

GEERT HOFSTEDE’NİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİNİN DÖRT TEMEL BOYUTUNUN GELİŞMİŞ (BELÇİKA VE ABD) VE GERİ KALMIŞ (BANGLADEŞ VE PAKİSTAN) ÜLKELER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yaprak EROĞLU¹

ÖZ: Bu çalışmada örgüt kültürü kavramının tanımı, unsurları, işlevleri ve önemi üzerinde durulmuştur. Çalışmanın devamında Geert Hofstede’nin örgüt kültürü modeli ve güç aralığı, belirsizlikten kaçınma, dişilik/erillik ve bireycilik/kolektivizm gibi dört temel boyutu üzerine bilgi verilmiştir. Gelişmiş olan ülkeler olan Belçika ve ABD ve geri kalmış ülkeler olan Bangladeş ve Pakistan kültürleri, Hofstede’nin dört kültür boyutu açısından değerlendirilmiş olup örgüt kültürü açısından örneklerle açıklanmıştır. Çalışmanın amacı; örgüt üyelerinin sahip olduğu farklı kültürlerin örgüt kültürüne etkilerini belirlemektir. Yapılan literatür taraması neticesinde farklı ülke kimliklerine sahip örgüt üyelerinin kültürleri hakkında çok az sayıda çalışma yapıldığı fark edilmiştir. Bu yüzden bu çalışmada belirlenmiş ülkeler dışında başka ülkelerin kültürleri ve bunların örgüt kültürüne etkileri konusunda başka çalışmalara bir rehber olacağı düşünülmektedir.

ANAHTAR KELİMELER: Örgüt Kültürü, Geert Hofstede’nin Örgüt Kültürü Modeli, Geert Hofstede’nin Örgüt Kültürü Modeli Boyutları

EVALUATION OF FOUR BASIC DIMENSIONS OF GEERT HOFSTEDE’S ORGANIZATIONAL CULTURE MODEL IN THE SENSE OF DEVELOPED (BELGIUM AND USA) AND BACKWARD (BANGLADESH AND PAKISTAN) COUNTRIES

ABSTRACT: In this study, the definition, elements, functions and importance of the concept of organizational culture have been emphasized. In the continuation of the study, information about Geert Hofstede’s organizational culture model and its four basic dimensions such as power distance, uncertainty avoidance, femininity/masculinity and individualism/collectivism. Belgium and USA that are developed countries’; Bangladesh and Pakistan that are backward countries’ cultures have been evaluated in terms of Hofstede’s four Cultural dimensions and have been explained with examples in terms of organizational culture. The aim of the study is to determine the effects of different cultures that organization members have on organizational culture. As a result of the literature review made, it has been noticed that very few studies have been conducted on cultures of organization members who have got different country identities. Therefore, it has been thought that this study may be a guide to other studies on the cultures of other countries and their effects on organizational culture except for

¹ Dr. Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bölümü, crewsandra@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5595-2461>

the countries determined in this study.

KEYWORDS: Organizational Culture, Geert Hofstede's Organizational Culture Model, The Dimensions of Geert Hofstede's Organizational Culture Model

1. GİRİŞ

Örgüt, iki ya da daha fazla bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için davranışlarını ve ilişkilerini normatif kurallara göre düzenlediği bir yapıdır. Örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar, farklı unsurların etkisiyle kendilerine özgü bir kültür yapılandırır. Örgüt üyelerinin örgüt kültürü algısı, örgütsel bağlılıklarını, inançlarını, motivasyonlarını da etkilemektedir.

Bu doğrultuda dinamik ve belirsizlikleri de içinde bulunduran örgüt kültürünün ne olduğu, örgüt üyelerinin örgüt kültürünü nasıl algıladıkları, çalışanların sahip olduğu kişisel kültürlerinin arasında ne gibi farklılıklar olduğu ve bu farklılıkların örgüt kültürüne nasıl yansıdığı gibi konular bu çalışmada yer almaktadır.

Temelinde toplumsal kültür olan örgüt kültürünün unsurları, çalışanların yaklaşımlarında da değişikliklere neden olmaktadır. Kültürün ortak değerler etrafında bir örgüt oluşturarak, bireylerin örgütsel hedeflere ulaşmalarında ekip ruhuyla çalışmasında etkili bir rol oynadığı görülmektedir. Özellikle yönetim biliminde örgüt kültürü konusunda daha çok Avrupa ve ABD gibi gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalar göze çarpmaktadır. Ancak kültürel farklılıklar söz konusu olduğundan gelişmemiş ya da az gelişmiş ülkeler için de bu araştırmaların sonuçlarını kullanmak ya da bir genelleme yapmak imkânsızdır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Artan rekabet koşullarından dolayı dünya çapında çeşitli geliştirme, iyileştirme ve problem çözme süreçlerinde hızı önemseyen işletmeler rekabet avantajı elde edeceklerdir. Bu rekabet avantajını sürdürebilir kılmak için işletmeler, çalışanlarının yerine getirdikleri görevleri hakkında bilgilerini, düşünceleri ve duygularını açıkça ifade edebilmelerini önemsemektedirler.

İnsanlığın varoluşundan günümüze değin örgütlerde insan faktörü değerini kaybetmemiştir. İnsanların ihtiyaçları doğrultusunda oluşturduğu somut ya da soyut herşey kültürün unsurlarını bir araya getirmektedir. İnsanların yaşadığı topluluklarda yansıttıkları bu kültür, organizasyonlarda da örgüt kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Ömürlerinin çoğunu bir örgütte çalışarak geçiren çalışanların oluşturduğu örgüt kültürü kavramıyla ilgili çok sayıda tanımlar yapılmıştır.

Örgüt kültürü, belli bir grubun bulduğu, icat ettiği ya da dış çevreyle ahenk ve iç çevreyle entegre olma problemlerini çözmek için geliştirdiği, geçerliliği olan ve bundan ötürü örgüte yeni katılan çalışanları da bu sorunlara yönelik düşündürmeyi, hissettirmeyi ve davranmayı tavsiye eden bir varsayımlar sistemidir (Yalçınsoy, 2019, s. 68).

Örgüt kültürü, organizasyona yayılan ve organizasyonu bütünleştiren felsefe, bakış açısı, değer yargıları, inanç, beklenti, davranış ve kurallar olarak tanımlanmaktadır (Akyol, Tanrısevdi, Gidiş, Dumlu ve Durdu, 2020, s.19).

Örgüt kültürü, yöneticilerin ve çalışanların birlikte uyumlu bir şekilde çalışabilmeleri, potansiyel sorunların çözümüyle ilgili davranışlardır. Başka bir deyişle, örgüt kültürü, örgüt çalışanları arasında ortaklaşa sahip olunan benzer değerler, ideolojiler, hisler, fikirler ve insani ilişkilerden meydana gelen varsayımlar olarak ifade edilmektedir (Durak, 2019, s.24).

Yukarıdaki tanımlar doğrultusunda örgüt kültürü; örgütün tüm üyelerinin etkin ve verimli çalışabilmeleri ve sorunlarını çözebilmeleri için gerekli olan örgütün tamamına yayılan değerler, düşünceler, inançlar, duygular, eğilimler, beklentiler, normlar bütünü olarak da tanımlanabilir.

Yukarıdaki tanımlar doğrultusunda örgüt kültürü; örgütün tüm üyelerinin etkin ve verimli çalışabilmeleri ve sorunlarını çözebilmeleri için gerekli olan örgütün tamamına yayılan değerler, düşünceler, inançlar, duygular, eğilimler, beklentiler, normlar bütünü olarak da tanımlanabilir.

2.1. Örgüt Kültürünün Önemi

Başarılı işletmelere bakıldığında zengin, güçlü ve yerleşik bir örgütsel kültüre sahip olduklarını görmekteyiz. Küresel çapta yaşanan sosyal, ekonomik, politik ya da sağlık krizlerinde belirsizlik artmakta ve örgütün çevresi daha kaotik ve tehlikeli bir hal almaktadır. Bu çevresel etmenler göz önünde bulundurularak değişimi gerçekleştirmek için güçlü bir örgütsel kültüre ihtiyaç duyulmaktadır.

Güçlü bir örgüt kültürü olan organizasyonlarda, çalışanların nasıl bir tutum takınacağına dair yerleşmiş bir kültür mevcuttur. Çalışanlar, doğru veya yanlış tutumları iyi bilirler. Zayıf bir örgüt kültürü olan organizasyonlarda ise yerleşmiş bir kültür olmadığından karar verme süreçleri yavaş ilerler. Güçlü örgüt kültüründe örgütsel çeviklik söz konusudur ve rekabet avantajı kolay sağlanır (Koç, 2020, ss. 46-47). Bununla birlikte örgüt kültürü, bir kontrol sistemi rolünü üstlenmektedir. Organizasyonun hedeflerine ulaşması için destek olmasının yanında kalite seviyesini de yükseltmektedir. Organizasyonun yeniliğe açık olmasını sağlar. Yöneticilerin çalışanları etkili bir şekilde yönlendirmesi örgüt kültürünün daha çok benimsenmesinde doğrudan etkilidir (Tuncer, 2020, s.37). Örgüt kültürü, organizasyonun hedeflerinin, stratejilerinin ve politikalarının belirlenmesinde önemli rolü vardır. Çalışanların moral ve motivasyonlarını artırarak daha verimli çalışmalarını sağlar (Akbaş, 2020, s.6). Örgüt kültürünün önemi, süreçlerin yeniden yapılandırılmasında, İK, liderlik ve performans yönetimi alanlarında görülmektedir.

2.2. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürü konusunda çalışan araştırmacılar, örgüt kültürünün özellikleriyle ilgili genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Bakan, 2019, s.21):

- Örgüt kültürü sonradan kazanılmış veya öğrenilmiş bir durumdur.
- Örgüt kültürü örgütün tüm çalışanlarıyla paylaşılmalıdır.
- Örgüt kültürü, kuralları belirlenmiş yazılı bir anayasa gibi düşünülmemelidir. Örgüt çalışanlarının bilinçlerine ve zihinlerine kazınmış inanç ve değerler toplamıdır.

- Örgüt kültürü istikrarlı bir rutini olan davranış şeklidir.

Organizasyonlarda örgüt kültürü olmasına rağmen baskın ve alt kültür olmak üzere iki kültür de mevcuttur. Baskın kültür, örgüt çalışanlarının büyük bir kısmı tarafından paylaşılan değerler toplamıdır. Alt kültür ise, örgüt çalışanlarının az bir kısmı tarafından paylaşılan değerler toplamıdır (Sevik, 2019, s.7).

Stephen ve Judge (2009), örgüt kültürünün özelliklerini yedi başlık altında aşağıdaki gibi incelemiştir (Bakır, 2019, s.9):

- **Ekip odaklılık:** Örgütte takım çalışması neticesinde ortaya çıkan sinerjinin faydaları üzerinde odaklanma.
- **Detaycılık:** Örgütte yürütülen işlerde sıfır hata oranı yaklaşımıyla bir sistem oluşturarak detayları atlamama.
- **Yenilikçilik ve riski göze alma:** Örgüt çalışanlarının girişimcilik ruhuna ve risk alabilen bir yapıya sahip olmaları ve yeniliklere açık olmaları.
- **Çalışan odaklılık:** Örgütteki kararların ve uygulamaların çalışanlarda üzerindeki etkisi sonucu geri dönüşlerin algılanabilmesi.
- **Netice odaklılık:** Strateji ve taktiklerden çok beklentilere ve neticelere odaklanma.
- **Saldırganlık:** Örgüt çalışanlarının verimliliğini artırmak için rekabetçi olma düzeylerini belirleme.
- **Durağanlık:** Örgütsel gelişimin sağlanması için gereken stratejilerin belirlenerek harekete geçilmesi.

Örgüt kültürünün öğrenilebilir, homojen olmayan, diğer kültürlerle de karşılıklı iletişim ve etkileşim halinde olan ve örgüt çalışanları tarafından kabul görmüş değer, inanç ve davranış bütünlüğünden oluşan bir sistemin özelliklerini yansıttığı ifade edilebilir.

2.3. Örgüt Kültürünün İşlevleri

İnsanların değerleri, inançları ve beklentileri gibi varsayımlarımdan oluşan ve bunların temsili bir biçimde tanımlanmasından meydana gelen örgüt kültürü, organizasyonlarda kişisel ve örgütsel davranışın temelidir. Örgüt çalışanları tarafından kabul görmüş bu temsil değerler kitle iletişim vasıtalarıyla paylaşılıp öğrenilmektedir.

Örgüt kültürünün önemli bir fonksiyonu, örgüt çalışanlarına bir kimlik kazandırmasıdır. Çalışanlar kendilerini görev aldıkları örgütün bir parçası olarak görüp bir ayrıcalığa sahip olduklarını düşünürler. Böylece çalışanlar örgüte daha fazla bağlılık göstererek örgüt için büyük çaba sarf edebilirler ve diğer çalışanlarla aralarında dayanışma kuvvetlenir (Özgözü, 2017, s.583). Örgütü diğer örgütlerden ayırır. Bir sosyal sistem olan örgütün devamlılığını sağlar. Çalışanlara görevleri hakkında standartlar belirleyerek örgütün bütünlüğünü korur (Demir, 2017, s.17). İşletmelerin taklit edilemeyen

varlığı sahip oldukları örgüt kültürleridir. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmeler, stratejik insan kaynakları yönetimiyle beraber tüm paydaşlarıyla pozitif iletişim ve güven oluşturur. Bu etkileşim, operasyonel beceriyi artırıp az maliyetle kaliteli üretimi gerçekleştirdiği için işletmelere rekabet üstünlüğü sağlar (Mert ve Yılmaz, 2018, s.1195). Örgüt kültürü birbiriyle zıtlık göstermeyen örgüt çalışanlarınca benimsenmiş ve çalışanları ortak bir hedefe yönlendiren sistemdir. Esneklik ve disiplinle örgütün çerçevesini belirler, çalışanları motive eder ve davranışlarını şekillendirerek yönlendirir (Eşenli ve Aktel, 2019, ss. 527-528). Örgütte kararların daha süratle verilmesini, koordineyi kolaylaştırması ve örgütsel çatışmayı asgari düzeye indirmesi gibi işlevleri de vardır (Zengin ve Kaygın, 2019, s.905). Örgüt kültürünün tüm fonksiyonları, örgütün etkinlik ve verimlilik seviyesini yükseltmektedir.

Örgüt kültürünün fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için örgüt içi sağlıklı ve etkin bir iletişim sağlanmış olması gereklidir.

3. GEERT HOFSTEDE'NİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİNİN DÖRT BOYUTU

Ülkelerin kültür değerleri, o ülkelerde faaliyetlerini yürüten örgütlere de yansır. Bu yüzden farklı ülkelerdeki organizasyonların yapıları da kültürel farklılıklardan dolayı birbirinden farklıdır.

Kültür, değerlerle hayat kazanır. Hollandalı sosyolog Geert Hofstede 1989 senesinde IBM Bilgisayar Şirketi'nin 40 farklı ülkede çalışanıyla bir çalışma yürütmüştür. Bu araştırmasında toplumsal kültürü oluşturan beşeri kültürel özellikleri dört sınıfa ayırmıştır (Şengöz, 2020, s.19). Güç mesafesi, bireycilik/kolektivizm, belirsizlikten kaçınma, erilik/dişilik gibi boyutlardan oluşmasına rağmen Hofstede'nin Çin'de sürdürdüğü çalışmaları neticesinde de açıklık ya da kendini kısıtlama ve zaman oryantasyonu boyutlarını da ekleyerek altı sınıfa çıkarmıştır (Aydın ve Uçman, 2019, s.134).

Günümüzde etkin olarak kullanılan Hofstede örgüt kültürü boyutları kuramı, farklı özelliklere sahip başka insanları da görmek için bir çerçeve çizmiştir.

3.1. Güç Aralığının Yoğun ya da Az Olduğu Kültür Yapıları

Hofstede'nin güç mesafesi olarak da adlandırılan bu boyutu toplumdaki insanların kendi aralarında eşit ya da eşit olmadığını algılama düzeyleriyle ilgilidir.

Güç aralığı, toplumda farklı statü ve tabakalardaki insanların, toplumdaki eşitsizlikleri, sosyal nizamın doğal bir neticesi olarak algılamaları ile ilgilidir. Güç aralığının yoğun ve az olarak iki boyutu mevcuttur (Atilla ve Dirin, 2018, s. 863). Güç aralığının az olduğu ülkelerdeki çalışanlar, demokratik yönetici tarzını ve bağımsızlığı; güç aralığının yoğun olduğu ülkelerdeki çalışanlar ise otokratik yönetici tarzını benimserler (Ulus, 2018, s.10). Güç aralığının yoğun olduğu örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar arasında eşitliklilik seviyesi daha yüksektir. Güç aralığının az olduğu örgütlerde ise yöneticiler ile çalışanlar arasında eşitsizlik seviyesi daha düşük veya dengelidir. Hofstede 'ye göre güç aralığının yoğun olduğu ülkelere örnek olarak Türkiye, Malezya, İspanya, Şili, Hindistan, Brezilya, Güney Afrika ve Fransa; güç aralığının az olduğu ülkelere örnek olarak da Danimarka, Yeni Zelanda, İsrail ve Avusturya

gösterilebilir (Gölcük, 2019, ss. 25-26). Güç aralığının az ülkelerde eşitlik düzeyi düşüktür. Bu ülkelerde insanlar, diğer insanlarla eşit haklara sahip olduğunu bilirler. Alt ve üst tabaka farkı mevcut değildir. İş bölümü ve dayanışmaya önem verirler (Var, 2016, s.64). Güç aralığının yoğun olduğu ülkelerdeki insanlar bir hiyerarşik yapı içinde olduklarını benimserler. Otoritenin baskın olduğu bu ülkelerde merkezî bir yönetim tarzı vardır. Çalışanlar üst yönetimin kurallarına sıkı sıkıya bağlıdır, kararlara katılmazlar ve verilen emirleri sorgusuzca yerine getirirler (Manyas, 2018, s.32). Güç, adalet, eşitsizlik ve hak gibi kavramlar tüm ülkelerde kaçınılmaz bir gerçektir ve o ülkelerde çalışanları da doğrudan etkilemektedir.

George Orwell 'in Hayvanlar Çiftliği (Orwell, 2014, s.141) adlı kitabında vurgulanan eşitsizlik kavramı tüm insanların eşit ama bazı insanların daha da eşit olması ifadesiyle güç aralığının yoğun olduğu ülkelerdeki çalışanların zor çalışma şartlarına sahip olduğunu, kendilerini ifade etme imkânı bile bulamadıklarını tahmin edebiliriz.

3.2. Bireycilik ve Kolektivizmin Yoğun Olduğu Kültürel Yapılar

Hofstede'nin bu boyutu insanların yaşadığı toplumla ya da çalıştığı örgütle entegre olma seviyesi ile ilişkilidir.

Bireyciliğin yoğun olduğu toplumlarda kişisel çıkar ve amaçların toplumsal çıkar ve amaçların üstünde olduğu görülmektedir. Milli gelir seviyesi yükseldikçe bireyciliğin daha yoğun olduğu tezi de öne sürülmüştür. Kolektivizmin yoğun olduğu toplumlarda insanlar; aile, aşiret veya millet gibi daha geniş bir topluluktan biri olmak isterler. Kişisel başarılarından ziyade kolektif başarıdan mennun olurlar. Çok sayıda Asya, Afrika, Orta ve Güney Amerika ülkeleri kolektivizmin yoğun olduğu ülkelerdir (Aydın ve Uçman, 2019, s. 134). Hofstede'e göre bireycilik ve kolektivizm, birbirine zıt iki kutuptur ve bireyciliği; insanların arasında sıkı ilişkinin olmadığı, önce kendileri ya da kendilerinden sonraki birinci derece akrabalarından sorumlu olduğunu; kolektivizmi ise insanların doğuştan beri devam ettirdikleri ve sorgulamadan büyük bir sadakatle bağlı oldukları alt grupların olduğu toplumlar olarak tanımlar (Gökçe, 2017, s. 180). Bundan dolayı bireyciliğin yoğun kültürlerde kolektif düzenlemeler, kişinin gelişmesine yönelik bir vasıta iken, kolektivizmin yoğun olduğu kültürlerde toplumun gelişimi esas alınarak kişilerin gelişmesi bu süreçte bir vasıta olarak düşünülmektedir (Çalışkan ve Özkoç, 2016, s.243). Bireyciliğin yoğun olduğu kültürlerde iletişim açık ve nettir. Kolektivizmin yoğun olduğu kültürlerde ise iletişim sözlü olmasına kapalıdır (Karadağ, 2020, s. 46). Global Bireycilik İndeksi verilerine göre bireyciliğin yoğun ülkeler; Amerika, Avustralya, İngiltere, Kanada gibi İngilizce konuşulan ülkeler; kolektivizmin yoğun olduğu ülkeler ise Çin, Güney Kore, Pakistan, Guatemala, Ekvator, Venezuela, Kolombiya olarak sıralanabilir (Temtek, 2019, s.45). Milli gelir seviyesinin ve yaşam şartlarının yüksek olduğu ülkelerde bireyciliğin yoğun; ekonomik ve sosyal olarak az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde kolektivizmin daha yoğun olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak örgütlerde çalışanların kişisel gelişimi desteklenmeli ve öğrenen örgüt yapısı geliştirilmelidir. Böylece öğrenen örgütlerin en önemli varlığı olan bilgi, örgütün tamamına yayılarak, tecrübelerden faydalanılarak bir takım ruhu içerisinde rekabet üstünlüğü elde edilebilir.

3.3. Belirsizlikten Kaçınmanın Kuvvetli ya da Zayıf Olduğu Kültürel Yapılar

Hofstede'nin bu boyutu; belirsizliğin ya da karmaşıklığın olduğu durumlarda insanların kaygı duyma düzeyleri ile ilişkilidir.

Gelecek, insanlar belirsizdir ve bu belirsizlik artarsa kaygı duyma düzeyleri de artar. Toplumlar bu kaygı düzeyini düşürmek için teknoloji, hukuk ve din gibi yöntemlere yönelirler. Teknolojiyi doğadan oluşan; hukuku insanlardan oluşan ve dini ise kendi başlarına başa çıkamayacakları belirsizlikler için kullanırlar (Özdemir, 2019, s. 52). Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsizlikleri bir tehdit olarak algılamasıyla ifade edilebilir. Bu toplumlarda istikrarlı çalışma, güçlü resmi ilkeler belirleme, amaçsız düşünce ve tutumları hoş görmeme ve kesin doğrulara inanç gösterme gibi yöntemlerle belirsizliklerden kaçmaya çalışılır. Ayrıca belirsizlikten kaçınmanın yoğun olduğu kültürler, insanlara daha iyi çalışmak için sağlam bir kişisel dürtüyü oluşturan daha yoğun bir endişe ve saldırganlık düzeyi ile tanımlanabilir (Saylık, 2017, s. 124). Belirsizlikten kaçınmanın yoğun olduğu toplumlarda her türlü belirsizliğe karşı kaygı fazladır ve bu yüzden her durumu daha belirgin hale dönüştürecek kuralların belirlenmesi ya da çözümler sunulması önemlidir. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda ise kültürel ilişkiler daha fazladır. Bu toplumlar, değişime daha fazla açıktır ve farklı kültür ve düşüncelere saygı gösterirler (Şanal ve Kaya, 2018, s. 119). Belirsizlikten kaçınmanın yoğun olduğu ülkelerde çalışanlar, çalıştıkları örgütte uzun yıllar çalışmayı istemektedirler. Açık prosedürlerin olması, stratejilerin bilinmesi ve kuralların iyi anlaşılması çalışanların kaygısını azaltır ve belirsizliğin yarattığı gerilimle ve stresle başa çıkmalarında yardımcı olur (Yüksel, 2013, s. 51). Belirsizlikten kaçınma indeksi verilerine göre İsveç, Çin gibi ülkelerde çalışanlarda rekabet çok olmasına rağmen daha az stres ve farklı kültürlerle saygı olduğundan bu ülkelerde belirsizlikten kaçınma düzeyi daha azdır. Ancak Rusya, Yunanistan ve Polonya gibi ülkelerde çalışanlarda örgütlerinde yazılı ve resmi kurallar çok olduğu için belirsizlikten kaçınma daha yoğun bir düzeydedir (Sarioğlu, 2014, s. 36).

Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu ülkelerde çalışanların örgütlerinde iyi derece hazırlanmış bir risk ve kriz yönetimi sistemlerinin olduğundan ve belirsizlikten doğabilecek her türlü örgütsel çatışmayı en aza indirecek bir örgüt kültürüne sahip olduklarından söz edilebilir.

3.4. Dişi (Feminen) ve Erkek (Masculen) Kültürel Yapılar

Hofstede'nin bu boyutu, cinsiyetten ziyade toplumda önceden belirlenmiş sosyal ve kültürel roller ile ilgilidir.

Masculen kültür yapıları, cinsiyetle ilişkilendirilen rollerin birbirinden ayrıştırıldığı, erkeklerin kararlı, sert ve maddiyata daha çok önem veren; kadınların mütevazı, hassas ve hayat kalitesine değer

veren; feminen kültür yapıları ise cinsiyetle ilişkilendirilen rollerin birleştiği, kadınların ve erkeklerin mütevazı, hassas ve hayat kalitesine değer veren olarak tanımlanır. Feminen kültürün hâkim olduğu örgütlerde yardımlaşma ve sosyal ilişkiler; masculen kültürün olduğu örgütlerde de maaş ve terfi gibi kariyer hedefleri ön sıradadır (Becerikli ve Kılıç, 2012, ss. 91-92). Masculen kültürlerde erkeklerle özdeşleşmiş iddialı olma, rekabetçilik, hırslı olma gibi unsurlar; feminen kültürlerde de eşitlik, hayat kalitesi gibi unsurlar mevcuttur. Masculen kültürlerde insanlar güce ve başarıya önem verilir ve kadın-erkek arasındaki roller keskin bir çizgiyle birbirinden ayrılır (Karaağaç, 2017, s. 12). Erillik ve dişilik indeksi verilerine göre; Japonya, Macaristan, Avusturya ve İtalya masculen kültürüne sahip ülkeler; İsveç, Hollanda, Danimarka, Kosta Rika ve Finlandiya feminen kültürüne sahip ülkeler olarak sayılabilir. Türkiye ve İran ise feminen kültüre daha yakındır (Aydoğan ve Zemestani, 2014, s.54).

Çalışma hayatında artan şiddetli rekabete rağmen yönetim biliminin önemli bir konusu olan örgütsel davranış açısından örgütsel ilişkilerin dengeli ve sağlıklı geliştirilebilmesi için feminen kültür yapısına sahip örgütler daha çok başarılı olabilirler.

4. GEERT HOFSTEDE’NİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİNİN DÖRT TEMEL BOYUTUNUN GELİŞİMİ VE GERİ KALMIŞ ÜLKELER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Hofstede, önce dört sonra altı boyutta incelediği ülkelerin kültürleri konusunda önemli ve geçerli sonuçları olan bir ölçek geliştirmiştir ve yaklaşık 80 ülkenin kültürlerini incelemek için yaptığı araştırmasında elde ettiği sonuçları her bir boyutun indeks verilerine göre değerlendirmiştir. Boyutlar arasında ilişki kurulurken de ülkelerin işi başına düşen milli gelirlerinde de göz önünde bulundurulmasına dikkat edilmektedir. Hofstede’nin geliştirdiği bu ölçek çok sayıda ülkenin kültürlerini, o ülkelerde çalışanların örgüt kültürü yapılarını araştırmak için en çok uygulanan ölçeklerden birisidir.

4.1. Geert Hofstede’nin Örgüt Kültürü Modelinin Pakistan ve Bangladeş Gibi Geri Kalmış Ülkeler Açısından Değerlendirilmesi

Ülkenin refah düzeyi, dış borç, iş istihdamı, eğitim seviyesi ve teknolojik alt yapısı alanlarında diğer ülkelere göre geri kalmış ya da gelişmekte olan ülkeler arasında Pakistan ve Bangladeş gibi ülkeleri sayabiliriz.

Bağımsızlığını kazanmak için çok sayıda eylemler, iç savaşlar gören ve bundan ötürü ülkenin harabeye döndüğü, açlıkla mücadele eden ve hala iki aile partisinin egemenliğinde yönetilen Bangladeş, dini, siyasi özgürlük, eşit hak ve özgürlükler, adalet, eğitim ve sağlık reformu ve ekonomik kalkınma gibi konularda çok geride kalmışlardır. Ucuz işçilik ve kayıt dışı işçi çalıştırma söz konusudur (Alam, 2014, ss. 40-42). Bu ülkede insanlar yaşamlarını devam ettirebilmek için düşük bir gelir karşılığında çalışarak bu gelirini de bakmakla yükümlü oldukları aileleriyle paylaşırlar. Çocuklarının bakımından sorumlu olan kadınların çalışmasına yönelik gelenek ve göreneklerin olumsuz açıdan

değerlendirilmesi de kadınların iş hayatında yer almadığını göstermektedir (Sezer, 2014, s. 101). Bangladeş'te sağlık koşulları çok kötü bir durumdadır. Erkekler daha fazla gelir elde etmek için özellikle Ortadoğu ülkelerine göç etmektedirler.

Terörizm yüzünden dünyada olumsuz bir imajı olmasına rağmen yumuşak güç ve ulus olmaya çalışan Pakistan, altı dünya mirası olan turistik yerlere, iki Nobel ödülüne ve çok sayıda dünyaca tanınmış doktor, mühendis ve finansörlere sahiptir. Din, Pakistan kültüründe önemli bir yer tutar (Ansari, 2019, s. 160). Demokratik yönetim anlayışı olmadan bir ülkenin insanlarına iş istihdamı sağlaması olanaksızdır. Bu yüzden Pakistan'ın bağımsız gücüyle ve politikalarıyla demokratik yönetime geçmesi gereklidir (Özev,2016, s. 170). Pakistan tarihinde İngiltere'nin etkisi altında kaldığından dolayı toplumunun çoğu İngilizce bilmekte ve İngiliz kültürünün bazı özelliklerini yansıtmaktadırlar. Ancak Pakistan'da çok düşük gelirlerle çalışan insanlar İngiltere, İtalya ve Ortadoğu ülkelerine göç etmektedirler ve bu göçlerin çoğu beyin göçü şeklindedir. Resmi kuruluşlarda yolsuzluk ve rüşvet olabilmektedir. Bu ülkelerden gelişmiş ülkelere göç eden insanların eğitimleri, uzmanlık bilgi ve becerileri göz ardı edilerek çalıştıkları örgütlerde yükselmeleri imkânsızdır. Bu yüzden genellikle temizlik, ulaşım, inşaat gibi ağır fiziki işçilik gerektiren sektörlerde düşük ücretlerle çalıştırılırlar.

Pakistan ve Bangladeş ülkelerine bakıldığında yoksulluğun olması, tekil yönetim egemenliği, dinin etkili olduğu sınıf varlığı, kişisel gelişim ve eğitim eksikliği, ücret adaletsizliği, gücün orantısız kullanımı gibi sebeplerden ötürü bu ülkelerde güç mesafesinin büyük olduğu gözlemlenmektedir. Toplumlarında alt ve üst kademe arasında keskin bir çizgi mevcuttur. İnsanları, herhangi bir konuda düşüncelerini ve duygularını açıklamaktan çekinirler, korkarlar. Bu ülkelerde işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen sendikal faaliyetlerden ve psikolojik sözleşmeden bahsedilemez.

Bu ülkelerde eylemler, iç savaşlar ve terörizm insanları büyük bir belirsizliğe sürüklemektedir. Bu durumu tehdit olarak insanlar daha da duygusallaşırlar. Dini görüşleri çok radikaldir ve din adamlarını her şeyi bilen kişiler olarak atfederler. Dinin ve siyasi otoritenin belirlediği kuralların dışında çıkmazlar ve yeniliğe açık değildirler. Bu bilgiler ışığında her iki ülke için belirsizlikten kaçınmanın yoğun yaşandığı ülkeler olduğu ifade edilebilir.

Kalabalık ailelerinin geçimlerini sağlamak için başka ülkelere göç eden her iki ülkenin insanlarında milliyetçilik duygusu o kadar hâkimdir ki kendi ülkelerinin yerel kıyafetlerini giymeyi tercih ederler. Dini ideolojilerine sıkı sıkıya bağlı olan bu ülkelerin insanları bir dini gruba ait olmaya ve uyum sağlamaya önem verirler. Bu yüzden biz olma düşüncesi hâkimdir. Bu ülkelerde kolektivizmin daha yoğun düşünülebilir.

Her iki ülkenin de yaşadığı yoksulluk ve ülkenin düşük refah düzeyi göz önünde bulundurulduğunda geçimin sağlanması için öncelik iş olmaktadır. Çocuk sayısının erkek tarafından belirlendiği ve kadınların kısıtlanması gerektiğine dayalı gelenek, görenek ve dini inançlardan dolayı

erkekler siyaset ve iş yaşamında daha çok aktiftirler. Tecrübe ettikleri çok sayıda ekonomik, sosyal, siyasi ve askeri alanlardaki zorluklar ve savaşlar insanları daha duygusal ve anlayışsız bireylere dönüştürmüştür. Pakistan dünyadaki olumsuz ulus imajını düzeltmek için temsili olarak parlamentosunda az sayıda kadın milletvekili bulundurmasına rağmen her iki ülkede de masculen kültürden söz edilebilir.

Sonuç olarak; gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında Pakistan ve Bangladeş gibi geri kalmış ülkelerde güç aralığının, kolektivizmin ve belirsizlikten kaçınmanın yoğun olduğu ve eril bir kültür yapıları olduğu ve bu kültür yapılarını çalıştıkları örgütlerde de yansıttıkları gözlemlenebilir.

4.2. Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Belçika ve Amerika Birleşik Devletleri Gibi Gelişmiş Ülkeler Açısından Değerlendirilmesi

Bir ülkenin gelişmişlik düzeyi sadece sanayileşmesi, üstün teknolojiyi kullanması ya da refah düzeyinin yüksek olmasıyla belirlenemez. O ülkede yaşayan ve çalışan insanların uzun, sağlıklı ve yaratıcı bir ömür sürmeleri, eşit şartlarda bilgi ve eğitim alma fırsatına sahip olmaları ve insana yakışır bir yaşam için gereken kaynaklara kolaylıkla erişebilmeleri gereklidir. Bu unsurları, insanlara eşit ve dengeli şekilde sunan ülkeler gelişmiş ülkeler olarak tanımlanabilir. Bu yüzden gelişmişlik düzeyi yüksek olarak değerlendiren bir AB üyesi olan Belçika ve endüstri açısından dünya devi olan çokuluslu Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkeler örnek gösterilebilir.

Belçika'da krallık olmasına karşın kraliyet ailesi temsili olarak gösterilir ve devleti yöneten yetkilere sahip değildir. Federal devlet yapısına sahip olan Belçika'da yargının bağımsızlığına çok önem verilir ve gevşek bir merkeziyetçi yönetim tarzına sahiptir. Bu ülkenin Flemenca, Fransızca ve Almanca gibi üç dili konuşan ve bunların hem tarihi hem de kültürel zenginliğini yansıtan bir yapısı vardır (Çelen, 2013, ss. 294-295). İnsan haklarına çok önem Belçika, AB'nin merkezi olarak kabul edilmektedir.

Hofstede'nin Belçika'yı kültürel değerlendirmesi verilerine göre Belçika'nın 66 puanla güç aralığının yoğun olduğu bir kültüre sahip olduğunu göstermektedir. İnsanlar arasında bağımlı ve güçlü bir hiyerarşik yapının olduğunu; yönetici ve çalışanlar arasında ilişkilerin keskin çizgilerle ayrıldığı, yöneticilere ulaşmanın güç olduğu bir yapı mevcuttur. Belçika'da güç paylaştırılmamış, belli alanlarda merkezileşmiştir. Ancak yerel yönetimlere karşı sıcak da bakan bu ülke, gücün kendi yönetim, ulaşım, ticari gibi merkez alanlarının oluşmasını da desteklemektedir. Çalışma hayatında yöneticilere karşı davranışlar resmidir. Bilgi akışı hiyerarşik olarak sağlanır. Bireycilik ve kolektivizm indeksi verilerine göre Belçika, 75 puanla yüksek oranda bireycil bir ülkedir. İnsanlar kişisel düşüncelerine önem verirler ve sadece kendileriyle, aileleriyle ya da birinci dereceden akrabalarıyla ilgilenirler. İşçi-işveren ilişkilerinde çalışan yalnızca yaptığı işle vardır. İnsanların kendilerini ifade etme özgürlükleri olsa da yöneticileriyle dolaylı iletişim kurarlar. Belçika'da bireycil kültür hâkim olmasına rağmen hiyerarşiye gereksinim vardır. Güç aralığının yoğun olması ve bireycilik zaman zaman çatışmalara, gerilim ve strese neden olmaktadır. Bu yüzden ilişkilere hassas yaklaşılmalıdır. Feminin ve masculen indeksi verilerine

göre Belçika, 54 puanla masculen kültür yapısına daha yakındır. Ancak Amerika'da görülen rekabet hırsları bu kültürde yoktur. Karar verme süreci daha yavaş ilerlemekte olup her bir düşünce göz önünde bulundurularak bir fikir birliğine ulaşılma hedeflenmektedir. İnsanlar için fikir birliğine varmak tartışmayı kazanmaktan daha değerlidir. Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma indeksi verilerinin en yüksek puanı olan 94 puanla Belçika kültüründe belirsizlikten kaçınma yoğundur. Bunun sebebi olarak Belçika'nın geçmişinde çok sayıda ülkenin egemenliği altında yaşamasıdır. Akademik çalışmalarda ve iş yaklaşımlarında netlik, detaycılık, geçmişe dönük olarak yanıt verebilen ve içeriği değerli kılan gibi nitelikler vardır. Örgütlerde nizam, düzenlemeler ve güvenlik olmalıdır; olmaması durumunda çalışanlar gerilim yaşamaktadır. Ayrıntılı planlamalar ve belli düzeyde uzmanlık önemlidir; kuralların ve politikaların değiştirilmesi stresi tetiklemektedir (Yalçiner, 2018, ss. 88-91). Hofstede'nin Belçika'yla ilgili kültür değerlendirmesi, AB merkezi olan ve insan haklarının çok fazla savunulduğu Belçika için ilginç sonuçları içermektedir.

Hofstede'nin Belçika'nın kültürü hakkındaki değerlendirmesindeki veriler doğrultusunda Belçika'daki örgütlerin resmi kurallarla düzenlendiği ve ast-üst ilişkisinde hiyerarşik bir iletişim olduğu görülmektedir. Ancak çalışanların kişisel gelişimlerine ve kararlarda fikirlerinin alınmasına da önem verilmektedir. Her ne kadar masculen bir yapıya yakın görülmüş olsa da kadın iş gücü de azımsanmayacak ölçüdedir. İşveren- işçi ilişkilerini düzenleyen sendikal faaliyetlerin varlığı çalışanların kendilerini ifade edebilme özgürlüğü olduğunu göstermektedir. Örneğin; senenin belli dönemlerde Belçika'da birçok havayolu şirketi çalışanı sendikal haklarını ve uygulanan ücret politikasını savunmak için işverenleriyle sendikalar aracılığıyla görüşmeler yaparlar ve anlaşmazlık olması durumunda greve çıkma hakkına sahiptirler. Çalışanlar, iş güvenliği ve sağlığından asla taviz vermezler. Bu durum çalışanların görev odaklı olduklarını göstermektedir.

Köklü bir geçmişi olmayan Amerika Birleşik Devletleri, çok sayıda göç aldığı ülkelerin kültürlerini kendi potasında eriterek kendi kültürel kimliğini oluşturabilmiş çokuluslu bir federal yapıdır. Irk, cinsiyet, etnik köken açısından çeşitliliği olan bir kültürdür. Dünyanın 1945'ten bu yana süper güç ya da özgürlükler ülkesi olarak adlandırdığı ABD, en önemli askeri ve ekonomik gücü elinde tutmaktadır. Zenginlik ve özgürlüğü tasvir eden Amerikan rüyasını gerçekleştirmek bu ülkeye göç eden insanlar, özellikle son dönemlerde sağlık, ekonomik, sosyal ve politik krizlerden dolayı düşen refah düzeyiyle bu hayali gerçekleştiremedikleri gibi yoksullaşarak toplumda zengin ve yoksul arasındaki uçurumu daha da büyütmüşlerdir.

Bireycilik ve toplulukçuluk, yöneticilerin yönetim tarzlarını da etkilemektedir. Örneğin ABD'de yönetici genellikle taviz vermeden karar alan ve uygulamasından emin olan kimse olarak tanımlanırken Japonya'da ise yönetici ekip üyelerini dinleyerek ekip ahengini ve uyumunu sağlayan kimse olarak tanımlanır. Bireycil kültürlerde yöneticilerden işletmenin karlılığı için ideal olan kararları vermesi ve

bunları uygulaması istenir. Ancak toplulukçu kültürlerde yöneticilerden çalışanları için en ideal kararları vermesi ve bunları uygulaması beklenmektedir (Saran ve Bitirim, 2012, s. 1088). Hofstede'nin bireycilik indeksine göre ABD'nin bireycilik katsayı yüksektir. Japonya'nın ise katsayısı en diptedir. Bu iki ülke insanın sergiledikleri tutumu gösteren bir örneği Toshiba Amerika şirketinin yöneticilerinden biri olan Tadao Taguchi, iki ülkenin mektuba adres yazma adetleri hakkında şu şekilde örnek vermektedir: "Amerika'da mektup yollayacağınız kimsenin öncelikle statüsünü (Mr. ya da Mrs.) ve ardından isim ve soyadını yazarsınız. Devamında da işletmenin adını, adresini, şehir ve ülke bilgilerini eklersiniz. Ama Japonya'da bunun tam zıttıdır. Öncelikle ülke, şehir, adres bilgileri, işletmenin adı ve sonrasında kişinin soyadını yazarsınız. En sona da ismini eklersiniz (Öğüt ve Kocabacak, 2008, ss. 154-155). Bireycil kültüre sahip olan ABD'de yapılan toplantılarda çalışanlar net ve doğrudan birbirleriyle yüzleşir. Bireycil ve toplulukçu kültürlerde karar alma biçimleri birbirinden farklıdır. ABD'de kararlar kişiler tarafından alınır. ABD'deki örgütlerde yukarıdan aşağıya karar alma hiyerarşisi mevcuttur; ancak çoğunluğun fikri de önemlidir ve planlama ve önceden yapılan planlamayla kararlar hızlı alınır ama yavaş uygulanır. ABD'de kararlar alınırken mantık ve tecrübelerden yararlanılır ve çalışanlarla doğrudan iletişim kurulur (Azizoğlu, 2011, ss. 19-20). ABD'de özellikle New York eyaletinde yüksek binaların tek odadan oluşan ve home office (ev ofisi) şeklinde dizayn edilen dairelerde ya da Chicago eyaletinde birbirinden ayrı olarak inşa edilen iki katlı evlerde yaşayan insanlar her geçen daha da yalnızlaşmakta bireyci olmaktadır. Sosyal mesafeye çok önem vermeleri bile bireyci olmalarına bir kanıttır. Güçlü bir teknolojik alt yapıya sahip olan ABD'de eğitim her zaman erişilebilir olmakta ve bu ülkedeki insanlar yeni bir şeyler öğrenmek için geç kalınmadığını bilirler. ABD'de insanlar ya yarı zamanlı ya da aynı gün içinde farklı işlerde çalışırlar ve mesailerinin bittiği an işi yarım kalsa da görevlerini tamamladıklarını düşünürler.

ABD'de güç aralığı az ya da orta düzeyde olduğundan insanlar daha çok yaşlılarına ve resmi olmayan kurallara yönelirler (Çatlı, 2016, s. 37). Güç aralığının az olduğu örgütlerde üst-ast arasında eşitsizlik az, merkezi yönetim ve yönetici-çalışan ilişkisi en az düzeydedir. İşletme tesisinde özel ayrılmış dinlenme, sigara içme, otopark gibi alanlar yoktur. Çalışanlar, yöneticilerine elektronik posta, telefon gibi iletişim kanallarıyla kolaylıkla ulaşabildikleri gibi karşılıklı görüşebilirler. Yöneticiler, denetleyici ve boyun eğilmesi gereken bir mekanizma olarak görülmez; yol göstericidirler. Ayrıca yöneticiler, çalışanlarının fikirlerini de önemserler (Yıldız ve Arısoy, 2018, s.559). Güç aralığının yoğun olduğu örgütlerde çalışanların yöneticilerine karşı her daim ve her yerde saygı duyması (yöneticisinin yanında bacak üstüne atmaması, yöneticisini görünce ceketinin önünü kapatması gibi) istenir. Ama bu durum güç aralığının az olduğu örgütlerde geçerli değildir (Zayıf ve Erkenekli, 2015, s.11). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde unvan, statü ve konuma değer verilerek saygı gösterilir. Çalışma ortamında yönetici çalışan arasındaki uzaklık hissedilir ve devam ettirilir. Aynı şekilde aile ortamlarında da bu durum gözlemlenir (Meriç, 2015, s.42).

ABD'de çalışanlar için resmi giyim kodu olan örgütler dışında istedikleri giyim tarzını iş yerlerinde sergileyebilirler. Bu insanlar, yöneticilerini ya da kendisinden yaşça büyük birilerini gördükleri zaman ayağa kalkarak saygı gösterme gibi davranışlar sergilemezler. İş ortamlarında yöneticileri bile olsa isimle hitapla etmekten çekinmezler. Yöneticileriyle aynı kahve makinesinden kahve alabilirler. Boş zamanlarında iş arkadaşlarıyla sosyal etkinlikler, partiler düzenlerler.

Masculen kültürlerde materyalist tutumlar ve para kazanma motivasyonu öne çıkarken bireye daha az değer verilmektedir. Bunun tersine; feminen kültürlerde bireyler arası ilişkiler daha değerlidir. Örneğin; Japonya'da para kazanma, ün, başarı ve rekabet kavramları öne çıktığı için masculen yapıya yakınlık vardır. Başarının unsuru zengin olma ve ün kazanmaktır. Ama Norveç'teki gibi feminen kültür söz konusuysa dostluğa, çalışma ortamının güvenliğine ve dayanışmaya daha fazla değer verilir. Masculen kültürün olduğu örgütlerde iş stresi yükündür. Feminen kültürün hâkim olduğu örgütlerde ise iş stresi az ve kadınlar bile daha iyi bir maaş almaktadırlar (Ünlü, 2019, s.54). ABD'de kapitalizmin çalışanları daha fazla çalışmaya iten bir güç olması ve bunun sonucunda elde edecekleri gelir bireylerin daha materyalist bir yaklaşıma sahip olmalarını sağlamıştır. Ayrıca film endüstrisinde dünya devi olan Hollywood gibi bir sektöre sahip olan ve sosyal medyayla destekledikleri şöhret kazanma, tanınma gibi unsurlar insanları etkilemektedir. ABD'de çok sayıda işadama, şöhret kazanmak için sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir. ABD'de medyası ve basın organları bu durumu tetiklemektedir. Ayrıca ABD'de lüks tüketim ürünleri ve bunların büyük renkli panolarda reklamları ön plandadır. Masculen kültürün hâkim olduğu ABD'deki örgütlerde çalışanlar için yeteneklerine ve uzmanlık düzeylerine göre terfi büyük önem taşımaktadır.

ABD'nin belirsizlikten kaçınma boyutu Avrupa'daki ülkelere benzemektedir. Özellikle tüketiciler ya da çalışanlar kişisel verilerinin güvenliğinin yasalarla sağlandığından emin olmak istemektedirler (Bozacı, 2015, s.616). Belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu kültürlerde insanlar açık ve net olmayan, yazılı olarak belirlenmemiş riskli olaylardan endişelenmekte ve kendilerini garanti altına almak istemektedirler. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu kültürlerde de insanlar bağımsız olmayı, risk almayı, yenilikçi olmayı seçmektedirler. Hofstede tarafından yürütülen araştırmaya göre Türkiye ve Japonya gibi ülkelere belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek; ABD'nin düzeyi düşüktür. Türkiye ve Japonya gibi ülkelere çalışanlar hayat boyu istihdam edilebilecekleri ve garanti olan işleri seçerlerken; ABD ve İngiltere gibi ülkelere çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık az olduğundan kolaylıkla işlerini değiştirmektedirler (Güney ve Çetin, 2003, s.195). ABD'de en kuvvetli motivasyon unsuru insanların kendilerine karşı yükümlülüklerini yerine getirme arzusundan doğar. Kendini gerçekleştirme ve öz saygı gibi kelimeler değerli motivlerdir. Bu durum ABD'deki çalışanların daha çok çalışması ve risk üstlenmesiyle ilgilidir (Demir ve Özcan, 2019, s.128). ABD'de belirsizlikten kaçınmanın

seviyesi az olduğundan dolayı çok sayıda insanın sağlanan finansal desteklerle girişimci olmasının yolu açılmıştır.

Sonuç olarak; dünyada çoğu ülke dışardan göç almaktadır; ama ABD gibi başka bir ülke yoktur ki insanların asıl etnik kökenlerini alt kültür kimliği olarak kabul edip üst kültür kimliği olan Amerikalı olmayı tercih etmeleri gözler önündedir.

5. SONUÇ

Ekonomi ve iş dünyasında tecrübe edilen hızlı değişimler, ülkelerin hudutlarını ortadan kaldırarak dünyanın küresel bir pazar haline dönüşmesini sağlayarak çok kültürlü örgütleri ve beraberinde çok uluslu işletmeleri oluşturmuştur. Her geçen gün artan belirsizliklerde yöneticilere ve çalışanlara değişime ayak uydurabilmeleri için önemli görevler düşmektedir. Bu görevlerden biri de güçlü ve sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Örgüt kültürü üzerine yapılan çok sayıda çalışmalardan biri olan Hollandalı sosyolog Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli çalışması, örgüt kültürünü oluşturan çalışanların kültürlerinin öğrenilmesinde en çok başvurulan bir araştırmadır. Güç mesafesi, masculen/feminen, bireycilik/kolektivizm ve belirsizlikten kaçınma boyutlarından oluşan Hofstede'nin örgüt kültürü modeli, yöneticilerin yönetsel başarısında önemli bir yer tutar. Yönetsel başarı; örgütü değişime kolayca adapte edebilmek, farklı kültürlerden çalışanları etkileyebilmek ve işletmede ortak bir değer sistemi kurmaktır. Konu bağlamında; Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi'nde de yararlanılmıştır. Bu teoriye göre dünyanın her yerinde bireylerin benzer temel ihtiyaçlarla motive edebilecekleri görülmektedir. Bu teorideki ilk üç basamağı oluşturan temel, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler için geçerli olduğu ve maddiyatla giderilebileceği vurgulanmaktadır. Ancak bu teorideki son üst basamağı oluşturan saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının gelişmiş ülkeler için geçerli olduğu ve maddiyatla giderilmediği görülmektedir. Kültürler açısından değerlendirildiğinde insanların ihtiyaç tatminindeki farklılıkları göze çarpmaktadır. Örneğin; Belçika ve ABD gibi gelişmiş ülkelerde çalışanlar için kendini gerçekleştirme bireysel başarı ile motivasyonu sağlarken Bangladeş ve Pakistan gibi gelişmemiş ülkelerde kolektivizmin yoğun olması sebebiyle grup dayanışması, bireysel başarıdan daha önemlidir.

Sonuç olarak; küreselleşmeyle ve teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan işletmelerin stratejik ortaklıklarında güvenilir ve sağlıklı iletişimi olan bir örgüt kültürü oluşturabilmenin en önemli unsurlarından biri de çalışanlarının kültürel farklılıklarını iyi bir biçimde yönetebilmektir.

KAYNAKÇA

Akbaş, A. (2020), Örgüt Kültürü ile İnovasyon ve Yenilik İlişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin İştirak Kurumlarında Bir Uygulama, İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,

- Akyol, B., Tanrısevdi, F., Gidiş, Y., Dumlu, N. N. ve Durdu, İ. (2020), Üniversitede Örgüt Kültürü: Bir Devlet Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği, Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi, 8 (1), 18-38.
- Alam, M. S. (2014), Gelişmekte Olan Ülkelerde Yeni Medya Uygulaması: Bangladeş Örneği", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ansari, Y. K. (2019), Kültürel Diploması: Pakistan Örneği, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Atilla, G. ve Dirin, İ. (2018), Güç Mesafesi-Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Afganistan'daki Türk İşgörenler Örneği, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11(59), 861-870.
- Aydın D. ve Uçman, P. (2019), Türk Toplumunun Çalışma Yaşamı Karakteristiklerinin Hofstede'nin Boyutları Çerçevesinde İncelenmesi, Management and Political Sciences Review, 2(2), 131-151.
- Aydoğan, E. ve Zemestani, G. (2014), Erillik/Dışılık (Hofstede) Bağlamında İran ile Türkiye'nin Yönetim Kültürlerinin Karşılaştırılması, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 49(2), 50-71.
- Azizoğlu, O. R. (2011), Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: İki Farklı Ülkede Faaliyet Gösteren İki İşletme Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bakan, H. (2019), Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı Temelinde Ahlak Kültürünün Günümüz Örgütlerinde Uygulanma Düzeyinin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Bakır, L. (2019), Örgüt Kültürünün ve İşletme Demografisinin KOSGEB Desteklerine Etkisi: Burdur İli Araştırması, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Burdur.
- Becerikli, Y. S. ve Kılıç, P. N. (2012), Merkez ve Doğu Avrupa'da Halkla İlişkiler Uygulamaları: Romanya Örneği, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,3(2), 89-112.
- Bozacı, İ. (2015), Müşterinin Gizlilik Davranışları ile İlişkili Faktörlerin Belirlenmesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 4(3), 612-633.
- Çalışkan, N. ve Özkoç, G. A. (2016), Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi, Journal of Yaşar University, 11(44), 240-250.
- Çatlı, Ö. (2016), Uluslararası Pazarlama Faaliyetlerinde Kültürün Ürün Stratejilerine Etkisi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Çelen, M. (2013), Belçika'da Yerel Yönetimler, Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 35(2), 293-326.
- Demir, H. ve Özcan, T. (2019), Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(1), 121-142.

- Demir, M. (2017), Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırmalı Analizi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çorum.
- Durak, S. (2019), Dönüşümcü Liderlik ile Örgüt Kültürü İlişkisi, Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Bir Hazır Giyim Firması Çalışanları Üzerinde Araştırma, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Eşenli, G. ve Aktel, M. (2019), Örgüt Kültürü ile Mobbing İlişkisinin Yeri ve Önemi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(3), 525-549.
- Gökçe, Ö. (2017), Kore Kolektivizmin Tarihsel ve Düşünsel Kökenleri Üzerine, Avrasya İncelemeleri Dergisi, 1(2), 177-120.
- Gölcük, E. (2019), Örgüt Kültürü ve İş Yeri Yalnızlığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güney, S. ve Çetin, A. (2003), Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye’de Girişimcilik Kültürü, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 189-210.
- Karaağaç, B. (2017), Hofstede’nin Kültürel Boyutlar Teorisi Yaklaşımı ile Kültürler Arası Liderlik, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karadağ, D. (2020), Hofstede’nin Kültürel Boyutları Kapsamında Turizm Çalışanlarında Bölgesel Farklılıkların İncelenmesi, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük.
- Koç, Ö. (2020), Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Uygulama (Gümüşhane İli Örneği), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Manyas, S. (2018), Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Meriç, İ. (2015), Kamu Yönetiminde Farklılıkların Yönetimi: ABD Hava Kuvvetleri Örneği, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale.
- Mert, G. ve Yılmaz, O. (2018), Örgütsel Kültürün Kurum İmajı ve Marka Bağlamında Örgütsel Performansa Etkisinin Araştırılması, Journal of Social and Humanities Sciences Research, 5(23), 1194-1208.
- Orwell, G. (2014), Hayvanlar Çiftliği, Can Yayınevi, İstanbul,
- Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2008), Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları, Türkiyat Araştırmaları Dergisi, 23, 145-167.
- Özdemir, S. (2019), Hofstede’nin Kültür Boyutlarının Tüketici Etnosentrizmine Etkisi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Özev, H. M. (2016), Küresel ve Bölgesel Güçlükler Karşısında Pakistan'ın Demokratikleşme Çabaları, Güvenlik Stratejileri, 8(16), 147-176.
- Özgözü, S. (2017), Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Kastamonu Eğitim Dergisi, 25(2), 581-596.
- Saran, M. ve Bitirim, S. (2012), Kültürel Boyutlar Kuramına Göre Kültürlerarası Farklılıkların Yönetiminde Halkla İlişkiler ve İletişim, 02-04 Mayıs, Bişkek, 2. Uluslararası İletişim Teknolojileri ve Toplumsal Dönüşüm Bildiri Kitabı.
- Sarioğlu, K. M. (2014), Örgüt Kültüründe Hofstede Modeli ile Öğrenen Organizasyon Arasında İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Saylık, A. (2017), Okul Müdürlerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları ile Hofstede'nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Sevik, G. (2019), Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Bilgi Yönetim Süreçleri Arasındaki İlişkiler: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sezer, N. (2014), Gelişmekte Olan Ülkelerde Özelleştirme Uygulamalarının İstihdam Üzerine Etkileri: Bangladeş, Nijerya, Arjantin ve Türkiye Örnekleri, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Şanal, M. ve Kaya, F. A. (2018), İşletmelerde Kurumsallaşma ve Belirsizlikten Kaçınma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(1), 115-126.
- Şengöz, M. (2020), Askeri Teşkillerde Silah Arkadaşlığının Tesisi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, Enderun Dergisi, 4(1), 16-32.
- Temtek, T. H. (2019), Çalışanların Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Algılarının Performansları Üzerindeki Etkisi: İşveren Çekiciliği Algısının Aracı ve Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Düzenleyici Rolü Türkiye ve Fransa Alan Araştırması İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tuncer, T. (2020), Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Isparta İli Örneği, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Ufuk, Ü. (2019), Örgüt Kültürünün ve Terfi İmkânlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karabük.

- Ulus, B. A. (2018), Çalışanların Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılarının Politik Davranışlar ile İlişkilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu.
- Var, M. (2016), Mobbing Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Vedat, Z. ve Erkenekli M. (2015), Kültürel Değerlerin Savunma Harcamalarına Yansımaları: NATO Ülkeleri Arasında Bir Uygulama, Savunma Bilimleri Dergisi, 14(2), 1-43.
- Yalçın, E. (2018), Kültürel Farklılıkların Reklam Beğenirliğine Etkisi Üzerine Kültürler Arası Çalışma: Türkiye, Hollanda ve Belçika, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Yalçınsoy, A. (2019), Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi, Anemon Muş Alpaslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 67-77.
- Yıldız, S. ve Arısoy, A. A. (2018), Otantik Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (22), 553-580.
- Yüksel, M. (2013), Örgütsel Politika, Hofstede'nin Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.
- Zengin, Y. ve Kaygın, E. (2019), Örgüt Kültürünün Örgütsel Yenilik ve Personel Güçlendirmeyle İlişkisi: Şanlıurfa'da Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 18(70), 903-928.