

# İnsan ve Sosyal Bilimler Dergisi

## Reflections of Culture on Business Management Examples of Turkey and Germany

Halim Kadri ÖZTÜRK <sup>1</sup>  
Coburg, Germany

---

### ABSTRACT

In this study, which can be described as a Review study, how social culture is reflected in business management will be discussed. As is known, management is human and a concept and phenomenon. It develops and realizes according to the personality and cultural characteristics of the social assets of the governed and managed. Management, which can be called the art of recognizing and influencing people, is not possible in the ideal sense without knowing the characteristics and culture of the people with the target audience. Many studies have shown that; Organizations should be considered as a social system, and this system, cultural environment, affects the behavior of employees rather than rules and management principles. Therefore, it can be said that management is shaped according to culture. In this context, the cultural structure of Turkey and Germany's first work will be discussed later in this structure, it will attempt to demonstrate that the country has a comparative effect of the extent to which business administration meat.

**Key Words:** Culture, management, business management, Turkey and Germany

---

### REVIEW ARTICLE

*Received: 16.19.2019*  
*Revision received:*  
*07.04.2020*  
*Accepted: 12.04.2020*  
*Published online:*  
*26.05.2020*

---

---

<sup>1</sup> Corresponding author:

Dr.

[halimozturk61@hotmail.com](mailto:halimozturk61@hotmail.com)

Orcid: 0000-0001-9867-0894

## **Kültürün İşletme Yönetimine Yansımaları Türkiye ve Almanya Örnekleri**

**Halim Kadri ÖZTÜRK<sup>1</sup>**

*Coburg, Almanya*

---

### **ÖZ**

Derleme çalışması olarak nitelendirilebilecek olan bu çalışmada, toplumsal kültürün işletme yönetimine nasıl yansıdığı ele alınmaya çalışılacaktır. Bilindiği üzere yönetim; insani bir kavram ve olgudur. Yönetilenlerin ve yönetenlerin sosyal varlık alanı içinde kişilik ve kültürel özelliklerine göre gelişip gerçekleşir. İnsanı tanıma ve etkileme sanatı olarak tanımlanabilecek olan yönetimi, hedef kitlesi olan bireylerin özelliklerine ve kültürüne hâkim olmadan ideal manada uygulayabilmek mümkün değildir. Birçok araştırma ortaya koymuştur ki; Örgütler sosyal bir sistem olarak düşünülmelidir yani iş görenlerin davranışları üzerinde kurallardan ve yönetim ilkelerinde daha ziyade bu sistem yani kültürel ortam etki etmektedir. Dolayısıyla yönetim kültüre göre şekillenir denilebilir. Bu bağlamda bu çalışmada ilk önce Türkiye ve Almanya'nın kültürel yapıları ele alınacak daha sonra bu yapının o ülkede var olan İşletme yönetimlerine ne derece etki ettiği karşılaştırmalı olarak ortaya konmaya çalışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, yönetim, işletme yönetimi, Türkiye ve Almanya

---

### **DERLEME MAKALE**

*Alınma tarihi:*  
16.19.2019  
*Düzeltilmiş hali alınma tarihi:* 07.04.2020  
*Kabul edilme tarihi:* 12.04.2020  
*Çevrimiçi yayınlanma tarihi:* 26.05.2020

---

<sup>1</sup> Sorumlu yazar iletişim bilgileri:

*Dr.*

[halimozturk61@hotmail.com](mailto:halimozturk61@hotmail.com)

Orcid: 0000-0001-9867-0894

## Giriş

Bilindiği üzere her toplumun kendine has bir kültürü vardır, aynı şekilde toplumda icraatlerde bulunan işletmelerin, organizasyonların ve kurumlarında kendilerine münhasır kültürleri mevcuttur. Kurum kültürü ve Toplumsal kültür ilişkisi incelendiğinde iki husus dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki gerek kültür gerekse de kurumlar, çevresel gelişmelerden ve değişimlerden etkilenmekte ve onları etkilemektedirler (Eğinli ve Çakır, 2011: 37). Zira İşletme teorisyenleri, firma faaliyetlerine etki eden dış faktörler arasında kültürü de saymaktadırlar. İkincisi ise her ikisinde de insanın ön planda olmasıdır. Bir kurumda yahut örgütte ki bireyler toplumsal bir kültürün mensuplarıdır. Bu nedenle doğal olarak, bu bireyler bir kuruma veya örgüte girdiklerinde, içinde yetiştikleri kültürün özelliklerini de beraberinde getireceklerdir. Dolayısıyla yöneticiler, başarılı olabilmek, etkinliğe ve verimliliğe katkı sağlayabilme maksadıyla, faaliyette bulunduğu ve mensuplarının da taşımış olduğu kültürel özelliklere hâkim olmalı ve ona göre stratejiler uygulayamaya koymalıdır. Bu durum haliyle yönetimin mevcut olan kültüre göre şekil alacağı anlamına gelmektedir. Netice itibariyle denilebilir ki; bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler, örgüt, yönetim ve yönetici kavramlarının olduğu kadar yönetim biçimini, yönetim süreç ve uygulamalarını etkilemektedir, aynı zaman da kültürel farklılıklar yöneticilerin örgüt algılarına ve yönetim uygulamalarına etki etmektedir denilebilir. Dolayısıyla bu çalışma da kültürel farkların yönetim üzerine etkileri araştırılmıştır. Araştırma da Adler'in (1980) yönetim ve kültür araştırmalarını kategorize ederken sıralamış olduğu "karşılaştırmalı araştırmalar" tekniği kullanılmıştır. Araştırma yapılırken farklı bilim adamlarının görüşlerine yer verilmiştir bunlar arasında özellikle Hofstede'in (2011, s.8): Kültürel Boyutlarının: "güç mesafesi, bireycilik/ toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma" gibi belirleyicilerin Türkiye ve Almanya açısından nasıl olduğu ele alınacaktır. Daha sonra genel olarak İşletme yönetimlerine nasıl yansıdığına değinilecektir. Çünkü kültürü anlamak için yönetime, yönetimi anlamak için kültüre bakmak gerekir.

### 1. Kültür ve Yönetim

Birçok farklı bilim dalında araştırma konusu olan "kültür" ün haliyle birbirinden farklı çok sayıda tanımı yapılmıştır. Cemil Meriç'in ifadesine göre, Amerikalı araştırmacılar kültürün 160 farklı tanımını bulmuşlardır. Bu tanımlardan bazıları psikolojik, bazıları tarihi, bazıları genetik, bazıları ise sosyolojik açıdan yaklaşımları değerlendirmek suretiyle ele alınmışlardır (Meriç, 1998: 87-88). Kroeber ve Kluckhohn de yayımladıkları antolojide kültürün 164 farklı tanımı bir araya getirmiş ve tartışmışlardır (Güney ve Nurmakhmatuly, 2007: 68). Bu tariflerin günümüzde 200'e kadar çıktığı görülmektedir.

Kültür'ün tanımının bu kadar çeşitlilik arz etmesi, onun, kim tarafından ve hangi bağlamda kullanıldığıyla ilintili olarak anlam değiştirebilen, değişik biçimlerde betimlenebilen bir kavram olduğunu göstermektedir. Yani kültür ona alaka duyan bilim dalına göre tanım/anlam değişikliği göstermektedir. Mesela Birdwhistell'e göre kültür yapıyı ifade etmektedir, iletişim ise sürece yoğunlaşmaktadır. Edward T. Hall'a göre ise "kültür iletişim, iletişim de kültürdür". Brislin'e göre "bir kültür, tecrübeleri, ortak inançları ve değer yargıları ile belirlenebilen, bu ortak deneyimleriyle birbirine bağlanmış ve müşterek tarihi geçmişe sahip grup şeklinde anlaşılabilir". Levi-Strauss bakıldığında onun, kültürü, ortak sembolik sistem şeklinde ifade ettiği görülmektedir. Goodenough ise kültürü bilişsel sistem olarak kabul etmektedir, hatta onların öncülerinden biridir. Onun ifadesiyle, kültür, kişinin olan bitenler hususunda ne hissettiğine ve onunla ilgili olarak neyi ne şekilde yapabileceğine yani neyin nasıl olabileceğine karar verebilmesi için gerekli olan şartları kapsar (akt. Kartarı, 2001: 13-14).

Netice itibariyle yapılan tanımlamalardaki ortak noktalardan hareketle kültür için özet bir biçimde şu şekilde bir tanımlama yapılabilir: Belirli bir cemiyete mahsus, özgü davranış ve yaşayış biçimlerini ifade eden, milli ve tarihi olan değerlerin tamamıdır.

Kültür hususunda göz önünde bulundurulması gereken diğer önemli bir hususta Tayeb'in (1994) ifadesiyle, kültürel değerler ve davranışların farklılık arz etmesidir. Şöyle ki; aynı sınırlar içinde, aynı ülkedeki grupların bile kültürleri birbirinden değişik olabilmektedir (Yeloğlu, 2011: 156). Bu durumun doğal olarak yönetim süreçlerine de yansımaktadır, zira yapılan araştırmalarda, kültürel yönden birbirine oldukça benzeyen Avrupa ülkelerinde bile örgütsel-yönetimsel anlayış ve uygulamalar bakımından belirgin farklılıklar bulunmaktadır (Şişman, 1996: 304).

Yönetim ise; başında bulunup bir işi yürütmek, idare etmek, çekip çevirmek anlamlarına gelmektedir. (Şişman, 1996: 296) Diğer bir tanımla yönetim (management); insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme ve yürütme faaliyet ve çabaların toplamıdır. Yönetim denildiğinde bazen bir süreç bazen de sürecin unsurları olan organlar (grup veya kişi) anlaşılmalıdır. Başka bir bakış açısıyla; yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınmış ve yöneticilerin bunları, liderlik ve karar verme faaliyetlerinde nasıl kullanılması gerektiği üzerinde durulmuştur (Nişancı, 2012: 1287). Kavramsal olarak bu ifadelerle değindikten sonra Türk ve Alman kültürleri incelenecektir.

## **2. Türk Kültürü**

Kültür ve kimlik, bireylerin kişisel özelliklerinin şekillenmesinde büyük öneme sahip iç içe geçmiş kavramlardır. Bu bakış açısıyla, Türk kimliğinin de milli kültür içinde ki mevcut değerlere dayandığı söylenebilir. Kültürel değerler çerçevesinde kişilik yapısının geliştiğini ve şekillendiği vurgulayan A. Kurtka'nın yapmış olduğu analiz sonuçları ışığında, Türk Milletinin manevi değerleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kara: 480):

- a. Gerçeğin peşinde olmanın kutsiyeti
- b. Kişisel iradeye saygı
- c. Adalet ve insanlığa yöneliş
- d. İyilikseverlik
- e. İnançlara saygı
- f. İnsan haklarına saygılı
- g. Fetih ruhu ve cihangirlik
- h. Vatanperverlik
- i. Milliyetçilik
- j. Bağımsızlık aşkı
- k. Çalışkanlığa yöneliş

Diğer taraftan Gümüş ise Türk toplumunun en önemli kültürel eksikliklerini şöyle sıralamaktadır (2012: 217).

- a. Plana ve programa bağlı kalarak çalışmamak.
- b. Yetki ve sorumlulukları yeteri kadar dikkate almamak.
- c. Kayıplar, fire ve israf hususunda titiz davranmamak.
- d. İnsan kaynakları arasında çekişmelerin mevcudiyeti.
- e. Bilimsel düşünceye gerektiğince önem vermemek.
- f. İş ile özel hayatın gereğinden fazla iç içe olması ve birbirine karıştırılması.
- g. İş gerektiği gibi yapmama, işe yeterli özeni göstermeme.
- h. Hile yapma, aşırı kazanç elde etme ve çabuk zengin olma tutkusu.
- i. Adam kayırma, işe göre adam değil adama göre iş arama ve verme.
- j. Dakiklik ve zaman yönetimi konusunda hassas olmama buna karşın başkalarından hassas olmasını bekleme.

Şişman'ın (2002) tespitine göre ise ülkemizde kadercilik, risk almaktan kaçınma, az ile yetinme, yakın çevre haricindekilere fazla güvenmeme, çalışmanın bir mecburiyet ve angarya olarak görülmesi, kişisel gelişim ve rekabetten uzak durma, düzen ve imaj eksikliği, gelecekle ve günlük yaşamla alakalı plansızlık, özgüvenin yeterli olmayışı ve başarı motivasyonunda

eksiklik gibi bazı özellikler, Türkiye’de gözle görülebilen temel sosyo-ekonomik tutum ve değerlerin bir kısmını oluşturmaktadır (Nişancı, 2012: 1286).

Bu bilgilere ek olarak Paşa (2000: 415), Türk kültürünün kuralcı, tutucu ve geleneklere bağlı bir özellik taşıdığını belirtmiştir.

Yapılan bir diğer çalışmada Türkiye’nin Çin ve Finlandiya gibi ülkeler ile beraber “Tepkisel (Reaktiv) – İyi dinleyiciler” kategorisinde olduğu tespit edilmiştir. Bu kategorinin tipik özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Schieferle, 2007: 6):

- a. Kişi partnerinin zaman planlamasını dikkate alır.
- b. Sosyal yaşam ile iş yaşamı ilintilidir.
- c. Kişi karşısındakini iyi dinler ve anlamaya çalışır.
- d. Kişi konuşmacının sözünü kesmez.
- e. Kişi karşısındakinin saygınlığının korunması hususunda titiz davranır.
- f. Kişiler daha ziyade; içe dönük, sabırlı, insana dönük, düşünceli ve de merhametlidirler.

### **2.1.Türk Kültürüne Hofstede’nin Belirlemiş Olduğu Kültür Boyutları Çerçevesinde Bakılacak Olursa**

Hofsede’nin çalışmasından (akt. Kavoglu, 2009: 19-20):

**Güç Mesafesi:** Bu değerlendirmeye göre Türkiye 18. sırayı almıştır. (1=en fazla; 40=en az). Yani Hofstede’nin elde etmiş olduğu bu sonuca göre, Türk toplumunda, Fransa, Pakistan, Yugoslavya ve Meksika gibi devletler ile beraber yüksek derecede güç mesafesi ön plana çıkmaktadır (Hofstede, 1980: 147). Yüksek güç mesafesi, Türk toplumunda da bireylerin, karar alma aşamalarında kendi fikirlerini ifade edebilmelerine yahut fazla güce sahip olmayan kişilerin otoriteyi eleştirmelerine engel olabilmektedir (Şekerli ve Gerece, 2011: 21).

**Belirsizlikten Kaçınma:** Bu değerlendirmede Türkiye 16. sırada yer almaktadır. (1=belirsizlikten en çok kaçınma; 40= belirsizlikten en az kaçınma). Çalışma neticesine göre; Türk toplumu “belirsizlikten kaçınma” da yüksek kategoridedir (Hofstede, 1980: 144). Bu tespit Sargut (2001; Wasti, 2002) tarafından da onaylanmaktadır. Sargut’a göre, bunun sebebi Türkiye’de mevcut olan yaşam boyu istihdam anlayışı, yani, güvencede olmak, belirsizlikten ve risk almaktan imtina etmek (Sargut, 2001: 180, Hurley, 1999: 57). Türkiye’de eğitimli gençlerin kariyer bakımından hala kamu kurumlarını tercih etmesi yine belirsizlikten kaçınma ile izah edilebilir.

**Bireysellik:** Bu değerlendirmede Türkiye 28. sırada yer almaktadır. (1=en yüksek bireycilik; 40 = en yüksek toplulukçuluk). Hofstede’nin yapmış olduğu çalışmaya bakıldığında, Türk toplumunun Japonya, Pakistan ve Arjantin gibi ortaklaşa davranış gösteren devletlerin oluşturduğu kümede yer aldığı görülecektir. Çelik’in yapmış olduğu çalışmada da Türk toplumunun %75’i toplumcu görünmektedir (Demirel ve Tikici, 2004: 55). Benzer şekilde Sargut ’da Türk toplumunun ortaklaşa davranmayı ön planda tutan bir kültüre sahip olduğunu ifade etmiştir. Hemşerilik, akrabalık ilişkilerinin önemli olduğu yine yazar tarafından ifade edilmektedir (Sargut, 2001: 185). Aile yapısına, Türk toplumunun büyük önem atfettiğini, bilhassa kırsal kesimlerde akrabalığın, kan bağının ve hemşeriliğin önemli olduğunu ileri sürmüştür. Ancak, şu husus gözden kaçırılmamalıdır ki, Türk toplumunun ortaklaşa davranış özelliği göstermesi, birey bazında bu durumun farklılık göstermeyeceği anlamına gelmez. Yani toplum içinde, bireyci özelliğe sahip bireyler mutlaka olacaktır (Yeloğlu, 2011: 164).

Göz önünde bulundurulması gereken önemli bir hususta; bir insanın hem kolektivist hem de bireyci olduğu gerçeğidir. Zira sağlıklı bir sosyal yaşantının sürdürülebilmesi ancak bu eğilimlerin dengede tutulmasıyla mümkün olacaktır. Bu bağlamda aşırı toplulukçuluk ile insan

haklarından yoksun kalınacağı, aşırı bireyciliğin ise bir modernleşme sorunu olduğu, üzerine tartışmalar devam etmektedir (Triandis, 1995: 2).

**Baskın Değerler:** Türkiye' nin 30. sırayla (1= yüksek erkeksi değerler; 40 = yüksek kadınsı değerler) feminen değerleri ağır basan bir kültüre sahip olduğu belirtilmiştir. Türkiye, Hofstede sınıflandırmasında Brezilya, İran, Peru, Tayland, Tayvan, Fransa, İsrail, Şili, İspanya gibi ülkelerle birlikte dişi özellik gösteren devletler grubunda bulunmaktadır (Hofstede, 1980: 151). Sargut 'un araştırmasında da feminen kültürlere atfedilen anlayışlılık, sıcaklık, sevgi dolu olmak, sadık olmak, halden anlamak, başkalarına karşı duyarlı olmak, nezaket, şefkat ve merhamet gibi özelliklerin Türk insanında ağır bastığı görülmüştür (Sargut, 2001: 176). Bu bağlamda unutulmamalıdır ki; bireysel yahut coğrafik anlamda eril özellik gösterenler olacaktır. Zira Türk toplumu Batı toplumlarıyla kıyaslandığında, Türk toplumunun daha dişi özellikler gösterdiği görülecektir.

Özetle Hofstede'nin (2000: 500) çalışmalarında Türkiye; “yüksek güç mesafesi”, “yüksek belirsizlikten kaçınma”, “düşük bireycilik” ve “dişi özellikler” gösteren ülkelerden biridir.

## **2.2.Sargut 'un Türk Kültürü Tanımlamaları**

Sargut 'un Türk kültürüne yönelik görüşleri ise özetle şu şekildedir (Sargut, 2001: 175):

1. Türk toplumunda denetim noktası dışsaldır.
2. Türk kültüründe belirsizlikten kaçınma yüksektir.
3. Türk toplumunda bireylerin değişime direnci yüksektir.
4. Türk kültürü ortaklaşa davranışı, bireyciliğin önünde tutmaktadır.
5. Türk kültüründe çatışmadan uzak durulur.
6. Uzlaşma ve yarışmadan kaçınma da Türk kültüründe öne çıkan özelliklerdir.

Anlaşıyor ki; denetim noktası bağlamında da Türk toplumu dışsal bir özelliğe sahiptir. Bu düşünce Hofstede'yi destekler niteliktedir Sargut'a göre, Türk toplumunda aynı zamanda belirsizlikten kaçınma eğilimi ve güç mesafesi yüksektir. Katılımcı yönetim biçimi tercihleridir.

Özen ve Berkman (2008) ise geleneksel değerlerin şekillenebilmesinde ve varlıklarını sürdürebilmesinde insan rolünün ve sosyal yapının etkili olduğu bazı temel varsayımlar ile hayata ilişkin değerleri Türkiye bağlamında şu şekilde ifade etmektedirler (akt. Karababa, 2010: 26):

- a. “Evren insanların kontrol edemeyeceği ve kavrayamayacağı kadar karmaşıktır (Türkiye de genelde hâkim olan bu yargı, toplumun dış denetim odaklı olduğunun kanıtıdır);
- b. Bu sebepten kader kabul edilmelidir (Bu eğilim uzun dönem eğilimli olmama ile açıklanabilir);
- c. Bu nedenle töre ve geleneklere mutlaka bağlı kalınmalıdır ve onlara uygun şekilde hareket etmek altın kuraldır (Bu yargı yüksek güç mesafesi, otoriteye boyun eğme, Türkiye'deki kuruluşlarda aşırı formaliteye itimat etmeyi açıklayabilir);
- d. Bireylerin onlar için belirlenen değişiklik, bireycilik ve rekabeti hoş görmeyen tarzda hareket etmeleri beklenmektedir (Bu yargı Türk kültürünün toplulukçu yapıya sahip olduğunu gösterir).

Bu bağlamda yakın dönemdeki değişmeler, gelişmeler dışarda tutulacak olursa, Türk toplumu genel itibarıyla, bireyciliğin yeterince gelişmediği, kişisel öncelik ve faaliyetlerin zayıf, topluma bağlılığın ise yüksek olduğu, bir sosyal doku özelliği gösterdiği söylenebilir. Bu manada Türk toplumunu, bürokratik, yani “memur toplumu” şeklinde tanımlamak mümkündür (Aytaç ve İlhan, 2007: 114).

Fakat unutulmamalıdır ki; kültürel olgular zaman içerisinde değişime uğrayabilmektedir.

### **3. Alman Kültürü**

Bu çalışmaya konu olan diğer ülke olan Almanya'nın kültürel özelliklerine bakılacak olursa, Alman kültürünü diğer kültürlerden ayıran belirgin bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Thomas, 2006: 26):

1. Konu Odaklılık (Sachorientierung)
2. Kural yönelimli olmak (Regelorientierung)
3. Açıklık, Direkt olmak (Direktheit)
4. Kişilerarası mesafe farkı (Interpersonale Distanzdifferenzierung)
5. İçselleştirilen Kontrol (Internalisierte Kontrolle)
6. Sıkı Zaman Planlaması (Die Strikte Zeitplanung)
7. Özel yaşam ile İş hayatının ayrı tutulması (Trennung von Persönlichkeits-und Lebensbereichen)

Yukarıda sıralanan bu özelliklerin bazıları kısaca açıklanacak olursa:

#### **Konu Odaklılık**

Önce bir meseleye yoğunlaşır halledilir sonra diğerlerine geçilir, yani aynı anda birkaç iş yapılmaz. Bu özellik iş dünyasından bir örnekle örneklendirilecek olursa; bir proje üzerinde çalışan bir ekip kısımlara ayırdığı projede adım adım gider ve çalışanlar bu esnalarda (iş zamanlarında) sadece o adıma yoğunlaşır ve kimse farklı bir sohbet konusu açmaz.

#### **Kural Yönelimli Olmak**

Almanya'da kurallar, yasalar, yönetmenlikler vb. yaşamın her alanını kapsayacak şekildedir ama bu kurallar sıkıcı, insanları baskı altına alacak mahiyetin dışında makul seviyededir. Bu kurallara aykırı her davranış, söz vs. hemen cezalandırılır, bunun amacı her alanda ki riskleri minimize etmektir. Ayrıca bu kurallar herkes için aynı şekliyle geçerlidir, mevki ve makam gibi ayrıcalıklar göz önünde bulundurulmaz, bir örnek ile açıklanacak olursa; ıssız bir yolda kırmızı ışığın yandığını gören sürücü, durmanın gereksiz olduğunu düşünüp geçerse emniyet müdürünün oğlu da olsa cezalandırılır. Bu yüzden adam kayırma, rüşvet gibi şeyler toplumda kabul görmez.

#### **Sıkı Zaman Planlaması**

Gerek iş yaşamında olsun gerek özel yaşamda olsun Almanlar için en önemli şey zamandır. Özel yaşamda kuaför randevusu olsun arkadaş buluşmaları olsun her şey belirlenen zamanda gerçekleşmesi lazım aksi durumda Almanlar kendilerini stres altında hissederler, bu yüzden Almanya'da insanlardan sıkça şu cümle duyulabilir "stres altındayım" (Ich bin total im Stress). Özellikle iş dünyasında şiar "zaman altındır" (Zeit ist Gold) cümlesidir. Bu yüzden iş yapmadan geçen zaman Almanlar için alışılmamış bir durumdur.

#### **Açıklık, Direkt Olmak**

- a. Almanlar kendileri için önemli olan şeyleri dolambaçsız, direkt olarak ifade ederler. Almanların bazı iletişim özellikleri şunlardır;
- b. Bir şeyin nasıl söylendiğinden ziyade ne söylendiği önem arz eder.
- c. Söylenmek istene şey; direkt, açık bir şekilde ve dürüstçe ifade edilir. Bazen bu karşdakini incitebilir ama bu amaçla söylenmemiştir.
- d. Konuşmada yorumlama alanı yoktur, düşünülen şey söylenmiştir yani söylenen kast edilen şeyin ta kendisidir. Ekstra ne kast edilmiş olabilir diye düşünmek boşunadır.
- e. Bir şey isteniyorsa ya da yardıma ihtiyaç varsa ima etmeniz bir şey getirmez, açıkça söylemeniz gerekir. Örneğin cadde de elinizde adres kâğıdı ile yol bulmaya çalışıyorsanız kimsenin yanınıza gelip size yardım etmesini beklemeyin, sizin açık bir şekilde yardım istemeniz gerekir.

### **Yaşam Alanlarının Ayrı Tutulması**

Bu özellik bir örnek ile açıklanacak olursa; bir kutlamada ya da etkinlikte bir Alman ile tanıştınız ve arkadaş olmaya ve tekrar buluşmaya karar verdiniz, ertesi gün tanıştığınız insanı işinizin düştüğü kırtasiye de gördünüz ve orda çalıştığını anladınız ve çok sevindiniz ama karşınızdakinden göreceğiniz yalnızca hafif bir gülümsemedir. O şahsın işine devam ettiğini görürsünüz, bu tavrıyla sizi tanımamışlıktan geldiğini düşünürseniz yanlış yapmış olursunuz çünkü o şahıs iştedir ve işini yapması gerekir. Aynı şekilde Almanlar beraber çalıştığı insanlara arkadaş gözüyle bakmazlar ve iş dışında ilişkileri neredeyse hiç yoktur. İş hayatı ve özel hayat yani yaşam alanları birbirinden ayrı tutulur.

### **Dakiklik**

Dakiklik Almanların dünya çapında bilinen bir özelliğidir. Özellikle iş dünyasında dakikliğe çok önem verilir çünkü Almanlara göre dakiklik karşında ki insana saygının bir belirtisidir diğer bir ifade ile kimsenin zamanını “israf edemezsiniz” in bir ifadesidir. Bu durum gençler arasında da yaygındır öyle ki partilere bile en az yirmi dakika erken gelmek sıkça rastlanan bir durumdur.

### **Bireysellik**

Almanya bireyselliği yüksek bir ülkedir. Bireysellik yüksek kişisel bağımsızlık ve özgürlük olarak değerlendirilir. Alman kültürünün her üyesi gruplardan veya organizelerden bağımsız bir birey olarak görülür.

Çoğunlukla Almanların görüşleri şu şekildedir; herkesin kendi özgü planları ve hedefleri aynı şekilde hikâyesi ve tecrübesi vardır. Herkes kendi yaşamı hakkında ki kararları kendi vermesi gerekir ve sonuçlarına da kendisi katlanmalıdır. Bu yüzden Almanlar çocuklarını eğitirken onlara bir an önce kendi ayakları üzerine durması, bağımsız ve özgür olması yönünde telkinlerde bulunurlar.

Bu diğer bazı kültürlere bencil gelebilir ama egoizm ve bireycilik arasındaki sınır nerede bireysel davranış aracılığıyla başka bir kişi hasar görüyor ya da kısıtlanıyor. İşte bu sınırlar kurallar, yasalar veya sözleşmeler aracılığıyla düzenlenir böylece başkalarının duygularını dikkate alma ve adalet sağlanır.

Bireysellik ama şu da demek değildir; kişiler (Almanlar) hayatlarını toplumdan soyut şekilde idame ettiriyor, tabi ki öyle değil gruplara veya derneklere insanlar istediği zaman üye olabiliyor ve istemediği zaman da kolayca çıkabiliyorlar. Sadece aileye bağlılık terk edilemez ama Almanların aile bağları da çok sıkı değildir, Almanlar genelde anne, baba ve kardeşi aile olarak görür dede, amca, teyze gibi akrabalar ile mesafeli bir ilişki vardır.

Diğer bir çalışmada Almanya ve Amerika'nın “Doğrusal (Linear) aktif – bir işten sonra diğeri” kategorisine girdiği belirtilmiştir. Bu kategorinin karakteristik özellikleri şunlardır; bir proje planlandığı zaman adım adım gidilir, birinci adım bitmeden diğerine geçilmez yani aynı anda birkaç adım beraber yürümez.

Doğrusal (Linear)'ın tipik özellikleri ise şöylece sıralanabilir (Schieferle, 2007: 5):

1. Planlara bağlı kalınır.
2. Herkes kendi işiyle meşgul olur.
3. Üyeler daha çok; içe dönük, sabırlı, sakin, görev odaklı ve nesnedir.
4. Gerçeklere bağlı kalınır.
5. Bürokrasi saygı görür.
6. Argümanlar mantık çerçevesindedir.
7. Vücut dili çok az kullanılır.
8. Konuşmacının sözü nadiren kesilir.
9. Sosyal yaşam ile iş yaşamı birbirinden ayrı tutulur.



10. Yardımseverlik, lütf gönülsüz bir şekilde kabul görür.

Bu sayılanlara ek olarak şunlar sıralanabilir: Almanlar için mahremiyet ve ciddiyet önemlidir. İş yerlerinde eğlenceden hoşlanmazlar, mükemmeliyetçi yapıya sahiptirler, hata yapmaktan ve özür dilemek zorunda kalmaktan hoşlanmazlar. Toplum içerisinde hareketlerin uyumlu olması yönünde baskı mevcuttur. Konuşma esnasında sesin yükseltilmesi hoş karşılanmaz. Temizlik, düzen, azim, doğruluk ve sabır Almanların sayılabilecek diğer özelliklerindedir (<http://iskulturu.com/almanya-is-kulturu/>).

### 3.1.Alman Kültürüne Hofstede'nin Çalışmasından Bakılacak Olursa:

Almanya'da, güç mesafesi düşük düzeydedir. Ama son olarak, 2002'de GLOBE'nin yapmış olduğu bir araştırmada, güç mesafesinin Almanya'da nispeten yüksek çıkmıştır. Almanya'da katılımcı ve doğrudan bir iletişim ve toplantı tarzı yaygın olarak görülmekte, liderlik ise uzmanlığa göre değerlendirilmektedir. (Karababa, 2010: 23). İlâveten:

- Almanya; İngiltere, Amerika ve Danimarka gibi bireyci kültür özelliği gösterir. Fakat grup ve aile toplulukçuluğunda Almanya ortalama bir değere sahiptir.
- Almanya'da; Fransa, Japonya, Yunanistan, İspanya ve İsrail gibi belirsizlikten kaçınma oranı yüksektir. Almanlar yüksek belirsizliklerini uzmanlığa dayanarak ve sıkı çalışarak telafi ederler.
- Almanya, Amerika gibi erkeksi kültüre sahiptir. Almanya'da Performansa çok önem verilir, Yöneticilerden iddialı ve kararlı olması beklenir, insanlar çalışmak için yaşarlar.
- Almanya, uzun zaman eğilimlidir: Pragmatik bir yapıya sahip olan Almanya'da insanlar doğruların zamana, duruma ve çevreye bağlı olduğuna inanmaktadır. Dolayısıyla geleneklerini değişen koşullara uydurma kabiliyetine sahiptirler. Yatırım, tasarruf ve sebata önem atfedilir.
- Hoşgörü oranının düşük olması, Alman kültürünün oldukça baskı altında olduğunu göstermektedir, kendilerini şımartmanın yanlış olduğu düşüncesi yaygındır (<http://iskulturu.com/almanya-is-kulturu/>).

Hayata ilişkin değerler ve kültürel etkenlerden yola çıkarak Almanya'da sosyal yapı ve bireylerin etkin olduğu bazı temel varsayımları şu şekilde özetleyebiliriz;

- Aile ve grup toplulukçuluğunun orta düzeyde, kurumsal toplulukçuluğun düşük düzeyde olması (Kurumsal ödüllendirilmeler ve desteklerde toplulukçu davranışların benimsenmemesi rekabetin kabul gören bir değer olduğunu gösterebilir). Bunun yanında aile ve grup bağlamında toplulukçuluğun nispeten benimsenmesi iç grup ve dış grup algısının varlığını destekleyebilir.
- Belirsizlikten kaçınma yüksek düzeydedir (Bu eğilim; hem endüstriyel hayatı, hem de diğer yaşam alanlarını düzenleyen kurallar bütünü ile izah edilebilir). Ayrıca tekrardan ifade etmek gerekir ki; Almanlar yüksek belirsizliklerini, uzmanlığa dayanarak telafi etmeye çalışırlar.
- Uzun Dönem Eğilimli Olmak (Bu durum Alman Toplumunun kadereci olmadığının bir göstergesidir) (Brodbeck, Frese, Javidan, 2002: 18), (Karababa, 2010: 23).

Genel bir bakışla Almanya ve Japonya gibi bazı devletlerin çeşitli başarılarının onların vazife, disiplin, işbirliği, toplumsal özveri, itaat, araştırma, bilimsel eğitim, planlı hareket ve çalışkanlık gibi kültürel bazı özellikleriyle bağlantılı olduğu bilinmektedir.

Bunlara ek olarak Almanlara ait olumsuz özelliklere de bakılacak olursa; Arı'nın ifadesiyle (1999: 55-56) kabadırlar (Asunakutlu ve Safran, 2004: 36). Bu durumun aslında karşısındaki insanın hislerine önem vermeden nizama uyma, disiplin ve egoistliğin doğurduğu bir sonuç olduğu söylenebilir.

## 4. Türkiye – Almanya Kültür Karşılaştırması

Hofstede'nin belirlemiş olduğu kültür boyutları ile Türkiye ve Almanya kıyaslanacak olursa şu şekilde özetlenebilir: Türkiye; ortaklaşa davranış özelliği gösteren, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi yüksek olan, dışsal denetimli ve dişil özellik gösteren bir ülkedir. Almanya ise; bireysel özellik gösteren, eril ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ve içsel denetim özelliği gösteren bir ülkedir.

### **Toplumsal Kültürün Kurumlar ve Yönetim Üzerindeki Etkileri**

| <b>Güç Mesafesi</b>  |   | <b>Belirsizlikten Kaçınma</b>                        |   |
|--|---|--|---|
| <b>Düşük Düzeyde</b>   | <b>Yüksek Düzeyde</b>                                     | <b>Düşük Düzeyde</b>                                 | <b>Yüksek Düzeyde</b>                               |
| İmtiyaz ve statü sembolleri hoş karşılanmaz.                     | İmtiyaz ve statü sembolleri önemlidir.                    | Değişime direnç az.                                  | Değişime direnç fazla.                              |
| Yönetici kaynak bulabilen ve demokratiktir.                      | Yönetici otokratik ve babacandır.                         | Başarı ve ait olma duygusu önemli.                   | Güvenlik ve fiziki imkânlar önemli.                 |
| Hiyerarşi düşük.   | Hiyerarşi yüksek. (Merkezileşme var)                      | Faaliyetlerde esnek yapılaşma.                       | Faaliyetlerde katı yapılaşma.                       |
| Kademeler arasında ücret farkı az.                               | Kademeler arasında ücret farkı yüksek.                    | Yöneticilerin risk alma eğilimi yüksek.              | Yöneticilerin risk alma eğilimi düşük.              |
| Astlar kendilerine danışılmasını bekler.                         | Astlar kendilerine yapacaklarının söylenmesini bekler.    | Uzmanlaşmaya verilen önem az.                        | Uzmanlaşmaya verilen önem fazla.                    |
|  |   | Yöneticiler çalışanlara yöneliktir.                  | Yöneticiler ayrıntılar üzerine yoğunlaşır.          |
| <b>Bireycilik ve Toplumculuk</b>                                 |   | <b>Erillik ve Dişilik</b>                            |   |
| <b>Bireycilik</b>  | <b>Toplumculuk</b>  | <b>Erillik</b>                                       | <b>Dişilik</b>                                      |
| İş görenler ile kurum arasında çıkar ilişkisi vardır.            | İş görenler ile kurum arasında psikolojik bir bağ vardır. | Yöneticiler karar verici ve değerlendircidir.        | Yöneticiler, astlarına inisiyatif verir ve danışır. |
| Kurallar iş sözleşmesine göre işler.                             | Aile ilişkisi gibi kurallar.                              | Yaşam, işe göre düzenlenir.                          | İş, yaşama göre düzenlenir.                         |
| Kararlar yalnızca kurallara ve bireysel yeteneklere göre alınır. | Kararlar gruba göre alınır.                               | Bireysel başarı önemli.                              | Grup başarısı önemli.                               |
| Yönetim, bireylerin yönetimidir.                                 | Yönetim, grubun yönetimidir.                              | Çatışmaların mücadelecisi bir şekilde çözümü önemli. | Çatışmaların çözümlenmesi müzakere ile olur.        |

|                                     |                                    |  |   |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|---|
| Görev, ilişkilerin önünde yer alır. | İlişkiler görevin önünde yer alır. | Rekabet ve performans üzerinde yoğunlaşma. | Eşitlik, dayanışma ve yaşam kalitesi üzerinde yoğunlaşma. |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|---|

**Kaynak:** (Eğinli ve Çakır, 2011: 41).

Tabloda 'ki bilgiler kapsamında detaya inilecek olursa şunlar söylenebilir; güç mesafesi düşük olan ülkelerde işçiler daha bağımsız olup demokratik yönetim tarzını benimsemektedirler, örgüt düzeyinde, merkezi olmayan yapı hâkimdir, ast ile üst arasında fark azdır. Ast olan bir birey zamanla üst olabilir, roller değişebilir, ücret sistemi dengelidir ve demokrat olan yönetici idealdir. Kararlar ortaklaşa alınır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde ise otokratik yönetim tarzı hâkimdir. Özetle, düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda, iş görenler alınacak olan kararlara katılmak isterler yani gücün merkezde toplanmasını hoş karşılamazlar. Güç mesafesi fazla olan toplumlarda ise gücün merkezileşmesi kabul görür. Dolayısıyla iş görenler yöneticilerin belirledikleri yapı içerisinde hareket ederler ve talimatları beklerler. (Altay, 2004: 304).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde örgütlerin eğilimleri, risk almaktan çekinen yöneticilerin ve detaylı yazılı kaidelerin ve prosedürlerin olmasıdır. Belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu toplumlarda iş garantisi, gelir, emeklilik ikramiyesi ve kariyer önemlidir. Düzenlemeler ve kurallar detaylı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir, risk alma düşüktür. Çalışanlarda geleceğe dair endişe ve iş stresi seviyesi yüksektir (Hofstede, 2011).

Toplumculuk/Bireycilik boyutunda örgüt içinde mühim olan normlar ve değerler, öncelikle kişisel ihtiyaçların mı yoksa grubun ihtiyaçlarının mı karşılanmasına ehemmiyet verildiğiyle ilintilidir. Toplulukçu yapıya sahip örgütlerde, yöneticiler ve iş görenler arasında ki münasebet ahlaki temellere dayalıdır. Çalışanın performansının düşük olması, işten çıkarılması için yeterli bir sebep değildir. Japon örgütleri bu durum için en güzel örnektir (Öncül vd., 2011: 260). Ayrıca kolektif yönetim uygulamalarında grup dayanışmasına ve grup ödülüne önem verilir. Organizasyonlarda bireycilik ise özerklik, kişisel mesuliyet ve bireysel ödüllendirme şeklinde kendini gösterir.

Dişilik/Erillik boyutunda ise; insanlara ve insanlar arası ilişkilere verilen değer önem arz etmektedir. Eril kültürün baskın olduğu bir örgütte yükselme arzusu, rekabetin önemli olması, otokratik ve baskıcı tavırlar, girişkenlik, para kazanma tutkusu ve maddeci eğilimler görülürken, Dişil özelliğe sahip örgütlerde ise, iş görenlerin katılımı, eşitlik ve yardımlaşma ön plandadır. Ayrıca ilişkilerde nezaket, merhamet ve sevgi hâkimdir. (Öncül vd., 2011: 260).

## 5. Türkiye ve Almanya'da Yönetim, İşletmelerden Örnekler

Türkiye'de yer alan İşletmelerin (özel) %95'i Küçük ve Orta ölçeklidir ve bunların yaklaşık %99 Aile işletmeleri olup, kurumsal yönetim ilkeleriyle yönetilme gibi bir durumları da bulunmamaktadır. Dolayısıyla Türkiye'de aile işletmelerinde; işletmenin içinde bulunduğu sektör, kurucunun kişilik özellikleri ve ailenin kültürel özellikleri işletmelerin yapısını, oluşumunu ve ileriye dönük durumunu etkilemektedir (Fındıkçı, 2005: 16). Fakat Türk işletmelerinin yurt dışında faaliyet göstermeye başlamaları ve yabancı sermayeyi çekmek için artan rekabet, pek çok işletmeyi, rekabetçi üstünlük olarak başarılı kurumsal yönetime geçiş yapmaya yöneltmiştir (Emek, 2007: 67). Eğer bu geçiş gerçekleşmeseydi; Türk işletmelerinin muhafazakâr ve geleneksel yapıları, yöneticilerin bağımsız hareket edememeleri nedeniyle iyi yönetim gerçekleştiremeyebilirdi. Dolayısıyla günümüz dünyasında her alanda gözlemlenebilen değişim, küreselleşme ve teknolojiye ki gelişmeler özellikle ölçek olarak büyüyen işletmelere kurumsal yönetim ilkelerine adapte olmayı ve aynı zamanda kendi ülkelerinin piyasa şartlarını ve kültürünü bilen, toplantı ve istişare kültürünü işletme de hâkim kılabilen yöneticiler olmayı

ve bu minvalde yönetim anlayışına sahip olmayı, başarılı olabilmek ve bu başarıyı sürdürülebilmek için gereklidir.

Ülkemizde bu yönde olumlu gelişmeler gözlemlenmektedir. Örneğin ülkemizde 100 büyük sanayi kuruluşunda tespit edilmiş olan yönetsel tutumlara bakıldığında, örgütsel başarıya katkı sağlayacak ve küreselleşen dünyada diğer ülke örgütleri ile rekabeti olumlu yönde etkileyecek tutumlara sahip oldukları ortaya konmuştur (Nişancı, 2012: 1290)

Eğimli ve Çakır'ın (2011) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada da; kurumların web siteleri üzerinden analizler yapılmış ve kurum kültürleri ile markaların orijinleri açısından bağlı oldukları toplumsal kültür arasındaki ilişki yorumlanmıştır. Netice itibari ile başarılı olan bir Türk şirketinin kurum kültürünün analizinde; kolektif özelliği sahip Türk toplum yapısının bu özelliği, gerek kurum içinde kahramana ve toplumsal davranışa verilen önem gerekse de kurum içinde hikâyelerin aktarılması ile belirgin bir şekilde gözlemlenmiştir. Bilhassa bilgilendirmeye önem atfedildiği, yönetici pozisyonundaki bireylerin ve iletilerinin yer aldığı gözlemlenmiştir. Grupça yapılan aktiviteler incelendiğinde toplumsal davranış ile alakalı etkinliklerin yoğun olduğu görülmüştür. Ayrıca kurum içi ve dışı iletişime önem verildiği gözlemlenmiştir. Bu durumun, Türk toplumunun iletişime verdiği önemin bilinmesinden ve Türk kültür yapısında; aile olma fikri ve sıcak ilişkilerin öneminin bilinmesinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Çalışmanın başında da ifade edildiği üzere; Türkiye Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Haritasında belirsizlikten kaçınma düzeyi ve güç aralığı yüksek bir ülke olduğundan hiyerarşiye, güce, kontrole önem veren bir özelliğe sahiptir. Bu durumun gereği olarak, belirsiz durumlardan kaçınan veya en az düzeye indirgemeyi isteyen bir kültüre sahiptir. Erkeklik ve bireycilik boyutları Türk toplumunda düşük düzeyde olduğundan, faaliyetlerin gruplar halinde gerçekleştirilmesi ve toplum ile bağların kurulması uygun bir işletme yönetimi için gereklilik arz etmektedir. Erkeklik boyutunun düşük olması ise işletmelerde temel kurumsal davranış boyutundan daha ziyade genel davranış esaslarına önem atfedilmesine ve bu bölüme ağırlık verilmesine neden olmaktadır. Yukarıda bahsi geçen markalaşmayı ve kurumsallaşmayı başarmış Türk işletmesinin yönetim anlayışının Türk kültürüne uyumlu olarak yürütüldüğü ve bu yolla başarılı olduğu söylenebilir. Ayrıca dikkat edildiğinde ülkemizde geleneksel ahabap-çavuş yönetim anlayışının (Özdemir, 2005:740) terk edilmeye kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına önem verilmeye başlandığı söylenebilir. Dolayısıyla toplum değerlerimizde ve buna paralel olarak yönetim kültürümüzde bazı değişimler olduğunu da işaret etmektedir. Bu durum kültürel açıdan olumsuz sayılan yüksek güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma özelliklerimizin olumlu yönde değişime uğramaya başladığının da göstergesidir.

Almanya örneği bakılacak olursa; Aynı çalışmada bilinen, başarılı bir Alman markası da ele alınmıştır. Almanya, bireycilik ve erkeklik boyutu yüksek, güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma boyutu da orta düzeyde yer alan bir ülkedir. Bu bağlamda, araştırma neticesinde bahsi geçen şirketin, yüksek düzeyde sorumluluk duygusuna önem veren ve iş görenlerin kurumun başarısına katkı sağladığı duygusunu hissettiren bir özelliğe sahip olduğu görülmüştür. Bireyci kültür özelliği taşıyan bir toplumun kuruma yansması, temel kurumsal davranışlara daha çok önem verilmesi şeklinde kendini göstermiştir. Bundan dolayı da finansal detaylar, üretime ilişkin detaylar ve dağıtım ile alakalı bilgiler aktarılmaktadır. İnsan kaynakları biriminde ise iş görenlerin bireysel gelişimlerini desteklemeye yönelik uygulamalar bulunduğu gözlemlenmiştir. Diğer yandan Şirketin iş görenleri ile iletişim kurmak amacıyla ortak faaliyetler gerçekleştirebilecekleri kurum içi aktiviteler yaptığı görülmüştür, bu durum güç aralığının güçlü bir şekilde hissedilmediğinin göstergesi olarak görülmüştür. Kurum dışı iletişime yönelik olarak, dış hedef kitleler ile iletişime geçtikleri ve bu manada pek çok alan oluşturdukları görülmüştür. Anlaşıldığı üzere dünyaca tanınmış, başarılı olmuş bu Alman şirketi de kendi öz kültürel değerlerine ve modern yönetim ilkelerine uyumlu bir yönetim anlayışı sergilemektedir.

İlaveten Almanya ‘da yönetici, ABD ‘de olduğu gibi kültürel bir kahraman olarak görülmektedir. Eğer işyerinde bir kimse mühendis ise, yöneticilik rolünü de üstlenebilmektedir. Sorumluluk duygusu yüksek olan Alman işçiler içinde çıkmadıkları teknik problemlerde, yol gösterici olarak yöneticiyi görmektedirler. Bu durum Türkiye’de rastlanılma ihtimali düşük bir durumdur. Neden olarak; İki ülke arasında ki kültürün manevi boyutlarında ki farklılıklar gösterilebilir. Zira kültürün görülebilen maddi unsurları küreselleşmenin ve teknolojiye ki gelişmelerin etkisiyle birbirlerine benzemeye başlamıştır, fakat görülemeyen manevi unsurları (Örf, Adet, Gelenek vd.) farklılıklarını hala sürdürmektedir.

### **Sonuç**

Genel bir ifade ile denilebilir ki; uluslar arasında, kültürel yönden olduğu kadar yönetsel anlayış ve uygulamalar yönünden de farklılıklar bulunmakta ve toplumda var olan kültür yönetim üzerinde etkili olmaktadır. Bu sebepten yöneticilerin örgütlerde üstlenmesi gereken rolleri; örgütü toplumdan uzaklaştırmayacak ve örgütün başarısına katkı sağlayacak en uygun kültürel öğeleri örgütte hâkim kılmak olmalıdır. Zira yapılan çalışmalar göstermiştir ki; kurumsal değerlerini iş görenlerinin değerleri ile örtüştürmeyi başarmış olan şirketlerin, krizlere dayanma güçleri ve uzun vadeli performansları daha yüksek olmuştur. Örnek olarak bu çalışmada bahsi geçen başarılı olmuş Türk ve Alman işletmeleri modern yönetim tekniklerini kendi ülke kültürlerine uyumlu olarak uygulaması gösterilebilir. Diğer bir ifadeyle, diğer ülkeleri başarılı kılan yönetim uygulamalarını birebir taklit etmek yerine ülkenin şartlarına, kültürüne, işgücünün yapısına uygun bir şekilde alıp biçimlendirmek ve uygulamaya koymak daha gerçekçi ve başarı için gerekli olacaktır. Anlaşıyor ki; öncelikle somut olarak yapılması gereken, bir kültürün, yönetim ve yönetici kavramlarına yüklediği anlamların ve yönetici konumundaki kimselerden beklentilerinin belirlenmesidir; Örneğin, yöneten-yönetilen ilişkilerinde güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yönetilenler, kendilerine önderlik edilmesini beklerler. Ayrıca bazı kültürler, yöneticinin çok kararlı ve otoriter olmasını beklemekte, bazıları da yöneticinin katılmalı karar verme ve problem çözme süreçlerine önem vermesini beklemektedirler. Netice itibariyle Sargut ’un da vurguladığı üzere; Örgüt yapısı neyi dretirse dretsin egemen kültürün şekillendirdiği insan yine bildiğini yapacaktır. Dolayısıyla örneğin, bireyci kültüre uygun yönetim ve uygulamalar, toplulukçu kültüre uygulandığında başarı beklenmesi mantıklı olmayacaktır. Diğer bir ifadeyle; başka topluluklarda başarılı olmuş bazı uygulamaları, bazı farklılıklar yapmadan yani kültürel adaptasyon gözetilmeden uygulamaya koyup başarı beklemek pek akılcı olmayacaktır.

Sonuç itibari ile iş görenlerin sahip olduğu kültürel özellikler ile kurum kültürü ve uygulamaları uyumlu olduğunda bağlılık yüksek düzeyde olacak, dolayısıyla verim ve girişimci faaliyetler beklenebilir sonuçlar olacaktır. Anlaşıyor ki; toplumun, tarihi, sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel özelliklerine uygun düşmeyen ve bunlarla çatışan yönetim kuramlarının, söz konusu toplumda başarıyla uygulanabilmesi ise son derece güç olacaktır.

### Kaynakça

- Altay, H. (2004). Güç mesafesi, Erkeklik- Dişilik ve Belirsizlikten kaçınma özellikleri ile başarı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F 9 (1)*.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara yönelik bir araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği) *Muğla Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi,6 (1)*.
- Aytaç, Ö. ve İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve girişimci kültür: Sosyolojik bir perspektif. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18*.
- Demirel E. T. ve Tikici M. (2004). *Kültürün girişimciliğe etkileri. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*
- Eğimli, A.T. ve Çakır, S.Y. (2011). “Toplum kültürünün kurum kültürüne yansımaları” Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi (Cilt:3, No:2).
- Emek, U. (2007). “Türk Şirketlerinin Yönetişiminde Yeniden Yapılanma”, *İktisat İşletme ve Finans: İnceleme-Araştırma, S. Mart*.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Gümüş, M. (2012). “Yönetimde başarı için altın kurallar” İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım
- Güney S. ve Nurmakhmatuly A. (2007). Kültürün girişimciliğe etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversitesi öğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik kültürlerarası araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 10 (18)*.
- Hofstede, G. (1980). “*Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?*” USA: Organizational Dynamics.
- Hofstede, G. (2011). “*Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture*” 2(1). Erişim tarihi: 21.06.2016, <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- <http://iskulturu.com/almanya-is-kulturu/> Erişim tarihi: 3 Aralık 2019.
- Hurley, Amy E. (1999). Incorporating Feminist Theories into Sociological Theories of Entrepreneurship. *Women in Management Review, 14 (2): 54-62*.
- Kara, M. “Sosyal ve Kültürel yapının girişimcilik üzerine etkileri ve Türk toplumundan örnekler” Bozok Üniversitesi. Erişim tarihi: 3 Aralık 2019, <http://jhss-khazar.org/wp-content/uploads/2010/06/SOSYAL-VE-KULTUREL-YAPININ-GIRISIMCILIK-UZERINE-ETKILERI-VE-TURK-TOPLUMUNDAN-ORNEKLER.pdf>

- Karababa, R. (2010). “*Örgütsel tutumlar üzerinde kültürün ve iş çevresinin görece etkileri: Türkiye’de ve Almanya’da çalışan Türk işçiler üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma*” Ankara: Başkent Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi.
- Kartarı, A. (2001). “*Farklılıklarla yaşamak: Kültürlerarası iletişim*” Ankara: Ürün Yayınları.
- Kavoğlu, S. (2009). “*Örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmişlik duygusuna etkisi ve örnek bir uygulama*” Edirne: Trakya Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi.
- Meriç, C. (1998). “*Umran’dan Uygarlığa*” İstanbul: İletişim Yayınları.
- Nişancı, Z. N. (2012). “*Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları*” Batman: University Journal of Life Sciences. 1(1).
- Öncül, M.S., Deniz, M. ve İnce, A.R. (2016). “*Hofstede’nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi*” Akademik Yaklaşımlar Dergisi 7(1)
- Paşa, F. S. (2000). Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture. Leadership & Organization Development Journal, 21(8).
- Sargut, A.S. (2001). “*Kültürlerarası farklılaşma ve Yönetim*” Ankara: İmge Yayınevi.
- Schieferle, H. (2007). “*Leben und Studieren in Deutschland*” Stuttgart: Ein kultureller Leitfaden für ausländische Studierende.
- Şekerli, E.B. ve Gerede, E. (2011). “*Kültürün EKY’ye etkileri ve Türk pilotların Hofstede kültür boyutları açısından durumları*” “İŞ GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 13 (1).
- Şişman, M. (1996). “*Yönetim Kuramı ve Kültürlerarası Farklılaşma Açısından Yönetim Uygulamaları. Eğitim Yönetimi*” 2 (2).
- Triandis, Harry C. (1995). Individualism and Collectivism. Boulder: Westview Press Inc.
- Yeloğlu, H.O. (2011). “*Türk toplumsal kültürünün örgüt yapılarına olan etkilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma*” ODTÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi 2(4).