ : ERL → HY	KABUL	+	H ₁₉ : ERL → PL	RED	
H ₈ : BK → HY	KABUL	+	H ₂₀ : BK → PL	KABUL	+
H ₉ : GM → AD	KABUL	-	H ₂₁ : KL ↔ PL	KABUL	+
H ₁₀ : KLV → AD	RED		H ₂₂ : HY ↔ PL	KABUL	+
H ₁₁ : ERL → AD	RED		H ₂₃ : AD ↔ PL	KABUL	-
H ₁₂ : BK → AD	KABUL	-	H ₂₄ : PZ ↔ PL	KABUL	+

³ **GM**: Güç Mesafesi; **KLV**: Kolektivizm; **ERL**: Erillik; **BK**: Belirsizlikten Kaçınma **KL**: Klan; **HY**: Hiyerarşi; **AD**: Adhokrasi; **PZ**: Pazar; **PL**: Paternalist Liderlik

SONUÇ

Bir toplumun ya da ülkenin ihtiyaç ve sorunlarının giderilmesine ilişkin üretilen çözümlerin benimsenerek, paylaşılan inanç, değer ve uygulamalar haline gelmesini ifade eden kültür, örgüt kültürünün oluşmasında önemli dış faktörlerden biridir. Çünkü açık sistem yaklaşımına uygun biçimde yapılanan bir örgüt, çevresinden sağladığı girdileri kullanarak yine çevresi için çıktılar üretmekte ve bu süreçte kültürel çevresiyle de etkileşime girmektedir. Dolayısıyla örgütler varlıklarını sürdürürebilmek adına içinde buldukları çevreyle sürekli etkileşim içine girerler ve kendilerini çevreleyen bir üst sistemden, başka bir ifadeyle içinde buldukları ülkenin kültüründen etkilenirler. Diğer taraftan örgüt kültürünün birçok içsel ve dışsal faktörlerin etkisinde şekillenmesi, onun diğer örgütlerden farklı olmasını sağlamaktadır. Aksi halde örgüt kültüründen bahsedilemez. Bu durum ise her örgütün her faktörden farklı düzeylerde etkilenmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda örgütün sahip olduğu kültürün genel çerçevesini ulusal kültür oluşturmakla birlikte, örgütsel düzeyde yer alan uygulamaların bu değerlerden etkilenme derecelerinin farklılık göstereceği ifade edilebilir.

İçinde yetiştiği ülke ya da toplumun temel kültürel değerlerine sahip olan insan ise sosyal birer sistem olan örgüt ve toplum arasındaki ilişkide bir köprü görevi görmektedir. Bu noktadan hareketle lider olarak kabul edilen kişilerin, belirli bir toplumun kültürü içinde yetiştikleri düşünüldüğünde, toplumun genel kültürel değerleri ile uyumlu davranışlar gösterecekleri yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla

liderlik davranışlarının şekillenmesinde ve bu davranışların liderin izleyicileri tarafından benimsenmesinde ulusal kültürün güçlü bir unsur olabileceği ifade edilebilir. Ayrıca örgüt kültürü ve liderlik davranışlarının benimsenmesinde ulusal kültürün etkisi göz önüne alınırsa, örgüt kültürü ve liderlik davranışları arasındaki uyumda da kültürel varsayımların önemli bir rol oynayacağını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Bu noktadan hareketle, bu tez çalışması ile sözü edilen kavramlar üzerindeki kuramsal bilgi birikimine katkı sağlarken, aynı zamanda ulusal kültür, örgüt kültürü ve doğu kültürüne özgü bir liderlik modeli olan paternalist liderlik davranışları arasındaki etkileşimin görgül olarak ortaya konulması amaçlanmıştır. İlgili yazın taraması sonucunda ortaya çıkan üç araştırma sorusuna yanıt arayabilmek amacıyla kuramsal bir model oluşturulmuş ve araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Bu doğrultuda Nevşehir’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik kapsamlı bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada ulusal kültür, örgüt kültürü ve doğu toplumlarına özgü bir liderlik modeli olan paternalist liderlik davranışları arasındaki etkileşimler ise korelasyon ve çoklu regresyon analizleri aracılığıyla incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan önemli sonuçlar sıralanacak olursa;

- Örnekleme dâhil olan konaklama işletmelerinde çalışanların orta düzeyde güç mesafesine, yüksek belirsizlikten kaçınma algısına, dişil ve kolektivist değerlere sahip oldukları görülmüştür. Bu değerler, Hofstede’in Türk Toplumunu için belirlediği yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, dişillik ve kolektivist değerler ile tam olarak örtüşmese de örneklem sayısının küçüklüğü ve ölçümün bireysel düzeyde yapılması gibi nedenlerle benzer özellikler taşıdığı varsayılabilir. Ayrıca Hofstede (1980)’in yapmış olduğu çalışmanın üzerinden 35 yıl geçtiği göz önünde

bulundurulursa, kültürel değerlerde bazı değişimlerin olması makul olarak kabul edilebilir.

- Bu tez çalışması kapsamında örnekleme dâhil olan konaklama işletmelerinde ise görece olarak en fazla klan kültürün benimsendiği tespit edilmiştir. Çalışanların genel olarak toplumsal çıkarları kişisel çıkarlarının üzerinde tutan “kolektivist” kültürel değerlere sahip oldukları göz önüne alındığında, birlik ve beraberliğin önem kazandığı klan kültürün benimsenmesinin beklenen bir durum olduğu ifade edilebilir. Diğer taraftan çalışanların paternalist liderlik algılarının ortalama değerden yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç örnekleme dâhil olan konaklama işletmelerinde baskın olan klan tipi örgüt kültürü ile çalışanların paternalist liderlik davranışlarını benimsemeleri arasındaki kuvvetli ilişkinin de sinyalini vermektedir.

- Ulusal kültürel değerlerin örgüt kültürü üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan analizler neticesinde, örgüt kültürü tiplerinin kültürel değerlerden farklı derecelerde etkilendiği gözlenmiştir. Bu bağlamda klan kültürün kolektivist değerlerden; hiyerarşi kültürünün yüksek güç mesafesinden; adhokrasi kültürünün düşük belirsizlikten kaçınmadan ve pazar kültürünün eril değerlerden ağırlıklı olarak etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla işletmelerin, çalışanlar aracılığıyla toplumdan yansıyan kültürel değerleri örgüt içi süreçlerin işleyişine aktardığını ve bu değerler ile işletmenin sahip olduğu kültür arasında bir paralellik olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

- Ulusal kültürel değerlerin çalışanların paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan analizler neticesinde ise görece olarak en fazla kolektivist değerlerin paternalist liderlik algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda örnekleme dâhil olan konaklama

işletmelerinde çalışanların sahip olduğu kolektivist değerlerin aile kavramına vurgu yapan paternalist liderlik davranışlarının benimsenmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir. Ayrıca bu sonuç ile Türk çalışanlardan oluşan bir örnekte Batıdaki kesin çizgiler ile yapılan ayırımın aksine, çalışanların ilişki ve iş odaklı tarzları birleştiren bir yöneticiye olumlu baktıkları görülmekte ve liderlik tarzının benimsenmesinde kültürel varsayımların etkisi bir kez daha kanıtlanmış olmaktadır.

- Diğer taraftan çalışmanın kavramsal çerçevesinde kolektivist davranış biçiminin hâkim olduğu toplumlarda, çalışanların itaat etme, hiyerarşi ve dikey ilişkileri kabullenme gibi davranışlar gösterdikleri, bu duruma bağlı olarak da yüksek güç mesafesinin doğal karşılandığı ve paternalist liderliğin astları yerine karar alma, otokratik ve korumacı davranışlarının daha fazla benimseneceği ifade edilmişti. Ancak yapılan analizler neticesinde çalışanların orta düzeyde güç mesafesi algısına sahip olmalarına rağmen, bu algının paternalist liderlik davranışlarının benimsenmesinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun, özellikle paternalist liderliği yardımsever diktatörlük olarak nitelendiren Batı yönetim literatürünün aksine, ast ile üst arasındaki ilişkilerin daha çok duygusal bir bağ ile kurulduğunu vurgulaması bakımından önem taşıdığı ifade edilebilir.

- Örgüt kültürü ile paternalist liderlik arasındaki ilişkinin çözümlenebilmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi neticesinde ise klan, hiyerarşi ve pazar kültürü ile paternalist liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken; adhokrasi kültürü ile paternalist liderlik arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak korelasyon katsayıları incelendiğinde paternalist liderlik algısının en fazla klan tipi örgüt kültürünün baskın olduğu işletmelerde benimsendiği görülmektedir. Dolayısıyla bu sonuç, araştırmaya katılan konaklama işletmelerinde görece olarak baskın olan örgüt kültürü tipinin klan kültür olması ve bu kültür tipinde çalışanların

birbirlerine duygusal bağlarla bağlı olması paternalist liderlik tarzının desteklenmesini açıklamaktadır.

Ulusal kültür, örgüt kültürü ve paternalist liderlik etkileşimi kapsamında elde edilen bu bulgular, özellikle kolektivist değerlerin klan kültürünün baskın olmasında ve paternalist liderlik davranışlarının benimsenmesinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla kolektivist değerlerin hâkim olduğu toplumlarda klan kültürünün benimsenmesi, takım ruhunun pekiştirilmesini sağlayarak işletmelerin başarıya ulaşmasında önemli bir araç olarak kullanılabilir. Bu noktadan hareketle çalışanlar arasındaki rekabeti arttırarak örgüt içi çatışmaların artmasına yol açan günümüz yönetim dünyasında bu tez çalışmasının konaklama işletmeleri yöneticilerine sunabileceği ilk öneri, örgüt içi çatışmaların azaltılmasında klan kültürünün desteklenerek çalışanlar arasında güven ve aile ikliminin yaratılmasının sağlanması olacaktır. Bu sayede yöneticiler, çalışanlar arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasına katkıda bulunarak örgütleri daha verimli hale getirecek bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayabilir.

Çalışanların sahip olduğu kültürel değerler ile liderlik tarzı arasındaki uyum neticesinde ise örgüt içerisinde sağlıklı bir iklimin oluşacağı ve bu durumun da örgütlerin performanslarına olumlu şekilde yansıtacağı ifade edilebilir. Dolayısıyla özellikle kolektivist değerlerin hâkim olduğu toplumlarda paternalist liderlik davranışları ile çalışanın motive edilmesi, çalışanın örgüte olan bağlılığının ve iş tatmininin de artmasını sağlayarak işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir değer olarak kabul edilebilir. Bu nedenle özellikle bu tip değerlerin baskın olduğu toplumlarda yöneticiler çalışanlarıyla görev odaklı ilişki kurmaktan kaçınmalı, çalışanlarına bir aile üyesi gibi yaklaşmalıdırlar. Ayrıca

yönetimin, bireylerden ziyade grupların idaresi olduğu bilincine varılmalı ve yönetsel süreçler bu yapıya uygun hale getirilmelidir. Ancak paternalist liderlik davranışlarının her örgütte aynı etkiyi bırakmayacağı da göz ardı edilmemelidir. Çünkü örgütler aynı toplum içerisinde yer alsalar da örgütlerin farklı içsel ve dışsal faktörlerden farklı derecelerde etkilenmeleri, bu liderlik tipinin benimsenmesini de etkileyecektir. Bu nedenle paternalist liderlik tarzının uygulanmasında yöneticilerin örgütü ve örgütün içinde bulunduğu çevreyi iyi değerlendirmeleri ve çalışanlarının bireysel özelliklerini de dikkate almaları gerekmektedir.

Sonuç olarak örgütlerin başarıya ulaşmasında en önemli araçlar arasında yer alan örgüt kültürü ve liderlik tarzının ulusal kültür etkisinde şekilleneceği öngörüsünü doğrulayan bu bulgular, özellikle insan kaynaklarının etkin kullanımı bakımından önem taşımaktadır. Çünkü günümüz rekabet ortamında hizmet veren işletmelerin ayakta kalabilmelerinin insan unsuruna bağlı olduğu düşünüldüğünde, insanın sahip olduğu kültürel değerleri dikkate almayan yönetsel yaklaşımların başarıya ulaşmasının mümkün olmayacağı açıktır. Bu nedenle farklı kültürel yapılara sahip toplumlar için üretilmiş yönetim ve örgüt kuramlarını içinde bulunduğumuz toplumsal yapıdaki işletmelere entegre etmeye çalışmak yerine kendi kültürel yapımız ile uyumlu modellerin oluşturulması gerekmektedir. Dolayısıyla Türk kültürel değerlerinin yönetsel ve örgütsel bağlama nasıl aktarılacağı ya da pratikte nasıl kullanılabileceği de ayrıca çözümlenmesi gereken bir konudur.

Bu tez çalışması kapsamında inceleme konusu olan kültür, örgüt kültürü ve paternalist liderlik etkileşiminin literatürde gereken ilgiyi görmemesi ise bu etkileşimin ilgi çekici ve araştırmaya açık yapısını güçlendirmektedir. Özellikle paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların sayısının sınırlı olduğu ve bu çalışmaların çoğunun örgütlerde var olan paternalist eğilimlerin ortaya konmasına

yönelik olduğu görölmektedir. Paternalizmin örgütsel davranış konuları ile ilişkisini belirlemeye yönelik ise az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle paternalist liderliğin ekip çalışması, motivasyon ve örgüt içi çatışmaların yönetimi gibi örgütsel davranış konuları ile ilişkilendirilerek yapılacak çalışmaların literatüre önemli katkılar sağlayacağı ifade edilebilir. Diğer taraftan araştırmaya dâhil edilen örneklem hacminin Nevşehir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile sınırlı olması ve kavramlar arasındaki etkileşimin sadece Türk kültürel değerlerini yansıtacak biçimde incelenmesi bu çalışmanın en önemli kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu nedenle kavramlar arasındaki etkileşimin daha geniş bir örneklem hacmi ve farklı kültürler ile karşılaştırılarak ortaya çıkarılmasının literatüre katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A.Z. (2009). Lojistik işletmelerinde teknoloji kullanımının örgütsel bağlılığa etkileri. 17. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 411-418.
- Ağaoğlu, O.K. (1992). İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması. *Verimlilik Dergisi*, 110-121.
- Akman, A. (2007). Eşitlik çağında demokrasilerin özgürlük sorunsalı: Bireycilik, din ve siyaset üzerine Tocqueville'ci bir tartışma. *Doğu Batı: Üç Aylık Düşünce Dergisi*, 10 (42), 155-167.
- Ali, M. & Brooks, L. (2009). A situated cultural approach for cross-cultural studies in IS. *Journal of Enterprise Information Management* 22 (5), 548-563.
- Altıntaş Çınar, F. (2004). *Kültürlerarası yönetim açısından yönetici değerlerinin karşılaştırılması*. Doktora tezi. Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Sakarya.
- Arıkan, R. (1995). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*. Ankara: Tutubay.
- Aslan, H. (2007). Kültür kavramının tarihsel gelişimi. *Folklor Edebiyat*, 52, 93-102.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi*: İstanbul: Türkmen.
- Ay, A.D. (2014). *Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi*. Doktora tezi. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10

- country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 199-221.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1):11-31.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism towards conceptual refinement and operationalization. U. Kim, K. Yang, K. Hwang (Ed.). *Indigenous and Cultural Psychology*, 445-466. USA: Springer Science.
- Aydıntan, B. & Göksel, A.(2012). Cameron-Freeman-Quinn örgüt kültürü tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 53-62.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: bir alan çalışması. *TISK Academy/TISK Akademi*, 4 (7).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Bayazıt, M., & Koçaş, C. (2011). Örgütsel kültür ve pazar odaklılık performansı: kültür tipi ve güçlü kültür önermelerinin Türkiye'de testi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: AMOS uygulamaları*. Bursa: Ezgi.
- Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M.H., & Dasen, P.R. (1992). *Cross-cultural psychology*. New York: Cambridge University Press.

- Berberoğlu, G., Besler, S. & Tonus, Z. (1998). Örgüt kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi örgüt kültürü araştırması. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14, 29-49.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B., & Greiner, L. E. (1964). Breakthrough in organization development. *Harvard Business Review*, 42(6), 133-155.
- Cameron, K. S. & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Revised edition. SF: Jossey-Bass.
- Çalışkan, S.C. (2010). The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice and organizational citizenship behavior: A study from Turkey. *China-USA Business Review*, 9 (10), 67-80.
- Çelebi, N. (2006). Sosyoloji ve kültür. <http://turkoloji.cu.edu.tr/GENEL/28.php>
- Çelik, H.E. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesi ve bir uygulama: genişletilmiş online alışveriş kabul modeli*. Doktora tezi. Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem
- Dani, S. S., Burns, N. D., Backhouse, C. J. & Kochhar, A. K. (2006). The implications of organizational culture and trust in the working of virtual

- teams. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220 (6), 951-960.
- Deal, T.E. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. USA: Addison Wesley.
- Demirer, P. (2012). *Is Paternalistic leadership empowering: A contingency framework*. Yüksek lisans tezi. Koç Üniversitesi, İstanbul.
- Dickson, M.W., Den Hartog, D.N., & Mitchelson, J.K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context. *The Leadership Quarterly*, 14, 729-768.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2000). Introduction-justifying a cross-cultural comparative approach to school leadership and management. *School Leadership and Management*, 20, 137-141.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. E.G. McGoun (Ed.), *Advances in international comparative management*, 127-149, Greenwich, CT: JAI Press.
- Dörtyol, İ.T. (2012). *Ulusal kültürün algılanan hizmet kalitesi ve algılanan müşteri değeri üzerindeki etkisi: turizm sektöründe bir araştırma*. Doktora tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Duncan, W. J. (1989). Organizational culture: "Getting a fix" on an elusive concept. *The Academy of Management Executive*, 3(3), 229-236.
- Duran, Ö. (2002). *Toplumsal kültürün örgüt kültürü ve örgüt yapısı üzerine etkileri ve bir uygulama*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Erben, G.S. (2004). Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı*, 345-356.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Miad.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2 (2), 63-79.
- Ergün, E. (2007). Kurum kültürünü analiz etmede Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 266-271.
- Erkenekli, M. (2013). Toplumsal kültür araştırmaları için değer merkezli bütünlük bir kültür modeli önerisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 1 (12), 147-172.
- Erkuş, A., Tabak, A. ve Yaman, T. (2010). Paternalist (Babacan) liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkiler mi? Bir özel hastane uygulaması. *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*, 594-598.
- Farh, J.L., & Cheng, B.S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Management and organizations in the Chinese context*, 84-127.
- Freitag, A. R. ve Stokes, Q. A. (2009). *Global public relations: Spanning borders, spanning cultures*. USA: Routledge.
- Frost, D., Goode, S. & Hart D. (2010). Individualist and collectivist factors affecting online repurchase intentions. *Internet Research*, 20 (1), 6-28.

- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review Psychology*, 58, 479-514.
- Gelfand, M. J., Triandis, H. C., & Chan, D. K.-S. (1996). Individualism versus collectivism or versus authoritarianism. *European Journal of Social Psychology*, 26, 397-410.
- Gizir, S. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntemsel yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 35, 374-397.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel.
- Güvenç, B. (1970). *Kültür kuramında bütüncülük sorunu üzerine bir deneme*. Ankara: Hacettepe.
- Güvenç, B. (2002). *İnsan ve kültür*. Ankara: 2010.
- Hofstede, G. (1980a). *Culture's consequences*, London: Newbury Park.
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 42-63.
- Hofstede, G. (1981). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 4 (10), 15-41.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational culture: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hofstede, G. (1998). Masculinity/ Femininity as a dimension of culture. G. Hofstede & W. Arrindell (Ed.). *Masculinity and Femininity: The taboo dimension of national cultures*, 3-28. USA: Sage Publications.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks CA: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. USA: Mc. Graw Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1).
- Hooijberg, R. & Petrock, F. (1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human Resource Management*, 32(1), 29-50.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- İlhan, T. (2006). Kültürün örgütlerdeki rolü: benimsenen teorik perspektif ve yöntem tartışmalarına ilişkin kavramsal bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 273-294.
- Jackson, T. (2001). Cultural values and management ethics: A 10-nation study. *Human Relations*, 54 (10), 1267-1302.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42 (2), 361-386.

- Jung, D. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13 (2), 185-195.
- Kabasakal, H. & Bodur, M. (2007). Leadership and culture in Turkey: A multifaceted phenomenon. *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of*, 25, 835-874.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). *Kültürel psikoloji: Kültür bağlamında insan ve aile*. İstanbul: Evrim.
- Kalaycı, Ş. (2014). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil.
- Karasu, M. (2014). Görel zaman ve insan. *Onto Dergisi*, 3, 29-31.
- Kartarı, A. (2014). *Kültür, farklılık ve iletişim*. İstanbul: İletişim.
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. (13. Baskı). İstanbul: Beta
- Kongar, E. (2008). *Kültür Üzerine*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kozlu, C.M. (1986). *Kurumsal kültür*. İstanbul: Defne.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (8), 101-122.
- Köktürk, M. (2006). Kültür sosyolojisinin temel meseleleri. K. Alver ve N. Doğan (Ed.), *Kültür sosyolojisi*, 13-46. Ankara: Hece Yayınları.
- Kroeber, A.L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Connecticut: Greenwood Press.

- Liang S., Ling. H. Hsieh. S. (2007). The mediating effects of leader-member exchange quality to influence the relationships between paternalistic leadership and organizational citizenship behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 2 (10), 127-137.
- Louis, M.R. (1983). Organizations as culture-bearing milieux. *Organizational symbolism*, 186, 218.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (3), 219-236.
- McDonald, P. & Gandz, J. (1993). Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*, 20 (3), 64-77.
- McGuire, J.W. (1982). Management theory: Retreat to the academy. *Business Horizons*, 25 (4), 31-37.
- Meschi, P. X., & Roger, A. (1994). Cultural context and social effectiveness in international joint ventures. *Management International Review*, 197-215.
- Meek, V.L. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization studies*, 9 (4), 453-473.
- Morgan, G. (1998). Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor. G. Bulut (Çev.) İstanbul: MESS
- Mutlu, A. (2010). *Hemşirelere göre yönetici hemşirelerin paternalistik davranış örüntülerinin hasta bakımı ile ilgili görevlerine yansımaları*. Yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- Nakip, M. (2006). *Pazarlama araştırmaları, teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar*. Ankara: Seçkin.
- Nazarian, A., Irani, Z. & Ali, M. (2013). the relationship between national culture and organizational culture: the case of Iranian private sector organizations. *Journal of Economics, Business and Management*, 1(1), 11-15.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Okan, T. (2008). *Motivasyon üzerinde ulusal kültür etkisi ve bir çalışma*. Yüksek lisans tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Oksaar, E. (2008). *Kültürlerarası iletişim bağlamında kültür kuramı*. A. Selçuk (Çev.). Konya: Çizgi.
- Ouchi, W.G. (1987). *Teori Z: Japonların yönetim tarzı nasıl işliyor?* Y. Güneri (Çev.) İstanbul: İlgı.
- Oyserman, D. (2006). High power, low power, and equality: Culture beyond individualism and collectivism. *Journal of Consumer Psychology*, 16 (4), 352-356.
- Önal, S. (2007). Kültür olguları hakkında bilimsel bilgiye nasıl ulaşılır? Bir kültür filozofu: Giambattista Vico. İcanas Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi 38, 315-327.
- Öz, T. (2009). *Çokuluslu Örgütler ve Şube Kültürleri Etkileşimi: Uygulamalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi, Ankara

- Öz, E.Ü. & Kılıç, B. (2010). Paternalist liderliğin çalışanların iş tutumlarına etkisi. *18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildiri Kitabı*, 681-688.
- Özkoç, A.G. & Katlav, E.Ö. (2015). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünü etkileyen ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (24), 115-130.
- Özlem, D. (2012). *Kültür bilimleri ve kültür felsefesi*. İstanbul: Notos.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 122-140.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29 (1), 33-51.
- Paşa, S.F., Kabasakal, H. & Bodur, M. (2001). Society, organizations and leadership in Turkey, *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4): 559-589.
- Pellegrini, E., & Scandura, T., A. (2008). Paternalist leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 3 (34), 566-593.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, Vol.35, 391- 420.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. USA: Harper & Row
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 4 (24), 570-581.

- Rodrigues, C.A., (1998). Cultural classifications of societies and how they affect. *Cross-Cultural Management* 5 (3), 31-41.
- Sargut, A.S. (1994). Bireycilik ve ortaklaşa davranış ikileminde yönetim ve örgüt kuramları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49 (01), 321-332.
- Sargut, A.S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge.
- Saxby, C.L., Parker, K.R., Nitse, P.S. & Dishman, P.L. (2002). Environmental scanning and organizational culture. *Marketing Intelligence & Planning*, 20 (1), 28-34.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 1- 65, New York: Academic Press.
- Sendelbach, N.B. (1993). The competing values framework for management training and development: A tool for understanding complex issues and tasks. *Human Resource Management*, 32 (1), 75-99.
- Sennett R. (2005). Otorite. K. Durand (Çev.) İstanbul: Ayrıntı.
- Seymen, O.A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay.
- Shao, T. A. (2002). *Marketing Research: an aid to decision making*. South Western: College Pub.
- Silwerzweig, S. & Allen, R.F. (1976). Changing the corporate culture. *Sloan Management Review*, 17 (3), 33-49.

- Smith, P. (2005). *Kültürel kuram*. Gündoğdu ve Güzelsarı (Çev.) İstanbul: Babil.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Soydaş, A.U. (2001). *Çokuluslu işletmelerde kurum kültürü ve halkla ilişkiler uygulamaları*. Doktora tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Suber, P. (1999) Paternalism. C.B. Gray (Ed.), *Philosophy of Law: An Encyclopedia*, Garland Pub. II, 632-635.
- Sucu, Y. (2000). *Geçmişten günümüze yönetim düşüncesindeki gelişmeler: Bütünleştirici bir durumsallık modeli*. Ankara: Elit.
- Şendoğdu, A. & Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27, 254-273.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler*. (4. Baskı) Ankara: Pegem.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell L. S. (2013). *Using multivariate statics*. USA: Pearson.
- Temel Eğinli, A. & Yeygel Çakır, S. (2011). Toplum kültürünün kurum kültürüne yansımaları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 37-50.
- Triandis, H.C. (1994). Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı vd. (Ed.), *Individualism and collectivism: Theory, method and applications*, 41-51. Thousand Oaks CA: Sage.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder Co: Westview.

- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of management review*, 9 (4), 653-669.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey.
- Tsui, A.S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K.R., Wu, J.B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17 (2), 113-137.
- Türesin, H. (2012). *Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algıları, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri, iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Uçar İbuğa, E. (2010). Çok kültürlülük, ulus-ötesilik ve kültürlerarası iletişim yeterliği. *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 7 (1), 163–180.
- Usta, A. (2012). Sorunsaldan sonuçlara bilimsel araştırma süreci: Bir araştırma raporu modeli örneği. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 135-161.
- Ügeöz, P. (2003). *Kültürlerarası iletişim*. İstanbul: Üstün Eserler
- Van De Veer, D. (1986). *Paternalistic Intervention: The moral bounds of benevolence*. Princeton: Princeton University Press.
- Van Oudenhoven, J. P. (2001). Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(1), 89-107.
- Vural, B. A. (2012). *Kurum Kültürü*. (4. Baskı) İstanbul: İletişim.

- Wasti, S.A., Tan, H.H., Brower, H.H., & Önder, Ç. (2007). Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures. *The Leadership Quarterly*, 18 (5), 477-489.
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for paternalistic headship among the overseas Chinese. *Organization studies*, 18 (3), 445-480.
- Williams, R. (1993). *Kültür*. S. Aydın (Çev.). Ankara: İmge
- Yaman, T. (2011). *Yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine, iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: özel sektörde uygulama*. Yüksek lisans tezi. Kara Harp Okulu, Ankara.
- Yeloğlu, H.O. (2011). Türk toplumsal kültürünün örgüt yapılarına olan etkilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 153-170.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2002). The effects of marketing education and individual cultural values on marketing ethics of students. *Journal of Marketing Education*, 24 (2), 92-103.

EKLER

EK 1:ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu, konaklama işletmelerinde çalışanların ulusal kültür, örgüt kültürü ve paternalist liderlik algılamaları üzerine kapsamlı bir inceleme yapmayı amaçlamaktadır. Anket sorularına mümkün olduğunca gerçekçi ve doğru cevaplar verilmesi, araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Yanıtlar gizlilik kapsamında ele alınıp, sadece bilimsel amaçlarla ve toplu olarak kullanılacaktır. Bu nedenle lütfen anket formuna çalıştığınız otelin ismini ve kendi isminizi yazmayınız. Ankete ayırdığınız zaman, gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ
azizgozkoc@nevsehir.edu.tr

Arş. Gör. Nurgül ÇALIŞKAN
nurgulcaliskan.nevsehir.edu.tr

L. Lütfen, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısına (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz. İşaretleme yaparken şu ölçeği kullanınız: (1) Hiç Katılmıyorum; (2) Az Katılıyorum; (3) Orta Derecede Katılıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Tamamen Katılıyorum						
1	Yüksek konumdaki insanlar, kararlarının birçoğunu düşük konumdaki insanlara danışmadan almamalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanların fikirlerini çok sık sormamalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlarla etkileşime girmekten kaçınmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Yüksek konumdaki insanlar, düşük konumdaki insanlara önemli konularda yetki vermemelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Düşük konumdaki insanlar, yüksek konumdaki insanların aldığı kararlara katılmalıdırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Bireyler ait oldukları grup için kişisel çıkarlarından fedakârlık yapmalıdırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Bireyler zorlukların üstesinden grup üyeleri ile birlikte gelmelidirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Ait olunan grubun çıkarları bireysel mükâfatlardan daha önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Ait olunan grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Bireyler ait oldukları grubun çıkarlarını düşündükten sonra kendi hedeflerini gerçekleştirmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Bireysel hedefler zarar görse dahi, ait olunan gruba yönelik sadakat teşvik edilmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Erkeğin bir kariyere sahip olması, kadının bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Erkekler genelde problemlerini mantıksal analiz ile çözerken; kadınlar sezgilerini kullanmaktadırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Zor sorunların çözümü, erkeklere özgü olan etkin ve güçlü bir yaklaşım gerektirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Her zaman benden ne beklendiğini bilmeme olanak sağlayan detaylı açıklamalara sahip olmak önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Yönerge ve prosedürleri yakından takip etmek önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklendiğini bilmeme olanak sağladığı için önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Standartlaştırılmış iş prosedürleri faydalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Uygulamalara yönelik yönergeler önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

<p>II. Lütfen, aşağıda çalıştığınız otele ilişkin ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısına (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz. İşaretleme yaparken şu ölçeği kullanınız:</p> <p>(1) Hiç Katılmıyorum; (2) Az Katılıyorum; (3) Orta Derecede Katılıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Tamamen Katılıyorum</p>		
1	Bu işletmede çalışanlar büyük bir aile gibidir ve birbirleriyle birçok şey paylaşırlar.	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Bu işletmede yöneticiler, yol gösterici, anne/baba gibi danışabileceğimiz, bize yardımcı olan kişilerdir.	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Bu işletmede takım çalışması, fikir birliği ve kararlara katılım önemlidir.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	Bu işletmeyi bir arada tutan şey, çalışanlar arasındaki sadakat ve karşılıklı güvendir.	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Bu işletmede çalışanların yetiştirilmesine, geliştirilmesine ve insan ilişkilerine önem verilir.	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Bu işletmede her şey resmi kural, prosedür ve yapılara dayanmaktadır. Bu nedenle çalışanların ne yapacağını genellikle bu resmi süreçler belirler.	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Bu işletmede yöneticiler, genellikle işleri koordine eden ve iş akışını düzenleyen kişilerdir.	(1) (2) (3) (4) (5)
8	Bu işletmede iş garantisi, uyum ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenli olması önemlidir.	(1) (2) (3) (4) (5)
9	Bu işletmeyi bir arada tutan şey, yazılı kural ve yönergelerdir.	(1) (2) (3) (4) (5)
10	Bu işletmede kurumsal istikrar, işlerin etkin, sıkı kontrollü ve rutin bir şekilde işlemesi önemlidir.	(1) (2) (3) (4) (5)
11	Bu işletme girişimci ve dinamik olduğu için çalışanlar risk almaya isteklidir.	(1) (2) (3) (4) (5)
12	Bu işletmede yöneticiler, girişimci, yeniliğe açık ve risk alabilen kişilerdir.	(1) (2) (3) (4) (5)
13	Bu işletmede çalışanların risk alması, yenilikçi olması ve özgür hareket etmeleri desteklenmektedir.	(1) (2) (3) (4) (5)
14	Bu işletmeyi bir arada tutan şey, yenilik ve gelişime olan bağlılıktır. Bu nedenle fark yaratmak önemlidir.	(1) (2) (3) (4) (5)
15	Bu işletmede yeni kaynaklara ulaşmak, gelişmek, yeni imkân ve fırsatlar aramak önemlidir	(1) (2) (3) (4) (5)
16	Bu işletmede temel amaç işin başarılmasıdır. Bu nedenle çalışanlar rekabet etmeye ve başarmaya yönlendirilmektedir.	(1) (2) (3) (4) (5)
17	Bu işletmede yöneticiler sonuç odaklı, hırslı ve akılcıdır.	(1) (2) (3) (4) (5)
18	Bu işletmede çalışanların rekabet etmeleri, hırslı olmaları ve başarıya odaklanmaları desteklenmektedir.	(1) (2) (3) (4) (5)
19	Bu işletmede esas olan şey ne olursa olsun görev ve amaçların başarılmasıdır.	(1) (2) (3) (4) (5)
20	Bu işletmede rekabetçi hareketler, hedeflere ulaşmak ve pazar payını arttırmak önemlidir.	(1) (2) (3) (4) (5)

III. Lütfen, aşağıda **çalıştığınız otelin yöneticisine ilişkin** ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısına **(X)** işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz. İşaretleme yaparken şu ölçeği kullanınız:
(1) Hiç Katılmıyorum; (2) Az Katılıyorum; (3) Orta Derecede Katılıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Tamamen Katılıyorum

1	Yöneticim, çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (anne/baba/abi/abla) gibi davranır.	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Yöneticim, çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Yöneticim, otelde aile ortamı yaratmaya önem verir.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	Yöneticim, bir anne babanın çocuğundan sorumlu olması gibi her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Yöneticim, çalışanlarını yakından tanımaya önem verir (örneğin; kişisel sorunlar, aile yaşantısı ile ilgilenir)	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Yöneticim, ihtiyaçları olduğu zaman çalışanlarına iş dışı konularda da yardım etmeye hazırdır (örneğin; ev kurma, sağlık yardımı vb.)	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Yöneticim, çalışanlarının özel günlerine katılır (örneğin; düğün, cenaze vb.)	(1) (2) (3) (4) (5)
8	Yöneticim, çalışanlarının özel hayatında yaşadığı problemlerde yardımcı olmaya hazırdır.	(1) (2) (3) (4) (5)
9	Yöneticim, çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	(1) (2) (3) (4) (5)
10	Yöneticim, çalışanlarıyla ilgili kararlar alırken (terfi, işten çıkarma vb. gibi) performans en önemli kriter değildir.	(1) (2) (3) (4) (5)

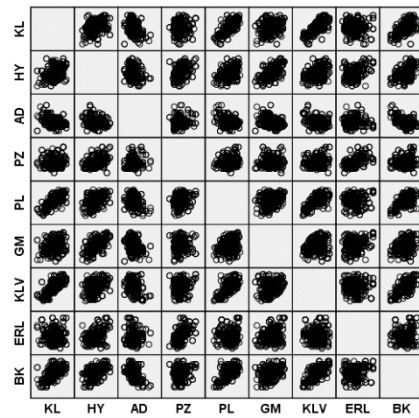
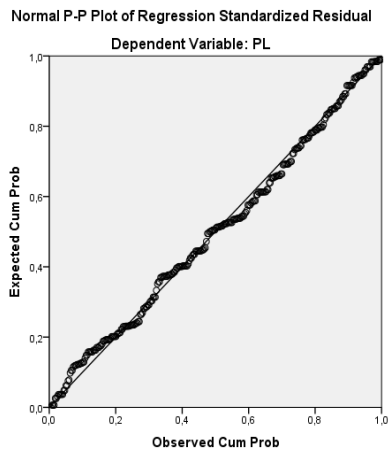
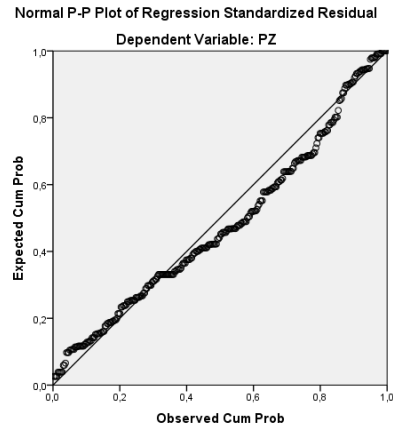
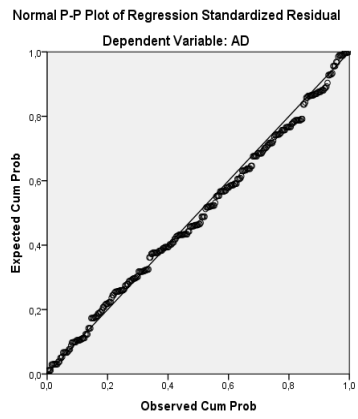
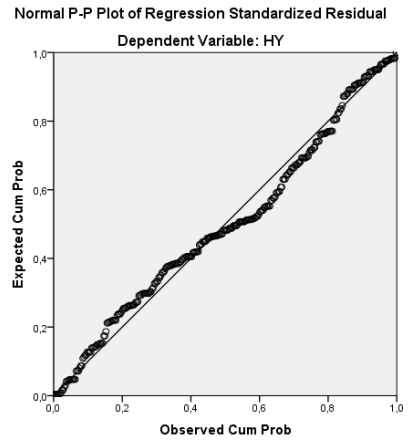
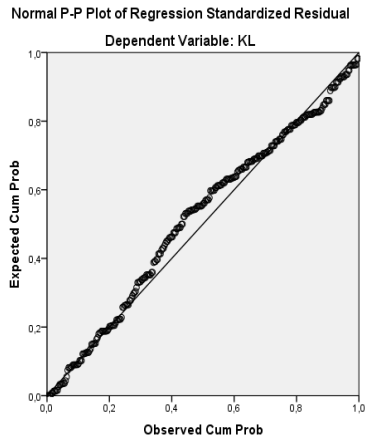
IV. Lütfen, aşağıda yer alan soruları eksiksiz olarak doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın			
2. Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 20 ve altı	<input type="checkbox"/> 21-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51 ve üzeri
3. Eğitim durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
4. Çalıştığınız işletmenin statüsü:	<input type="checkbox"/> 5 yıldız	<input type="checkbox"/> 4 yıldız			

EK 2: TEK DEĞİŞKENLİ NORMALLİK DAĞILIMI

Değişken	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis
GM1	1,049	,000	-,652
GM2	1,080	-,006	-,392
GM3	1,135	-,267	-,858
GM4	1,079	-,047	-,664
GM5	1,065	-,329	-,476
KLV6	1,100	-,238	-,752
KLV7	1,132	-,515	-,539
KLV8	1,104	-,258	-,686
KLV9	1,076	-,356	-,456
KLV10	1,103	-,449	-,500
ERL11	1,212	-,050	-,914
ERL12	1,144	,509	-,534
ERL13	1,217	,367	-,832
ERL14	1,124	,487	-,543
ERL15	1,221	-,029	-,916
BK16	,977	-,290	-,288
BK17	1,120	-,259	-,853
BK18	1,036	-,420	-,253
BK19	,976	-,430	-,105
BK20	1,114	-,566	-,292
KL1	1,006	-,287	-,313
KL2	1,000	,045	-,522
KL3	1,027	-,051	-,546
KL4	1,076	-,397	-,388
KL5	1,069	-,255	-,668
HY6	1,131	,269	-,785
HY7	1,072	,097	-,715
HY8	1,063	,078	-,671
HY9	1,161	,303	-,781
HY10	1,102	,092	-,645
AD11	,926	,678	,299
AD12	,908	,474	-,161
AD13	,863	,681	,266
AD14	,869	,572	,186
AD15	,960	,598	,194
PZ16	,932	,090	-,136
PZ17	,988	,524	-,063
PZ18	1,008	,576	-,134
PZ19	,936	,235	-,348
PZ20	,952	,215	-,493
PL1	1,118	,005	-,682
PL2	1,017	,195	-,286
PL3	1,063	-,295	-,481
PL4	1,002	-,374	-,416
PL5	1,208	-,149	-,802
PL6	1,095	-,193	-,568
PL7	1,145	-,453	-,599
PL8	1,008	-,150	-,333
PL9	1,055	-,398	-,421
PL10	,995	-,219	-,539

EK 3: DOĞRUSALLIK ve ÇOKLU NORMAL DAĞILIM GRAFİKLERİ



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Nurgül ÇALIŞKAN

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Ankara, 06.09.1986

Tel: (0384) 228 11 30

E-posta: nurgulcaliskan@nevsehir.edu.tr

Yazışma Adresi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi, 2000

Evler Mah. Zübeyde Hanım Cad. 50300 NEVŞEHİR

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lise	Gazi Çiftliği Lisesi (YDA)	2004
Lisans	Anadolu Üniversitesi	2012
Lisans	Nevşehir Üniversitesi	2013
Yüksek Lisans	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	2015

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2014/---	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

YABANCI DİL

Dil	Sınav/Kurum Adı	Puan
İngilizce	KPDS (2014)	84