

TOPLUM KÜLTÜRÜNÜN KURUM KÜLTÜRÜNE YANSIMASI

Ayşen TEMEL EĞİNLİ

Yrd.Doç.Dr.

Ege Üniversitesi

İletişim Fakültesi Kampüs Bornova/İZMİR 35100

E-posta: aysen.temel@ege.edu.tr

Sinem YEYGEL ÇAKIR

Yrd.Doç.Dr.

Ege Üniversitesi

İletişim Fakültesi Kampüs Bornova/İZMİR 35100

E-posta: sinem.yeygel@ege.edu.tr

Özet

Bir örgüt ortamında bir araya gelen bireyler öncelikle toplumsal bir kültürün bu kültür içindeki alt grupların üyeleridirler. Dolayısıyla bu bireyler bir örgüte ilk girdikleri andan itibaren içinde yetiştikleri toplumun ve kültürün özelliklerini de bir parçası oldukları örgüte beraberinde getirirler. Küçük bir toplumsal birim olarak var olan örgütler, çalışanları, tedarikçileri, ortakları ve nihai hedef kitleleri gibi çok geniş bir çıkar grupları etkileşiminden meydana gelmekte ve aynı toplumlar gibi belli yaşam biçimleri, adetleri, faaliyet ve davranış tarzlarını düzenleyen kurallar-normlar bütününe sahip olarak varlıklarını devam ettirmektedir. Sahip olunan bu yapı kurum kültürü olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada Hofstede'in Kültürel Boyutları (5-D Model of Culture) (ortaklaşa davranış-bireycilik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeksilik- kadınsılık) temel alınarak, Hofstede'in Kültürel Boyutlar haritasında yer alan ülkeler arasından seçilen ve Türkiye'de de faaliyet gösteren uluslararası işletmelerin kurum kültürlerini ifade eden kurum felsefesi bildirgelerinin doğdukları kültürün temel karakteristikleri ile nasıl bir ilişki içinde olduğu kültürel boyutlar analizi yapılarak açıklanması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, kurum kültürü, kültürel boyutlar

Alan Tanımı: Kültür ve Organizasyonel Yapı (Liderlik ve Organizasyonel Kültür Konuları)

THE REFLECTION OF SOCIAL CULTURE TO THE CORPORATE CULTURE

Abstract

The individuals that have come together in an organization are firstly members of a social culture and the sub-groups in this culture. So those individuals bring the features of the culture and society that they have grown up in, together with themselves to the organization which they have become a member of since the moment they have joined the organization. The organizations that has existed as a social unit, consist of a wide range of benefit groups interactions as their employers, providers, co-operators and ultimate target groups and as societies, they continue their existence as having particular life styles, traditions, rules-norms which arrange their activities and behaviours. This construction which has been belonged is defined as the corporate culture. In this study Hofstede's Cultural Dimensions (5-D Model of Culture) (collective behaviour- individualism, strength distance, avoidance of uncertainty, mannishness-womanliness) are based on and it is aimed to explain what kind of interactions there are between the organizational philosophy of the international companies which are performing in Turkey and the main characteristics of their culture which they were born in by making cultural dimension.

Keywords: *culture, corporate culture, cultural dimensions*

JEL Code: M 14

1. GİRİŞ

Kültür kavramı, bir toplumun anlayışı ve yaşayışı ile ilgili tüm değerleri içermektedir. Her kültür, kendine has toplum/dünya anlayışını yansıtmaktadır. Kişiler içinde yer aldıkları ortamı/bağlamı sahip oldukları kültürel bilgi ve birikimle anlamlandırmaktadır. Kurumlar da kişiler tarafından oluşturulan canlı bir organizmaya benzetilmektedir ve kurumların da tıpkı toplumlar gibi kendine ait sistemleri, felsefeleri, öykü ve efsaneleri, kahramanları bulunmaktadır. Bu nitelikler bir anlamda toplumun sahip olduğu değerlerin organizasyona bir yansımaları olarak değerlendirilmektedir. Kişilerin sahip olduğu kültürel özellikler ile kurumun sahip olduğu kültür arasında bir uzlaşma söz konusu olduğunda kuruma bağlılık yüksek düzeyde olmaktadır ve verimli iş sonuçları elde edilebilmektedir.

2. KÜLTÜR KAVRAMI VE KÜLTÜREL BOYUTLAR

Kültür kavramı birçok bilim dalının araştırma alanına giren bir konu olduğu için çok sayıda ve birbirinden farklı tanımının yapıldığı görülmektedir. Kültür sözcüğü Latince “colere” den türetilmiştir. Sözcük anlamıyla “colere” ekin, sipariş, bakım anlamına gelmektedir (Kartarı, 2006:14). Cultura sözcüğü ilk kez Voltaire tarafından insan aklının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük, Almanca’ya geçmiş ve 1793 yılında Alman Dili Sözlüğünde “cultur” olarak kullanılmış ve takip eden yıllarda bugünkü hali ile tüm dillere girmiştir (Soydaş, 2010: 31).

Güvenç (1991:95) “İnsan ve Kültür” eserinde kültürü, “*bir toplumun ya da tüm toplumların birikimli uygarlığıdır, belirli bir toplumun ya da topluluğun kendisidir*” biçiminde ifade etmektedir. Bunu destekleyen bir biçimde Wells (1984:43-44) kültür için, “*sosyal kalıtımın tümü*” ifadesini kullanmakta, bununla da içgüdüsel ve genetik koşullanmaya bağlı olmamayı ifade etmektedir. Kültür, bilerek ya da farkında olmaksızın insanın toplumdan öğrendiklerini açıklamaktadır. Özellikle kuşaklar arasında aktarılan bilgi birikimi ve bütünleşmiş davranış örüntülerini ifade etmektedir

Kültürü öğrenilmiş davranışlarla ilişkilendiren yaklaşımlara temel oluşturan bu ifade, insanların belirli bir biçimde davranmalarının nedenini, belirli bir kültür ortamında doğmaları ve yetişmeleri ile ilişkilendirmektedir. Diğer bir ifade ile kültür, insanlar tarafından paylaşılan anlamlar olarak “nelerin doğru, nelerin yanlış, nelerin iyi nelerin kötü olduğunu” belirleyen ve grup üyeleri açısından uygun olan davranış ve düşünce biçimlerini belirleyen sistemdir (Güney, 2007: 201). Bu nedenle de kültür, bireylerin ve grupların birbirlerine karşı tutumlarını ve davranışlarını etkileme özelliğine sahiptir. Bireylerin aileye bakışı, cinsiyete ilişkin değer yargıları, yeme içme biçimleri, değer verdikleri nesnelere/konular vb. özel ve kamusal alana ilişkin tüm değerlendirme sisteminde kültür belirleyici bir nitelik taşımaktadır.

Kültürler arasında ya da diğer bir ifade ile farklı toplumlar arasındaki bu farklılıkların nedenlerine ilişkin çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar içinde Geert Hofstede’nin kültürel farklılıklar üzerinde gerçekleştirdiği çalışma geçmişten günümüze değin, en kapsamlı ampirik çalışma olarak değerlendirilmektedir. Hofstede, kültür kavramını, “*zihinsel programlama*” adını verdiği bir yaklaşımla ifade etmektedir. İnsanların bilgisayarda olduğu gibi bir tür zihin programlamaya tabi olduklarını söylemektedir. İnsanların çocukluklarından itibaren belirli bir sosyal çevre içinde

duygu, düşünce ve davranışlarının oluştuğunu ifade ederek, kültürün sosyal kalıtımın bir ürünü olduğunu kabul etmektedir. Hofstede uluslararası bir şirket olan IBM'in tüm dünyadaki çalışanlarına gönderilen ayrıntılı mülakat ve anketler ile farklılıkları belirlemiş ve bu farklılıkları dört temel boyutta ifade etmiştir (Hofstede, 2001: 9-24):

- **Güç mesafesi:** Güç mesafesi, bir toplumun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar zaman içerisinde içselleştirerek kurumsallaşmaktadır. Düşük bir güç uzaklığı kademelenmesi, vatandaşın güç ve zenginlik farklarına toplumun önem vermediğini gösterir.

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

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

- **Erillik ve Dişillik:** Bir toplumda geçerli ve baskın olan değerlerin ne oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Erkeklik- dişilik; başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe özgü olduğu savunulan değerlerin; yaşama kalitesi, iş birliği, hizmet, güçsüzlere yardım, sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü değerlere göre ne derece baskın olduğu ile ilgilidir.

2.1 Toplumsal Kültürden Kurum Kültürüne

Bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler, o toplumda ya da diğer toplumlardaki kurumların genel işleyiş sistemi, yönetim ve yönetici kavramlarının

algılanışı, kurumlardan beklentiler vb. birçok konudaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu farklılıklar her toplumdaki kurumsal ve yönetsel süreçler ve uygulamalar üzerinde de belirleyici olmakta, bu nedenle de kurumların sahip olduğu kültürel özellikler bir anlamda o toplumun yansımalarından meydana gelmektedir. Hofstede'nin belirlediği kültürel boyutlar dikkate alınarak toplumların kültürel özelliklerinin kurumların kültürel özelliklerine yansımaları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1. Toplumsal Kültürün Kurumlar Üzerindeki Etkileri

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

Kaynak: Tüz (2004: 6-23)

Görüldüğü gibi kurum kültürü toplumsal kültürden büyük oranda etkilenmekte, niteliklerini bu bağlamda yanıtı ve sembolize eden bir takım temel değerlerle şekillenmektedir. Bu değerler ve semboller bağlamında bir işletmeye özgü kurum kültürü tanımlanabilmektedir.

3. KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI: TANIMI, KAPSAMI VE TÜRLERİ

İnsanlar yaşarken kültür tarafından etkilenirler. Örneğin, orta sınıf bir ailede yetişen bir kişi bu aile için ortak değerler, inançlar ve beklenen davranışları öğrenir. Benzer durum kurumsal bölümler için de geçerlidir. Toplum sosyal kültüre sahiptir, çalışan insanlar kurum kültürüne sahiptir (Luthans , 1992:562). Kurumlar paylaşılan değerler, inançlar ve normlardan oluşan kültürlere sahiptirler. Paylaşılan değerler, ürün kalitesi, müşteri hizmeti ve çalışanların eğitimi gibi organizasyonla ilişkili önemli noktalara dayanır. İnançlar organizasyon içindeki insanların kendileri ve firma hakkında kabul ettikleri, inandıkları düşüncelerdir. Kurallar ve normlar, davranışlar ve iç işlerde rehber olan yazılı olmayan kurallardır (Flamholtz, Akşehirli, 2000:490). Kurum kültürü, tutum, inanç ve normlar bütünü olarak kurumun felsefesini yansıtır ve o güne kadar oluşan kurum içi, mitosları, anektodları, sivrilmiş kişilikleri ve uygulamaları içerir (Erengül, 1997:25).

“Kurumsal kültür, etkisi ve gücü değişik birçok alt kültürden meydana gelir. Diğer bir ifade ile özellikle büyük kurumlarda egemen bir kültür ve çeşitli alt kültürler söz konusudur. Egemen kültür, kurum üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerler sistemidir. Bunlara örnek olarak bir kurumda, sıkı çalışma, kuruma bağlılık, kaliteli üretim gibi egemen bir kültür oluşabilir. Alt kültürler ise, kişilerin karşılaştıkları ortak problemler, durumlar ve deneyimlerle oluşur. Alt kültürler ayrıca kurumdaki çalışma ünitelerine, hiyerarşiye veya sosyal faaliyetlere dayalı olarak ortaya çıkabilir. Alt kültürler egemen kültürle çatışma durumunda ise kurumu zayıflatabilirler. Fakat alt kültürlerin egemen kültüre destek oldukları gözlenmektedir” (Şimşek, Fidan, 2005:13-14).

Bir kurum kültürü iç uyum ve dış çevreyle adaptasyon problemlerinin üstesinden gelmek için şirket üyeleri tarafından icat edilen, bulunan ya da geliştirilen, iyi işlediği ya da yeterli olduğu için geçerliliği göz önünde tutulan ve bundan dolayı yeni üyelere bu problemlerle ilgili doğru yolu göstermek, düşünmek, hissetmek için öğretilen temel varsayımların modelidir. Kültür, resmi değildir, görülen algılanan hayatın paylaşılan biçimidir. Çalışanları birbirine bağlar ve kendileri, işleri ve şirket hakkında düşündüklerini etkiler (Wagner, Hollembeck, 1992:695). Schein kurum kültürünü iç çevreyle bütünlük ya da dış çevreye adaptasyon

problemlerini çözüme sürecinde keşfedilen, bulunan ve yeteri kadar iyi sonuç verdiği için geçerli kabul edilen, bu nedenle bu problemi algılama, düşünme ve hissetmede en doğru yol olarak öğretilmesi gereken temel varsayımların modelidir şeklinde tanımlamaktadır (Luthans, 1992:562-563).

Nasıl kültürel yapı toplumları birbirinden ayıran bir nitelik gösteriyorsa, işletmeleri birbirinden farklılaştırma özelliği gösteren kurum kültürü de kendi içindeki kararlı ve tutarlı yapısı ile kuruma ait bir atmosferin oluşması, bir başka deyişle kurum ikliminin meydana gelmesinde etkili olur. Bu iklim yönetim biçimi, iş yapış şekilleri, insan kaynakları politikaları, kurumun geleceğine yön veren misyon ve vizyonu, temel değerlerini oluşturan *kurum felsefesi*, *kurumsal davranış*, *kurumsal iletişim* ve *kurumsal dizayn* yapıları gibi işletmeye özgü kurum kimliğinin tüm fonksiyonlarıyla ilgili bir tür rehber özelliği gösteren ve somutlaştırılabilecek ipuçlarını sunmaktadır. Bu ipuçlarının kavranması ve kurum kültürünün işletme içinde yayılarak yerleşmesinin sağlanması için kullanılan, toplumsal kültürel yapının unsurları ile de benzerlik gösteren çeşitli araçlar da karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; *seremoniler* (kurum içi özel kutlamalar), *törenler* (başarıları kutlamak, ödüllendirmek için yapılan özel aktiviteler), *ritüeller* (kültürel norm ve değerleri kuvvetlendirmek için düzenli olarak tekrar edilen hareketler), *hikayeler* (derin kültürel normları ve değerleri ileten ve tasvir eden geçmişe ait olaylar), *mitler* (olay ya da aktiviteleri açıklamaya yardım eden hayali hikayeler), *kahramanlar* (kültürünün karakterini ve değerlerini şekillendiren başarılı insanlar), *superstarlar* (sıra dışı, emsallerinin üstünde yükselen ve bazen bütün endüstri için bile sembol olabilen kişiler) ve *semboller* (özel anlamlar yüklenen normlar, hareketler ya da olaylar) olarak sıralanabilir. İşletmelere kendine has bir kimlik veren ve onları birbirinden farklılaştıran kurum kültürleri; inisiyatifte izin verme, normların farklılaşan nitelikleri, bağlılık dereceleri, eleştiriyi kabul etme ya da etmeme düzeyleri ve yapıları bağlamında değişime açık ya da kapalı olmak, çevresel değişimlere karşı direnç göstermek ya da göstermemek gibi farklı karakteristiklere sahip olmaktadır.

4. KURUMLARDAN ÖRNEKLERLE TOPLUM KÜLTÜRÜNÜN KURUM KÜLTÜRÜNE YANSIMALARI

4.1. Yöntem, Kapsam ve Örneklem

Bu çalışmada Geert Hofstede'nin kültürel farklılıklar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmadan elde ettiği temel kültürel değerler ve temsil ettikleri ülkeler göz önüne alınarak, elektronik ve beyaz eşya sektöründe dünyada lider konumda görülen 4 markanın resmi kurumsal web siteleri, kurum kültürünün alt bileşeni olan ve

kültürü yansıtan kurum kimliği unsurları (kurumsal felsefe, kurumsal davranış, kurumsal iletişim, kurumsal dizayn) bağlamında belirlenen bir şablon temelinde analiz edilmiş ve kurum kültürleri ile markaların orijinleri açısından tabi oldukları toplumsal kültür arasındaki ilişki yorumlanmıştır. Betimsel bir analizin gerçekleştirildiği bu çalışmada, rastgele örneklem yöntemi ile analiz kapsamına alınacak markalar belirlenmiştir.

5. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE SONUÇ

Toplumsal kültürün kurum kültürüne ne şekilde ve nasıl yansıdığı incelenildiği bu çalışmada “Hofstede Kültürel Boyutlar” haritasında yer alan kuruluş yeri “Türkiye, Almanya, Kore, İsveç” olan ve Türkiye’de de faaliyet gösteren işletmelerin web siteleri kendi kültürel değerlerinin yansıtılıp yansıtılmadığı bağlamında incelendiğinde, toplumsal kültürün kurum kültürü üzerinde etkileri olduğu görülmektedir. Kurumların, toplumdan yansıyan bu kültürel özellikleri yönetim ve yönetim süreçlerinin işleyişine entegre ettikleri, hatta bunu kurumun dışa açılan bir kapısı olan web sitelerinin tasarım ve içeriklerine de yansıttıkları görülmektedir. Özellikle toplumsal kültürün etkisi kurumların felsefesine ve kurumsal davranış boyutuna yansımaktadır. Kurumların hem iç hedef kitlesi hem de dış hedef kitlesi ile kurduğu iletişim biçiminde de kültürel boyutların etkisi hissedilmektedir. Diğer yandan işletmelerin genel anlamda web sitelerinde dış ve iç hedef kitlelerini dikkate alarak, tüm kültürleri kapsayan küresel nitelikte kültürel unsurları da barındırdıkları tespit edilmiştir. Bu durumun küreselleşmenin bir sonucu olduğu düşünülmektedir. İşletmelerin uluslararası nitelik kazanması ve diğer ülke pazarlarında faaliyet göstermesi de kendi toplumlarının kültürel özelliklerinden başka diğer kültürleri de dikkate almalarını zorunlu kılmıştır.

KAYNAKLAR

Aktan, Coşkun Can & Tutar, Hasan. *Kurum Kültürü Türleri*, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/turler.htm>, [İndirme Tarihi: 15.07.2011]

Aydın, Kenan, Uluslar arası ve Küresel Pazarlamada Kültürel Etkiler, Nobel Yayınları, Ankara, 2007.

Balı, Ali Şafak, Çokkültürlülük ve Sosyal Adalet, Öteki ile Barış İçinde Olmak, Çizgi kitabevi, Konya, 2001.

Erengül, Bilge, Kültür Sihirbazları Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim, İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997.

Flamholtz, Eric G.& Akşehirli Zeynep. “*Organizational Success and Failure: An Empirical Test of a Holistic Model*”, European Management Journal. Vol. 18, No.5, October 2000.

Güney, Salih, “*Örgüt Kültürü*”, Ed. Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2007.

Güven, Sami, Toplumbilim, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1999.

Güvenç, Bozkurt, İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, 5.Basım, 1991.

Güvenç, Bozkurt, Kültürün ABC’si, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2007.

Hofstede, Geert, “*Difference and Danger: Cultural Profiles of Nations and Limits to Tolerance*”, Ed: Maryan H. Albrecht, International HRM, Managing Diversity in the Workplace, Blackwell Publishing, USA, 2001.

Kartarı, Asker, Farklılıklarla Yaşamak, Kültürlerarası İletişim, Ürün Yayınevi, Ankara, 2006.

Larkey, Linda Kathryn, “*Toward A Theory Of Communicative Interactions In Culturally Diverse Workgroups*”, Academy of Management Review, Vol. 21, No.2,1996.

Luthans, Fred, Organizational Behaviour, USA:McGraw Hill, Inc., 1992.

Morden, Tony, Models of National Culture- A Management Review-, Cross Cultural MAnagement, Vol. 6, No. 1, 1999.

Şimşek, Nevin & Fidan Mehmet, Kurum Kültürü ve Liderlik, Konya:Tablet Kitabevi, Şubat 2005.

Soydaş, Ayda Uzunçarşılı, Kültürlerarası İletişim, Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim, Parşömen Yayınları, İstanbul, 2010.

Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, Charles, Riding the Waves of Culture, Understanding Diversity in Global Business, Second Edition, McGraw-Hill, New York, 1998.

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

Wagner, John A. & John H. Hollembeck. Management of Organizational Behaviour, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1992.

Wells, Calvin, İnsan ve Dünyası, Çev: Bozkurt Güvenç, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1984.

Kurum adı	Kurumsal Felsefe	Kurumsal Davranış	Kurumsal İletişim	Toplum Kültürünün Etkileri
ARÇELİK	<p>Vizyon ve misyon: Vizyon (yenilikçi, kurumsal sorumluluk, sürdürülebilirlik vb.) açıklanmaktadır.</p>	<p>Temel kurumsal davranış: Üretim: ----- Finans: Yatırımcı ilişkileri ve satın alma bölümleri yer almaktadır. Pazarlama: Nihai müşterilere yönelik online satış ve ürün tanıtımları bulunmaktadır. Dağıtım: Servisler ve bayiliklere ilişkin bilgiler yer almaktadır. İnsan Kaynakları: Performans ve Yetenek Yönetimi sistemi açıklanmış, ilerlemeci ve çalışana önem veren bir yapı tanımlanmıştır. Ücretlendirme ve yan faydalar açıklanmıştır.</p>	<p>Kurum içi İletişim: Çalışanların sürekli fikirlerini iletebilmeleri ve kurumla iletişim halinde olmaları için sosyal paylaşım ağlarına erişim bulunmaktadır.</p>	<p>Türkiye, Hofstede Kültürel Boyutlar Haritasında güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek bir ülke olarak toplumsal kültüründe güce, hiyerarşiye, kontrole önem veren, bunun yanı sıra belirsiz durumları en aza indirmeyi isteyen bir kültüre sahiptir. Bununla bireycilik ve erkeksilik boyutu düşük düzeyde olduğu için, toplumla bağların kurulması ve grup faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi şirketler açısından önem kazanmaktadır. Erkeksilik boyutunun düşük olması da şirkette temel kurumsal davranış boyutundan daha çok genel davranış esaslarının önem kazanmasına ve bu bölüme ağırlık verilmesine neden olmaktadır. Bir Türk şirketi olan Arçelik A.Ş” başlığı altında bildi aktarımı yapılmaktadır Medya ile ilişkileri açıklanmaktadır r “Kampüsten Kariyere” adlı başlık altında dış çevre (lise ve üniversitelerle) bağlantı sağlamaktadır. “Tüketici Destek” başlığı altında; kullanım kılavuzu, garanti koşulları, online satış destek bölümleri yer almaktadır.</p>
	<p>Kurumsal değerler ve ilkeler: Kurumsal değerleri açıklanmaktadır.</p>	<p>Genel Davranış Esasları: Ekonomik Davranış: Müşteriler, tedarikçi ve yatırımcılar ile ilişkileri açıklanmaktadır. Uluslararası patent başvuruları hakkında detaylı bilgiler aktarılmaktadır Kalite Davranışı: Kurumun aldığı ödüller, dünya rekorlu ve ödüllü ürünler tanıtılmaktadır.</p>	<p>Kurum dışı iletişim: Kurumsal sunum ve film bulunmaktadır. “Dünyada Arçelik A.Ş” başlığı altında bildi aktarımı yapılmaktadır ilişkileri açıklanmaktadır r “Kampüsten Kariyere” adlı başlık altında dış çevre (lise ve üniversitelerle) bağlantı sağlamaktadır. “Tüketici Destek” başlığı altında; kullanım kılavuzu, garanti koşulları, online satış destek bölümleri yer almaktadır.</p>	
	<p>Hikayeler-Mitler-Törenler: Tarihçesi yıllara göre ve kurum için önemli gelişmeler bağlamında tarihsel gelişimi açıklanmaktadır.</p>	<p>Bilgilendirme Davranışı: Yönetim kurulu üyeleri fotoğrafları ile sunulmaktadır. Yönetimde yer alan tüm kişiler ismen ve iletişim adresleri ile sitede sunulmuştur. Genel Müdürün Mesajı bulunmaktadır. Kurum içi ve dışı hedef kitlelere yönelik bilgilendirme davranışı gerçekleştirilmektedir. Toplumsal Davranış: Eğitim, sanat, spor alanında toplumsal sorumluluk çalışmaları (Eğitimde Gönül Birliği Programı) aktarılmaktadır. Eğitim, staj ve sosyal aktiviteler bağlamında dış çevre ile iletişim kurulmaktadır. Siyasi Davranış (baskı grupları ile ilişkiler): Endüstriyel ilişkiler başlığı altında çalışanların sendikalaşmasına imkan tanıdığı aktarılmaktadır.</p>	<p>Kurum dışı iletişim: Kurumsal sunum ve film bulunmaktadır. “Dünyada Arçelik A.Ş” başlığı altında bildi aktarımı yapılmaktadır ilişkileri açıklanmaktadır r “Kampüsten Kariyere” adlı başlık altında dış çevre (lise ve üniversitelerle) bağlantı sağlamaktadır. “Tüketici Destek” başlığı altında; kullanım kılavuzu, garanti koşulları, online satış destek bölümleri yer almaktadır.</p>	
<p>Kahramanlar: Kurucu (Vehbi Koç) ve “Vehbi Koç”u anlatan bir web sitesi bulunmaktadır.</p>				

Kurum adı	Kurumsal Felsefe	Kurumsal Davranış	Kurumsal İletişim	Toplum Kültürünün Etkileri
SAMSUNG	<p>Vizyon ve misyon:“Dünyaya yön ver, geleceği şekillendir” 2020 vizyonu belirtilmiştir. Vizyon: “çalışan, iş ortağı ve endüstri ortağı” temel paydaşları bağlamında tanımlanmaktadır. Samsung kurum kültürünün merkezinde yer alan kurum felsefesini açıklamaktadır.</p>	<p>Temel kurumsal davranış: Üretim: Ürün çeşitleri açıklanmaktadır. Yeşil üretim anlayışını benimseyerek, “Planet First” adlı program ile ve “global yeşil web sitesi” uygulaması ile yeşil üretim anlayışı ile toplumsal sorumluluğunu göstermektedir. Finans: Kurumun satış oranları, toplam varlıkları, net geliri, öz kaynakları vb. bilgiler yer almaktadır. Pazarlama: Samsung tüm ürün grupları ve özellikleri sitede açıklanmaktadır. Dağıtım: ---- İnsan Kaynakları: Çalışanlara ilişkin değerler ve kurumsal anlayış felsefede bahsedilmiştir. İK politikasını açıklamakta ve ülkelere göre iş başvuru süreci aktarılmaktadır.</p>	<p>Kurum içi İletişim: “Sürdürülebilirlik Çerçevesi” ile çalışanlar ve iş ortakları ile iletişim kurulması söz konusudur. “Çevre, Sağlık ve Güvenlik Raporlarını ile Sürdürülebilirlik Raporları” yayınlamaktadır.</p>	<p>Kore, belirsizlikten kaçınmanın yüksek düzeyde olduğu ülkelerden biridir. Bu da şirketlere gene l olarak bilgilendirme ve buna ilişkin faaliyetlerin yoğun olarak gerçekleştirilmesi olarak yansımıştır. Diğer yandan güç aralığının da yüksek düzeyde olması, şirkette hiyerarşik yapılanma ve kahramanların, yöneticilerin önemli bir yere sahip olmasını sağlamaktadır. Erkeklik boyutunun da yüksek olduğu Kore şirketlerinde üretim, finans, pazarlama, insan kaynakları gibi birimlerinin işlevlerini ön plana çıkarmakta ve bu da web sitesinde bu alanlara yönelik detaylı bilgiler in yansımına neden olmaktadır. Bir Kore şirketi olan Samsung, toplumsal değerlerinin en yüksek düzeyde olduğu ve bağımsızlık yerine bağımlılığın ön plana çıktığı toplumsal değerleri kurum kültürüne adapte etmiş görünmektedir. Bu bağlamda kurum kültüründe uyum, samimiyet, bağlılık, kedeme saygı”, nesnellik yerine öznellik, işbölümü yerine işbirliği, bireysel sorumluluk yerine grup sorumluluğu değerleri ön plana çıkmaktadır. Samsung vizyon ve misyon ifadelerinde çalışanları ve dış çevresi ile ortaklık ilişkisi kurma fikri yer almaktadır. Kurum felsefesi birlik duygusu üzerine kurulmuştur. CEO ve yönetim kurulu üyeleri büyük bir aile olarak fotoğrafları ve mesajları ile sitede yer almaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarında çalışanlarına değer veren bir anlayış sergilenmektedir. Belirsizliğin düşük düzeyde olması istenen bir toplumda kurumda da belirsizliği düşük düzeyde tutabilmek için web sitesinde çalışanları ve dış hedef kitleyi bilgilendirmek amacı ile bilgiler yer almaktadır. Grup çalışmaları toplumsal davranış boyutunda vurgulanmakta, topluma verilen</p>
	<p>Kurumsal değerler ve ilkeler: Çalışanlarımız, mükemmellik, değişim” gibi kurumsal değerlere sahip oldukları belirtilmekte ve bu değerler açıklanmaktadır.</p>	<p>Genel Davranış Esasları: Ekonomik Davranış: İştirakler bölümünde faaliyet gösterdikleri diğer sektörel alanlar tanıtılmaktadır. Yatırımcı ilişkilerinde kurum hakkındaki ekonomik bilgileri başka bir web sitesine yönlendirerek detaylı olarak paylaşmaktadır Kalite Davranışı:---- Bilgilendirme Davranışı: Çalışanlar, müşteriler, ortaklar vb. yönelik davranış kuralları açıklanmaktadır. Müşteri destek birimi ile de bilgilendirme davranışı gerçekleştirilmektedir. Web sitesinin kullanımına ilişkin güvenilirlik bilgileri aktarılmaktadır.</p>	<p>Kurum dışı iletişim: “Sürdürülebilirlik Çerçevesi” ile müşteriler, hükümetler ve yerel topluluklar ile iletişim kurulması söz konusudur. Destek bölümünde indirme merkezi (gerekli yazılım ve güncellemeleri yapan), servis konuları, distribütörler, sorun giderme kılavuzları, servis politikası/garanti vb. konularda dış hedef kitesine bilgi verilmektedir. Yatırımcı ilişkileri bölümünde dış hedef kitleye bilgi</p>	
	<p>Hikayeler-Mitler-Törenler: Samsung yıllara göre “dijital çağın öyküsü” adı altında tarihçesini açıklamaktadır.</p>	<p>Toplumsal Davranış: Sosyal yardım, kültür ve sosyal bilimler, gönüllü hizmetler, akademik faaliyetler ve eğitim bölümleri bulunmaktadır. “Çevre Yönetimi 2013” toplumsal sorumluluk felsefesi oluşturmuştur. “Planet First” adlı program ile müşterilere yönelik yenilikçi ürünler</p>		
	<p>Kahramanlar: CEO’nun mesajı yer almaktadır. Yönetim kurulu üyeleri resimleri ve isimleri ile tanımlanmıştır.</p>			

		<p>üretimi konusunda karşılıklı fikir alışverişini esas alan bir sistem oluşturmuştur. Siyasi Davranış (baskı grupları ile ilişkiler): Sürdürülebilirlik Çerçevesi” ile hükümetler ve yerel topluluklar ile iletişim kurulması söz konusudur.</p>	<p>aktarılmaktadır. “Samsung Electronics Potansiyel Tedarikçi Arayışı” bölümünde yeni tedarikçi arayışı ile ilgili bilgi iletilmektedir. Basın bültenleri aracılığı ile dış hedef kitleye bilgi aktarmaktadır.</p>	<p>önem gerçekleştirilen faaliyetler ile ortaya konulmaktadır. Kurum dışı iletişiminin de oldukça yoğun olduğu, müşterilerden başka tedarikçilere bilgi iletmek ve paylaşım sağlamak amacıyla bir ağ oluşturmuştur.</p>
--	--	---	--	---

Kurum adı	Kurumsal Felsefe	Kurumsal Davranış	Kurumsal İletişim	Toplum Kültürünün Etkileri
SIEMENS	<p>Vizyon ve misyon: Kurumsal değerler, vizyon ve misyon ifadeleri ile kurumsal politikalar açıklanmaktadır.</p>	<p>Temel kurumsal davranış: Üretim: Üretimde yenilikçi ve çevreye duyarlılığın sürdürülebilir olması hedefi vurgulanmaktadır. Finans: “Siemens Türkiye Satın Alma” bölümü bulunmaktadır. Pazarlama: Ürünle ilgili detay bilgiler aktarmaktadır. Dağıtım: Servisler ve bayiliklere ilişkin bilgiler yer almaktadır. İnsan Kaynakları: Çalışanlara yönelik politika ve uygulamalar (engelliler, iş ve aile entegrasyonu, sağlık ve güvenlik vb.) yer almaktadır. İnsan kaynakları politikası açıklanarak, “Neden Siemens” sorusundan başlayarak, olanaklar, yetkinlikler aktarılmaktadır.</p>	<p>Kurum içi İletişim: Kurum içi iletişimde facebook ve tiwtter sayfası ile sosyal ağlar ile bilgi iletilmekte ve paylaşılmaktadır. “Siemens Spor Kulübü” uygulaması ile çalışanlarla informal iletişim kurulmakta, “Simens Evi” ile çalışma hayatı sonrasında da çalışanlarla iletişim kurulmasını desteklemekte ve kurumsal bağlılık yaratılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca çalışanlarının sağlıkla ilgili sorunlarını çözmek amacıyla “Sağlık Merkezi” uygulaması da bulunmaktadır.</p>	<p>Bir Almanya markası olan Siemens, güç aralığı orta düzeyde, bireycilik ve erkeksilik boyutu yüksek, belirsizlikten kaçınma boyutu da orta düzeyde yer almaktadır. Bu bağlamda, Siemens’in yüksek düzeyde sorumluluk duygusunu önemseyen ve çalışanların kurumun başarısına katkıda bulunduğunu hissettiren bir özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Bireyci kültür özelliklerine sahip olan bir toplumun kuruma yansımada ise, temel kurumsal davranışlara daha çok önem verdikleri görülmektedir. Bundan dolayı da, üretime ilişkin detaylar, finansal detaylar, dağıtım ilişkin nitelikler aktarılmaktadır. İnsan kaynakları ile ilgili olarak ise çalışanların bireysel gelişimlerini destekleyen uygulamalar bulunmaktadır. Diğer yandan Siemens şirketinin çalışanları ile iletişim kurmak amacı ile ortak faaliyetleri gerçekleştirecekleri kurum içi aktiviteler yaptığı görülmekte, bu da güç aralığının güçlü bir şekilde hissedilmediğini göstermektedir. Kurum dışı iletişim açısından ise dış hedef kitleleri ile iletişim</p>
	<p>Kurumsal değerler ve ilkeler: Kurumsal değerler aktarılmaktadır.</p>	<p>Genel Davranış Esasları: Ekonomik Davranış:----- Kalite Davranışı: Kalite politikası, kalite belgeleri yer almaktadır. Bilgilendirme Davranışı: İş alanlarımız (endüstri, sağlık vb.) alanlardaki uygulamalarını aktarmaktadır. Bölgesel organizasyonun temsilcilikleri hakkında bilgi verilmektedir. Müşteri hizmetlerine yönelik bilgi sunumları bulunmaktadır. Toplumsal Davranış: Çevre ve gelecek için sorumlu davranışlar benimsenmesi ve ilkeleri açıklanmaktadır.</p>	<p>Kurum dışı iletişim: Kurum dışı iletişimde facebook ve tiwtter sayfası ile sosyal ağlar ile bilgi iletilmekte ve paylaşılmaktadır. Kısa film aracılığı ile dış hedef kitleye bilgi verilmektedir. Kurum dışı hedef kitle ile iletişim kurmak amacıyla iletişim formu, müşteri hizmetleri, Siemens Çağrı Yönetim Merkezi, Garanti ve Kullanım Kılavuzları, Sıkça Sorulan Sorular bölümleri oluşturulmuştur. “Basın ve Haberler” bölümünde kurum ile ilgili</p>	
	<p>Hikayeler-Mitler-Törenler: Siemens tarihi fotoğraflar a kısa kısa görsel bir sunumla aktarılmaktadır</p>			

a ve film gösterisi sunulmaktadır.	Opera yarışması, kültür sanat faaliyetleri, sponsorluk ile ilgili alanlarda sosyal sorumluluk faaliyetleri tanımlanmaktadır.	bilgiler ve gerçekleştirilen etkinlikler yer almaktadır.	kurdukları çok sayıda alan yaratıldığı görülmektedir.
Kahramanlar: -----	Sosyal sorumluluk kapsamında sağlık, çevre ve emniyet politikaları benimsemiştir. Siyasi Davranış (baskı grupları ile ilişkiler): -----		

Kurum adı	Kurumsal Felsefe	Kurumsal Davranış	Kurumsal İletişim	Toplum Kültürünün Etkileri
SONY ERICSSON	Vizyon ve misyon: Vizyon ve misyon ifadelerinin yanı sıra kurumsal felsefe de aktarılmaktadır.	Temel kurumsal davranış: Üretim: Çevreye saygılı yeşil ürünler üretmeyi hedeflemektedir. (Green Hearth uygulaması) Geri dönüşüm ve enerji verimliliğine dikkat ederek üretimi planlamaktadır. Finans: ----- Pazarlama: ----- Dağıtım: ----- İnsan Kaynakları: İK politikalarını, “savunduklarımız” başlığı altında iletmekte, çalışma atmosferinin temel taşları olarak “yaratıcılık, sürdürülebilirlik, işbirliği, uluslar arası” ilkeleri açıklanmaktadır. Kariyer geliştirme bölümü ve faaliyetleri gösterilmekte, bu konuda bir video yer almaktadır.	Kurum içi İletişim:	Bir İsveç firması olan Sony Ericsson, güç aralığı indeksinde kurumlarda tıpkı bireylerde olduğu gibi daha az güce önem vermektedir. Bu nedenle de kurumda kahramanların çok ön plana çıkmadığı, hikaye ve mitlere çok az yer verildiği görülmektedir. Bireycilik boyutu yüksek olan İsveç firması Sony Ericsson’da, bu anlamda İnsan Kaynakları uygulamaları oldukça fazla sayıdadır. Çalışanların kariyer ve kişisel gelişimlerine ilişkin çok sayıda fırsat sunulmaktadır. Erkeksi boyutu yüksek düzeyde olan bir toplumun yansıması olarak üretim ile ilgili detaylara yer verilmektedir. Belisizlikten kaçınma boyutunda orta düzeyde yer alan ülkenin, kurumsal anlamda da kurum dışı iletişime ağırlıklı olarak yer verdikleri görülmektedir.
	Kurumsal değerler ve ilkeler: Kurumsal değerler (enerjik, güzel, iyimser vb.) çalışanların ifadelerinin yer aldığı videolar ile verilmektedir.	Genel Davranış Esasları: Ekonomik Davranış: ----- Kalite Davranışı: Ericsson ürünlerin aldıkları ödüller aktarılmaktadır. Bilgilendirme Davranışı: Ürün yazılımı, kullanım kılavuzu vb. bilgiler müşterilere verilmektedir.	Kurum dışı iletişim: Blog, Facebook, Youtube kanallarından kurum dışı hedef kitle ile iletişim kurulmaktadır. Ürünlerle ilgili bilgiler kullanım kılavuzu ve servis hizmet ağları ile dış hedef kitle ile iletişim kurulması sağlamaktadır. Ürün ve hizmet sağlayıcısı ile kurumsal ilkeler aracılığı ile iletişim kurulmaktadır. Basın bültenlerine ayrıntılı olarak ulaşma imkânı sunulmaktadır. Bayi portalı aracılığı ile dış hedef kitlelere ulaşım imkânı sağlanmaktadır. “Support Forum” adlı bölüm aracılığı ile dış hedef kitle ile paylaşım	
	Hikâyeler- Mütler-Törenler: Kurumun tarihsel gelişimi tarihlerle ve ürünlerde elde edilen başarılarla göre aktarılmaktadır. İK bölümünde “kişisel deneyimlerimiz” başlığı altında çalışanların yaşadıkları deneyimler aktarılmaktadır.	Toplumsal Davranış: “Karbon ayak izi, sağlık ve güvenlik” gibi sosyal destek alanlarında sosyal sorumluluk ilkeleri belirlenmiştir. Sosyal destek kategorisinde bölgesel olaylara ve afetlere ilişkin duyarlılık ilkeleri, felsefesi açıklanmakta, bununla birlikte gerçekleştirilen etkinlikler aktarılmaktadır. Ürün ve hizmet sağlayıcılarına kurumun sosyal sorumluluk ilkeleri açıklanmaktadır.		

	<i>Kahramanlar:</i> Yöneticilerin biyografileri detaylı olarak aktarılmaktadır.	<i>Siyasi Davranış (baskı grupları ile ilişkiler):</i> ----	sağlanmaktadır.	
--	--	---	-----------------	--