

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**TOPLUM KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ: TÜRKİYE'DE  
BİR ÖZEL OKUL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BÖLGELER ARASI  
ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Cem BIÇAKÇI**

**0510010001**

**Anabilim Dalı: İşletme**

**Programı: İşletme**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY**

**HAZİRAN 2021**

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**TOPLUM KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ: TÜRKİYE'DE  
BİR ÖZEL OKUL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BÖLGELER ARASI  
ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Cem BIÇAKÇI**

**0510010001**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY  
Jüri Üyeleri: Prof Dr. Muhteşem BARAN  
Doç Dr. Hakkı AKTAŞ  
Doç. Dr. Çiğdem KAYA  
Dr. Öğr. Üyesi: Andaç TOKSOY**

**HAZİRAN 2021**

## ÖNSÖZ

Yüksek lisansa başladığım günden bu yana çalışmalarında beni destekleyen, doktora başlamanın için yüreklendiren ve motive eden, doktora sürecinin her aşamasında bana destek olan danışmanım, hocam Prof. Dr. Mahmut PAKSOY'a, tez çalışmasına başlamadan önce yapacağım çalışmayla ilgili sorduğum bütün sorulara nezaketle uzun uzun cevaplar vererek, sonuçlarını merakla beklediğini söyleyen fakat ne yazık ki ömrü vefa etmeyen Geert HOFSTEDE'ye; tez izleme kurulu üyeleri Prof. Dr. Muhteşem BARAN'a ve Doç Dr. Hakkı AKTAŞ'a; çalışma sürecinde destek ve fikirlerini esirgemeyen Prof. Dr. Serdar KARABATI, Prof. Dr. Baki KESKİN, Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY'a; uzun günler boyunca sabırla bana destek olan Dr. Öğr. Üyesi Yener ÜNAL'a; bu zorlu süreci olmasa asla tamamlayamayacağım, yeterlilik sınavları ve özellikle tez yazım sürecinde çokça yalnız bıraktığım eşim Merve BIÇAKÇI'ya, gündüz iş yoğunluğu gece ve hafta sonlarında tez sürecinin yoğunluğundan ihmal etmiş olabileceğim evlatlarım Cemre ve Cem Jr.'a ve her zaman yanımda olan ve varlıklarıyla bana güç veren annem Vildan BIÇAKÇI, babam Cemil Can BIÇAKÇI ve kardeşim Can BIÇAKÇI'ya sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

**TOPLUM KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ: TÜRKİYE'DE  
BİR ÖZEL OKUL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BÖLGELER ARASI  
ARAŞTIRMA**

**İÇİNDEKİLER**

|                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ÖNSÖZ .....                                                                                                                                      | i  |
| İÇİNDEKİLER .....                                                                                                                                | ii |
| KISALTMALAR .....                                                                                                                                | v  |
| TABLolar LİSTESİ .....                                                                                                                           | vi |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                                                                                                           | ix |
| KISA ÖZET .....                                                                                                                                  | x  |
| ABSTRACT .....                                                                                                                                   | xi |
| GİRİŞ .....                                                                                                                                      | 1  |
| 1. TOPLUMSAL KÜLTÜR .....                                                                                                                        | 4  |
| 1.1. Kültür Kavramı .....                                                                                                                        | 4  |
| 1.2. Kültürün Öğeleri .....                                                                                                                      | 11 |
| 1.2.1. Değerler .....                                                                                                                            | 12 |
| 1.2.2. İnançlar (Temel Varsayımlar) .....                                                                                                        | 26 |
| 1.2.3. Normlar .....                                                                                                                             | 27 |
| 1.2.4. Semboller .....                                                                                                                           | 28 |
| 1.2.5. Kahramanlar .....                                                                                                                         | 29 |
| 1.2.6. Törenler (Ritüeller) .....                                                                                                                | 29 |
| 1.3. Kültürel Aktarım ve Kültür Değişimi .....                                                                                                   | 30 |
| 1.4. Kültür Çeşitleri .....                                                                                                                      | 34 |
| 1.5. Ulusal Düzeyde Yapılan Başlıca Kültürlerarası Araştırmalar .....                                                                            | 35 |
| 1.5.1. Hofstede'nin Kültürlerarası Araştırması .....                                                                                             | 36 |
| 1.5.2. Schwartz'ın Kültürlerarası Araştırması .....                                                                                              | 39 |
| 1.5.3. WVS - Dünya Değerleri Anketi (World Values Survey) Araştırması .....                                                                      | 42 |
| 1.5.4. GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness-<br>Global Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) Araştırması ..... | 45 |

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.5.5. Ulusal Düzeyde Yapılan Başlıca Kültürlerarası Araştırmaların "Değer" Kavramları Karşılaştırması ..... | 47  |
| 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....                                                                                       | 49  |
| 2.1. Örgüt Kültürü Kavramı .....                                                                             | 49  |
| 2.2. Örgüt Kültürü Oluşumu ve Korunması .....                                                                | 53  |
| 2.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, Örgüt Kimliği ve Örgüt İmajı İlişkisi .....                              | 58  |
| 2.4. Örgüt Kültürü Katmanları .....                                                                          | 62  |
| 2.4.1. Schein'in Örgüt Kültürü Katmanları Modeli .....                                                       | 63  |
| 2.4.2. Herman'ın Örgüt Kültürü Katmanları Modeli .....                                                       | 64  |
| 2.4.3. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Katmanları ve Örgüt Kültürü Modeli .....                            | 65  |
| 2.4.4. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Katmanları ve Örgüt Kültürü Modeli .....                                   | 68  |
| 2.4.5. Rousseau'nun Örgüt Kültürü Katmanları Modeli .....                                                    | 73  |
| 2.5. Literatürdeki Diğer Başlıca Örgüt Kültürü Modelleri.....                                                | 74  |
| 2.5.1. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....                                                         | 75  |
| 2.5.2. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....                                                       | 76  |
| 2.5.3. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Modeli .....                                                                  | 78  |
| 2.6. Örgüt Kültürü ve Toplumsal Kültür Etkileşimi .....                                                      | 78  |
| 3. ARAŞTIRMA .....                                                                                           | 81  |
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....                                                                        | 81  |
| 3.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları .....                                                                  | 81  |
| 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....                                                                  | 82  |
| 3.4. Veri Toplama Yöntemleri .....                                                                           | 84  |
| 3.5. Araştırmanın Modeli .....                                                                               | 84  |
| 3.6. Araştırma Sorusu ve Hipotezleri .....                                                                   | 85  |
| 3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....                                                                    | 86  |
| 3.8. Bulgular .....                                                                                          | 88  |
| 3.8.1. Betimleyici İstatistikler .....                                                                       | 89  |
| 3.8.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları .....                                                            | 90  |
| 3.8.3. Bireysel Kültür Değerleri Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları ...                             | 90  |
| 3.8.4. Örgütsel Uygulamalar Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları.....                                 | 98  |
| 3.8.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Bulgular.....                                        | 105 |

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 3.8.6. Hipotez Testleri – 1H1 Hipotezi.....         | 111 |
| 3.8.6.1. Korelasyon Analizi Sonuçları .....         | 111 |
| 3.8.6.2. Regresyon Analizi Sonuçları.....           | 116 |
| 3.8.7. Hipotez Testleri – 2H1-2H2 Hipotezleri ..... | 119 |
| SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....                          | 151 |
| KAYNAKÇA.....                                       | 160 |
| EKLER.....                                          | 171 |



## **KISALTMALAR**

WVS – World Values Survey (Dünya Değerler Anketi)

GLOBE - Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği)

PDI – Power Distance Index (Güç Mesafesi İndeksi)

UAI – Uncertainty Avoidance Index (Belirsizlikten Kaçınma İndeksi)

IDV – Individuality (Bireysellik)

MAS – Masculinity (Erillik)

LTO – Long Term Orientation (Uzun Dönem Odaklılık)

SSCI – Social Science Citation Index (Sosyal Bilimler Alıntı İndeksi)

N – İfade Sayısı

VSM – Value Survey Model (Değerler Anketi Modülü)

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABLO 1. DAR GÜÇ MESAFESİ VE GENİŞ GÜÇ MESAFESİ ARASINDAKİ TEMEL FARKLAR (GENEL NORMLAR, AİLE, OKUL, SAĞLIK) .....      | 14  |
| TABLO 2. ZAYIF VE KUVVETLİ BELİRSİZLİKTEN KAÇINAN TOPLUMLAR ARASINDAKİ 10 FARK .....                                    | 15  |
| TABLO 3. BİREYSELÇİ VE KOLEKTİVİST TOPLUMLAR ARASINDAKİ 10 FARK.....                                                    | 16  |
| TABLO 4. DİŞİL VE ERİL TOPLUMLAR ARASINDAKİ 10 FARK.....                                                                | 17  |
| TABLO 5. UZUN DÖNEM ODAKLI - KISA DÖNEM ODAKLI TOPLUMLAR ARASINDAKİ 10 FARK .....                                       | 18  |
| TABLO 6. HOŞGÖRÜLÜ VE KISITLI TOPLUMLAR ARASINDAKİ 10 FARK .....                                                        | 19  |
| TABLO 7: ROKEACH'IN DEĞER GRUPLAMASI .....                                                                              | 23  |
| TABLO 8. INGLEHART'IN MATERYALİST VE POST MATERYALİST ÖLÇÜTLER KARŞILAŞTIRMASI .....                                    | 25  |
| TABLO 9. INGLEHART VE BAKER'IN SEKÜLER-GELENEKSEL VE KENDİNİ-İFADE / SURVİVAL ÖLÇEĞİ .....                              | 26  |
| TABLO 10. SCHWARTZ'IN BİREYİ MOTİVE EDEN DEĞER ÇEŞİTLERİ TABLOSU .....                                                  | 41  |
| TABLO 11. GLOBE ARAŞTIRMASI KÜLTÜR BOYUTLARI VE ÖRNEK ANKET SORULARI                                                    | 46  |
| TABLO 12: ULUSAL DÜZEYDE YAPILAN BAŞLICA KÜLTÜRLERARASI ARAŞTIRMALARIN "DEĞER" KAVRAMLARI KARŞILAŞTIRMASI TABLOSU ..... | 48  |
| TABLO 13. M.E.B. 2019-2020 ÖZEL OKUL VERİLERİ .....                                                                     | 83  |
| TABLO 14: ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK BİLGİLERİ.....                                                            | 89  |
| TABLO 15. BİREYSEL KÜLTÜR DEĞERLERİ ÖLÇEĞİ AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS. 91                                                 |     |
| TABLO 16. BİREYSEL KÜLTÜR DEĞERLERİ ÖLÇEĞİ DÖNDÜRÜLMÜŞ FAKTÖR ANALİZİ .....                                             | 92  |
| TABLO 17. BİREYSEL KÜLTÜR DEĞERLERİ ÖLÇEĞİ DFA SONUÇLARI .....                                                          | 95  |
| TABLO 18. BİREYSEL KÜLTÜR DEĞERLERİ ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK İSTATİSTİKLERİ ..                                               | 95  |
| TABLO 19. MADDE TOPLAM İSTATİSTİKLERİ .....                                                                             | 97  |
| TABLO 20. ÖRGÜTSEL UYGULAMALAR ÖLÇEĞİ AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS .....                                                    | 99  |
| TABLO 21. ÖRGÜTSEL UYGULAMALARA İLİŞKİN BOYUTLAR.....                                                                   | 100 |
| TABLO 22. ÖRGÜTSEL UYGULAMALAR ÖLÇEĞİ DFA SONUÇLARI .....                                                               | 104 |
| TABLO 23. ÖRGÜTSEL UYGULAMALAR ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK İSTATİSTİKLERİ.....                                                  | 104 |



|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABLO 24. TOPLUM KÜLTÜRÜ BOYUTLARI ARAŞTIRMA SONUCU GENEL BULGULAR<br>TABLOSU.....                                 | 106 |
| TABLO 25: BİREYSEL KÜLTÜR DEĞERLERİ VE ÖRGÜTSEL UYGULAMALAR<br>BOYUTLARI.....                                      | 113 |
| TABLO 26. REGRESYON ANALİZİ .....                                                                                  | 117 |
| TABLO 27. TOPLAM GÜÇ MESAFESİ NORMAL DAĞILIMA UYGUNLUK TESTLERİ .....                                              | 120 |
| TABLO 28. GÜÇ MESAFESİ BOYUTU PUANLARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE<br>GÖRE DAĞILIMI .....                           | 121 |
| TABLO 29: BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA PUANLARININ NORMAL DAĞILIMA UYGUNLUK<br>TESTLERİ.....                             | 124 |
| TABLO 30: BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA PUANLARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE<br>GÖRE KARŞILAŞTIRMA SONUÇLARI .....         | 125 |
| TABLO 31: BİREYSELÇİLİK PUANLARININ NORMAL DAĞILIMA UYGUNLUK TESTLERİ<br>.....                                     | 127 |
| TABLO 32: BİREYSELÇİLİK PUANLARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE<br>KARŞILAŞTIRMA SONUÇLARI.....                   | 128 |
| TABLO 33: ERİLLİK PUANLARININ NORMAL DAĞILIMA UYGUNLUK TESTLERİ.....                                               | 130 |
| TABLO 34: ERİLLİK PUANLARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE<br>KARŞILAŞTIRMA SONUÇLARI.....                         | 131 |
| TABLO 35: UZUN DÖNEM ODAKLILIK PUANLARININ NORMAL DAĞILIMA UYGUNLUK<br>TESTLERİ.....                               | 133 |
| TABLO 36: UZUN DÖNEM ODAKLILIK PUANLARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE<br>GÖRE KARŞILAŞTIRMA SONUÇLARI .....           | 134 |
| TABLO 37: PROFESYONEL-DAR GÖRÜŞLÜ KÜLTÜR BOYUTU PUANLARININ NORMAL<br>DAĞILIMA UYGUNLUK TESTLERİ.....              | 136 |
| TABLO 38: PROFESYONEL-DAR GÖRÜŞLÜ KÜLTÜR PUANLARININ DEMOGRAFİK<br>DEĞİŞKENLERE GÖRE KARŞILAŞTIRMA SONUÇLARI ..... | 137 |
| TABLO 39: AÇIK-KAPALI SİSTEM PUANLARININ NORMAL DAĞILIMA UYGUNLUK<br>TESTLERİ.....                                 | 139 |
| TABLO 40: AÇIK-KAPALI SİSTEM PUANLARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE<br>KARŞILAŞTIRMA SONUÇLARI.....              | 140 |
| TABLO 41: SIKI-GEVŞEK KONTROL KÜLTÜRÜ PUANLARININ NORMAL DAĞILIMA<br>UYGUNLUK TESTLERİ.....                        | 142 |

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABLO 42: SIKI-GEVŞEK KONTROL KÜLTÜRÜ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE<br>KARŞILAŞTIRMA SONUÇLARI..... | 143 |
| TABLO 43: İŞ-ÇALIŞAN ODAKLI KÜLTÜR PUANLARININ NORMAL DAĞILIMA<br>UYGUNLUK TESTLERİ.....           | 145 |
| TABLO 44: İŞ-ÇALIŞAN ODAKLI KÜLTÜR DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE<br>KARŞILAŞTIRMA SONUÇLARI.....    | 146 |
| TABLO 45: SONUÇ-SÜREÇ ODAKLI KÜLTÜR PUANLARININ NORMAL DAĞILIMA<br>UYGUNLUK TESTLERİ.....          | 148 |
| TABLO 46: SONUÇ-SÜREÇ ODAKLI KÜLTÜR DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE<br>KARŞILAŞTIRMA SONUÇLARI.....   | 149 |
| TABLO 47. HOFSTEDE KÜLTÜR BOYUTLARI ARAŞTIRMA SONUÇLARI KARŞILAŞTIRMA<br>TABLOSU.....              | 151 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ŞEKİL 1. HOFSTEDE'NİN KÜLTÜR "SOĞAN'I: DEĞİŞİK DERİNLİK KATMANLARINDA KÜLTÜR.....               | 11  |
| ŞEKİL 2. SCHWARTZ'IN DEĞERLERİ.....                                                             | 21  |
| ŞEKİL 3. HOFSTEDE'NİN ZİHİNSEL PROGRAMLAMASI'NIN BENZERSİZ ÜÇ KATMANI ..                        | 37  |
| ŞEKİL 4. WVS KÜLTÜREL HARİTASI-5 (2008).....                                                    | 44  |
| ŞEKİL 5. HOFSTEDE'NİN KÜLTÜRÜN DEĞİŞİK KATMANLARINDAKİ DEĞERLER VE UYGULAMALAR TABLOSU .....    | 53  |
| ŞEKİL 6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE KORUNMASI .....                                            | 54  |
| ŞEKİL 7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-KİMLİĞİ-İMAJI ARASINDAKİ İLİŞKİ MODELLEMESİ .....                        | 62  |
| ŞEKİL 8. SCHEİN'İN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SEVİYELERİ.....                                                | 63  |
| ŞEKİL 9. HERMAN'IN KÜLTÜREL BUZDAĞI MODELİ .....                                                | 65  |
| ŞEKİL 10. CAMERON VE QUINN'İN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KATMANLARI MODELİ .....                             | 66  |
| ŞEKİL 11. REKABETÇİ DEĞERLER MODELİ .....                                                       | 67  |
| ŞEKİL 12. HOFSTEDE'NİN “SOĞAN”; KÜLTÜR KATMANLARI TEZAHÜRÜ MODELİ.....                          | 69  |
| ŞEKİL 13. ROUSSEAU'NUN KÜLTÜR KATMANLARI.....                                                   | 74  |
| ŞEKİL 14. DEAL VE KENNEDY'NİN KÜLTÜR MODELİ .....                                               | 76  |
| ŞEKİL 15. HARRİSON VE HANDY'NİN KÜLTÜR MODELİ.....                                              | 77  |
| ŞEKİL 16. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....                                                             | 84  |
| ŞEKİL 17: BİREYSEL KÜLTÜR DEĞERLERİ ÖLÇEĞİ DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ ..                        | 94  |
| ŞEKİL 18: ÖRGÜTSEL UYGULAMALAR ÖLÇEĞİ DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ .....                          | 103 |
| ŞEKİL 19. GÜÇ MESAFESİ BOYUTU BÖLGELER ARASI KARŞILAŞTIRMASI .....                              | 106 |
| ŞEKİL 20. BİREYSELCİLİK BOYUTU BÖLGELER ARASI KARŞILAŞTIRMASI .....                             | 107 |
| ŞEKİL 21. ERİLLİK BOYUTU BÖLGELER ARASI KARŞILAŞTIRMASI .....                                   | 108 |
| ŞEKİL 22. BELİRSİZLİKTE KİMLİK KAÇINMA BOYUTU BÖLGELER ARASI KARŞILAŞTIRMASI .....              | 109 |
| ŞEKİL 23. UZUN DÖNEM ODAKLILIK BOYUTU BÖLGELER ARASI KARŞILAŞTIRMASI                            | 110 |
| ŞEKİL 24. TOPLUM KÜLTÜRÜ BOYUTLARI BÖLGELER ARASI DÖNDÜRÜLMÜŞ PUANLAR İLE KARŞILAŞTIRMASI ..... | 111 |

**Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**  
**Anabilim Dalı : İşletme**  
**Programı : İşletme**  
**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mahmut Paksoy**  
**Tez Türü ve Tarihi : Doktora – Haziran 2021**

## **KISA ÖZET**

# **TOPLUM KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ: TÜRKİYE'DE BİR ÖZEL OKUL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BÖLGELER ARASI ARAŞTIRMA**

**Cem Bıçakçı**

Bu çalışmanın temel amacı, araştırmacı Hofstede'nin 1970'li yıllarda başlatmış olduğu ve halen güncellenerek devam eden kültür boyutları araştırma sonuçlarını, Türkiye genelinde bir zincir markaya ait özel öğretim kurumları çalışanları üzerinden test ederek sonuçlarını değerlendirmek ve Hofstede'nin araştırma sonuçlarıyla farklılıklarını incelemektir. Üç ana kısımdan oluşan çalışmanın birinci kısmında kültür kavramı ve toplumsal kültür kavramsal çerçeve açısından ele alınmıştır. İkinci kısımda, örgüt kültürü kavramı incelenmiştir. Çalışmanın son kısmı olan üçüncü kısımda ise araştırmaya yer verilmiştir. Bu kısımda araştırmacı Hofstede'nin uluslararası boyutlarda yapmış olduğu kültür çalışmasının bugünkü sonuçlarını bir özel okul zinciri bazında yineleyip sonuçlarını karşılaştırmak, toplumsal kültür alt boyutları ile örgüt kültürü alt boyutları arasında ilişkiyi inceleyip, örgüt kültürü ve toplumsal kültürün demografik ve coğrafi özellikler bağlamında farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Araştırma, Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir özel öğretim kurumları zincirinde çalışan işgörenlere yönelik gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, 549 denekten toplanan verilere göre bulunan sonuçlar detaylı olarak sunulmuştur. Demografik özelliklere yönelik gerçekleştirilen fark analizleri sonucunda, toplum kültürü ve örgüt kültürü boyutlarının bazılarında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Toplumsal kültürün örgüt kültürünü etkileşiminde ise toplumsal kültür alt boyutlarının örgütsel kültür alt boyutlarını açıklama oranı düşük tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler: Toplum Kültürü, Örgüt Kültürü**

**University** : **Istanbul Kültür University**  
**Institute** : **Institute of Postgraduate**  
**Department** : **Business and Administration**  
**Programme** : **Business and Administration**  
**Supervisor** : **Prof. Dr. Mahmut Paksoy**  
**Degree Awarded and Date** : **PhD – June2021**

## **ABSTRACT**

### **INTERACTION BETWEEN COMMUNITY CULTURE AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A CROSS REGIONAL RESEARCH ACROSS A PRIVATE SCHOOL EMPLOYEES THROUGHOUT TURKEY**

**Cem Bıçakçı**

The main purpose of this study is to replicate Hofstede's community cultural research that was conducted in the 1970s within Turkey and compare the existing results with new findings. The research was conducted on a private school company which has branches throughout the country. The study consists of three chapters. The first chapter covers the concept of culture and national culture and they are discussed in terms of conceptual framework. In the second chapter, the concept of organizational culture is covered and analyzed. The research findings and results are presented in a third chapter which is also the final part of the study. In this section, the aim is to achieve the same or similar results as the original cultural study conducted by Hofstede on an international basis and to compare the results on the basis of private educational institutions, to examine the relationship between national culture sub-dimensions and organizational culture sub-dimensions, and to test whether organizational culture and community culture differ in terms of demographic and geographical features. The research was conducted on employees within a chain of private educational institutions operating across Turkey. The results obtained from the data collected from 549 subjects are presented in detail in the third part of the study. As a result of analyzes conducted for demographic characteristics, significant differences were found in some of the dimensions of community culture and organizational culture. The social culture dimensions are slightly related to the organizational culture dimensions.

**Key Words: Community Culture, Organizational Culture**

## GİRİŞ

İnsanlığın varoluşuyla beraber ortaya çıkan kültür kavramı, ilk dönem araştırmacıların da günümüz araştırmacılarının da yoğun ilgisini çekmektedir. Kültür, sosyolojiden, psikolojiye, psikolojiden antropolojiye, beşeri ve sosyal bilimler dalında; insanı anlamak isteyen herkesin araştırma konusu olmuştur. Bu anlamıyla multidisipliner bir kavramdır. Kültürü anlamak, insanı anlamaktır. İnsanı anlamak ise birçok problemin çözümünde hatta problemler ortaya çıkmadan çözmekte çok etkin bir araçtır. Geçmişte de günümüzde de toplumlar üzerinde etki etmek isteyen güçlerin en etkin silahı her zaman için kültür olmuştur. M.Ö. 146 yılında Roma İmparatorluğu idaresi altına giren Yunanlar, kültürleri sayesinde mağlup edildikleri bir imparatorluğun kültürüne egemen olmuşlardır. Bu durum antik dönem Romalı şair Horatius tarafından “Tutsak Yunan, zalim fatihini fetih etti” sözüyle ifade edilmiştir. Günümüzde de emperyalist güçler savaşla mağlup edemedikleri ülkeleri, ticari markaları veya sinema sektörleriyle kültürel hegemonya altına almaya çalışmaktadırlar. Kültür, özelden genele doğru bakılığında aile içi geçimsizlikler, örgüt içi sıkıntı ve problemler, bir ülke genelinde yaşanabilecek veya ülkeler arası problemlerin temelinde yatan en büyük etkenlerden bir tanesidir.

İlk insanla başlamış olan kültür, insanların bir arada yaşarken oluşturdukları dil, beden dili, yazılı-yazısız kurallar, alışkanlıklar, uygulamalar oluşturmaları, bunları doğru kabul edip yaşamları boyunca uygulamaları ve bu birikimlerini ardından gelenlere, bir sonraki kuşaklara aktarılmasıyla devam eden bir süreçtir. O halde insanı ve toplumu anlamak için o insan veya toplumun kültürünü bilmek, o kültürü anlamak gerekmektedir.

Daha insanın doğumuyla beraber başlayan kültür edinimi, içinde büyüdüğü aile, okuduğu okul ve üniversite, çalıştığı iş yeri ve yaşadığı ülke gibi çeşitli örgütlerde şekillenmektedir. Bireyin yaşamış olduğu bu kültür birikimi bazen onun zorluklarla mücadele etmesine destek olurken kimi zaman da önündeki engel olabilmektedir. Küçük yaşlarda ve özellikle aile ortamında edinilen kültür birikimi bireyin yaşam şekline de yön verebilmektedir. Bir insanın kültürü, yaşamı boyunca onun doğruları ve yanlışları olmaktadır. Kişiye doğru gelen bir davranış başka toplum üyeleri tarafından yanlış görülebilirken, ona yanlış gelen davranış diğerleri

tarafından doğru görülebilmektedir. Bu açıdan genel geçer bir kültürden söz etmek her zaman mümkün olmayabilir.

Ticari örgütler açısından bakıldığında kültür, örgütlerin işleyişleri açısından çok önemli bir yerde bulunmaktadır. Örgütler, farklı kültürlerden gelen insanların bir arada çalıştıkları, çalışmış oldukları örgüte ait yeni bir kültürü edindikleri ve uyguladıkları birimlerdir. Bu açıdan bakıldığında örgütler, kültür ve kültür yönetiminin doğru ve etkin yapılmasını gerektiren yerlerdir. Özellikle çeşitli ülkelerde birimleri bulunan küresel örgütler için bu husus çok daha hayati önem taşımaktadır. Dünya üzerinde yüz ayrı ülkede birimi olan bir işletme, her ne kadar örgüte ait bir genel kültürü oluşmuş olsa da ve bu kültürü uygulasa da, faaliyet gösterdiği her ülkenin kendisine has kültürel özelliklerini göz önünde bulundurmak ve örgüt faaliyetlerinde bu özelliklere göre varyasyonlar yapmak zorundadır. Bu husus yalnızca küresel işletmeler için değil, bir ülkenin değişik bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler için de geçerlidir. Ülkemiz ölçeğinde bakıldığında, Türkiye geneli faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinin mağazalarının vitrinlerini faaliyet gösterdiği şehre göre uyarlaması işletme açısından bir zorunluluktur. Bu açıdan yeni bir şehirde veya yeni bir ülkede faaliyet göstermek isteyen işletmelerin kültürel unsurları göz önünde bulundurmaları işletmeleri açısından en önemli hususlardandır.

Yapılan literatür taraması, yakın dönemde kültür alanında yapılan araştırma ve çalışmaların araştırmacı Geert Hofstede'nin ön plana çıktığı ve araştırmacının çalışmasının gerek kültür boyutları bağlamında gerekse araştırmanın nevi bakımından birçok uluslararası araştırmaya ilham ve temel oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden bu araştırmanın temel sorusu ve hipotezleri Hofstede'nin yapmış olduğu çalışma üzerinden yürütülmüştür. Üç kısımdan oluşan bu çalışmanın birinci kısmında, toplum kültürü kavramı üzerinde durulmuştur. Toplum kültürü tanımı, kültürün özellikleri ve öğeleri ile ulusal ve uluslar arası boyutlarda yapılan belli başlı toplum kültürü çalışmalarına yer verilmiştir. İkinci kısımda, örgüt kültürü kavramı üzerinde durulmuştur. Örgüt kültürü kavramı ile uluslararası boyutta yapılan örgüt kültürü araştırmalarına ve modellerine yer verilmiştir. Üçüncü kısım olan son bölüm ise çalışmanın araştırma kısmıdır. Hofstede'nin 1970li yıllarda uluslararası boyutta yapmış olduğu kültür çalışmasının bugünkü sonuçlarını özel öğretim kurumları bazında yineleyip sonuçlarını karşılaştırmak, toplumsal kültür alt boyutları

ile örgüt kültürü alt boyutları arasında ilişkiyi inceleyip, örgüt kültürü ve toplumsal kültürün demografik ve coğrafi özellikler bağlamında farklılık gösterip göstermediğini test etmektir. Araştırma Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir özel öğretim kurumları zincirinde çalışan işgörenlere yönelik gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, 549 denekten toplanan verilere göre bulunan sonuçlar detaylı olarak sunulmuştur.

Demografik özelliklere yönelik gerçekleştirilen fark analizleri sonucunda, toplum kültürü ve örgüt kültürü boyutlarının bazılarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Toplumsal kültürün örgüt kültürünü etkileşiminin incelenmesi sonucunda ise toplumsal kültür alt boyutlarının örgütsel kültür alt boyutlarını açıklama oranı düşük tespit edilmiştir.



## 1. TOPLUMSAL KÜLTÜR

İnsanlığın ortaya çıkışıyla beraber var olan "kültür", uzun yıllardır birçok sosyal bilim dalının üzerinde durduğu ve inceleme yaptığı bir kavramdır. Kültür kelimesi, en genel kabul gördüğü şekilde Latince "ekip, biçme" anlamına gelen "colera" kökünden türemiş "cultura" sözcüğünden gelmektedir.<sup>1</sup>

Kültür üç ayrı anlamda kullanılmaktadır. Birinci olarak etnologlar ve kültür tarihçileri tarafından, insanın maddi ve manevi dünyasına atalarından miras kalan unsurları somutlaştırmak için kullanılır. Kültürün bu kullanımı, en ilkel kabilelerde bile yaşanan sorunlara karşı atadan kalma bir çözüm yolu olması anlamına gelmektedir. İkinci anlamı, bireyin kişisel gelişiminde edinmiş olduğu bilgi ve birikimleriyle yetkin olmasıdır. Bireyin almış olduğu eğitim ve edindiği tecrübeler sonucunda tavırlarında, estetik anlayışında ve zevklerinde meydana gelen gelişmelerdir. Bu tip bireyler ait oldukları toplumlarda "kültürlü insan" olarak da görülürler. Üçüncü anlamı ise, birinci ve ikinci anlamların ortasına denk düşmektedir. Topluma ait, tanımlaması ve direkt gözlemlenmesi kolay olmayan, daha çok toplumca manevi anlamda önem verilen unsurları içerir.<sup>2</sup>

Bu bölümde kültür kavramı ve kültür kavramının çeşitli araştırmacılar tarafından yapılmış tanımları, kültürün özellikleri ve öğeleri, kültürel aktarım, kültür çeşitleri ile ulusal düzeyde yapılan toplumsal kültür araştırmaları üzerinde durulacaktır.

### 1.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramının tanımsal olarak antropolojik ve sosyolojik anlamlandırılmasında E. B. Tylor'ın çok büyük katkısı olmuştur. Tylor kültürü bilgi, inanç, hukuk, sanat, gelenek-görenekler ve ahlâk ile toplumun üyesi olan bireylerin yeteneklerini ve bu bireylerin alışkanlıklarını içeren karmaşık bir bütün olarak ifade

---

<sup>1</sup>Binali Doğan, *Örgüt Kültürü* (İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2012), 10.

<sup>2</sup>Regna Darnell ve Judith Irvine T., *Culture. The Collected Works of Edward Sapir*. Berlin: De Gruyter Mouton. (EBSCO, 1999), erişim tarihi 23.09.2019, 43-44.

etmiştir<sup>3</sup> ki; bu tanımdan kültürün öğrenilmiş, saklanan ve tekrar öğretilen ve bu suretle yeni kuşaklara aktarılabilen bir içerik olduğu da ortaya çıkmaktadır.<sup>4</sup>

Kroeber ve Kluckhohn'a göre kültür, insan topluluklarının kendilerine özgün başarılar sonucu elde ettikleri ayırt edici semboller, eserler, fikirler ve bu fikirlere bağlı değerler gibi açık veya örtülü kalıplardan oluşur.<sup>5</sup>

T. Schwartz ise kültürü, bir popülasyondaki bireylerin yaşamış oldukları tecrübeler sonucu öğrenilen veya yaratılan, geçmiş kuşaklardan gelen veya kendi nesillerince oluşturulmuş anlamların türevi olarak açıklamıştır.<sup>6</sup> Değişik kültür tanımlarından anlaşılacağı üzere kültür, birikimsel bir bütünlük yaratmakta ve hayatın çeşitli alanlarındaki ilerlemeler karşılığında gelişmektedir ve bunun sonucu olarak da çeşitli değerler içermektedir. Sosyolojik anlamda ise kültür, bireyin birey tarafından yapılmış ve oluşturulmuş olan çevresini ifade etmektedir.<sup>7</sup>

Kültür, bir grup mülküdür. Eğer bir grup iyi tanımlanmazsa, o gruba ait kültür de tanımlanamaz. Bu yüzden de bir grup tanımlanırken, üyelerinin birbirleriyle tarihi geçmişlerinin olması, beraber edindikleri tecrübeler gibi objektif kriterlerle tanımlanmalıdır. Buradan yola çıkarak da kültür, yaşanılan problemler karşısında, belirli bir grup tarafından geliştirilen veya bulunan (icat edilen), toplum dışı çevreye adaptasyonu ve toplum içi bütünleşmeyi sağlamaya çalışan; toplumca geçerli kabul edilen, toplumun yeni üyelerine de öğretilen temel varsayımlardır.<sup>8</sup>

Kültür, bir tarafta "insanın tabiatı" ve diğer tarafta "insanın bireye özgü özellikleri" olarak ayrılmalıdır. İnsanın tabiatı, insan olmasının bir gerekliliğidir. Kültür, Rusya'daki bir profesörle bir Aborjin yerlisinde de bulunan genetik miras yoluyla bireylere aktarılan insana özgü bir "işletim sistemi"dir. Korku, sevgi,

---

<sup>3</sup> Hakkı Aktaş ve Eylem Şimşek, "Pozitif Psikoloji Bağlamında Türk Kültüründe Yaşamın Anlamı Ve Yaşam Doyumunun Analizi: Neşet Ertaş Türküleri Örneği," *Türk Dünyası Araştırmaları*, no. 208 (2014): 451.

<sup>4</sup>Göksel Ataman Unutkan, *İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü* (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995), 3.

<sup>5</sup>Helen Spencer-Oatey, "What Is Culture? A Compilation of Quotations.," *GlobalPAD Core Concepts* (2012): 1-22.

<sup>6</sup>Spencer-Oatey, 1-22.

<sup>7</sup>Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, *Örgüt Kültürü* (Ostim-Ankara: Nobel Yayın Dağıtım 2007), 6.

<sup>8</sup>Edgar H Schein, *Organizational Culture*, vol. 45 (American Psychological Association, 1990), 4-5.

kızgınlık, utanma, üzüme gibi insana dair bu tip özellikler bütün insanlığın zihinsel kodlamasının bir sonucuyken, bu insani davranışları dışa vurma şeklini belirleyen kültürdür. Kültürel farklılıklar kendilerini değişik yollarla gösterirler. Bu yollar; semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerlerdir. Hofstede bu dört unsuru bir soğanın kabukları gibi örneklendirmiştir. Semboller en dış kabuktur, yalnızca kültürü paylaşan toplumda kullanılan kelimeler, el hareketleri, resimler ve objeler gibi unsurlardan oluşur. Bu katmanda giyim tarzları, saç stilleri, statü sembolleri gibi kolay oluşturulan ve zamanla değişebilen ve hatta yok olabilen unsurlar mevcuttur. Bir alt katman olan kahramanlar ise, tarihte yaşamış veya halen yaşamakta olan, yaşayış biçimleri ve davranışlarıyla topluma örnek teşkil edebilecek yere sahip kişilerdir. Günümüz teknoloji ve iletişim çağında çizgi roman kahramanları dahi toplumların kahramanlık örnekleri olabilmektedirler. Ritüeller katmanında ise bir toplumdaki insanların birbirleriyle selamlaşma stilleri, sosyal ve dini seremoniler gibi unsurlar bulunur. Bir dilin yazı dili formu, günlük konuşma formu veya resmi kullanım formu da ritüel katmanında yer almaktadır.<sup>9</sup>

Kültür, sosyal bilimler alanında birçok farklı disiplinin yakından ilgilendiği bir kavramdır. Bazı sosyal bilimciler bu kadar çok disiplinin araştırma konusu olan kültürün, çok farklı anlamları olması karşısında "Bir kavramın bu kadar çok tanımı varsa onun tanımlanamayacağını kabul etmek gerekir," ifadesini de kullanmışlardır.<sup>10</sup> Araştırmacı Moles tarafından yapılan bir çalışmaya göre, kültürün günümüzde 250'den fazla tanımı olduğu ortaya konmuştur.<sup>11</sup>

Genel bir açıdan bakıldığında kültür, bir toplumun asıl varoluş değerleri, inanç ve gelenekleri, din, dil, ekonomik ve hukuksal alanlardaki soyut veya somut olan düşünceler ile ürünlerin yapısal bir bütünüdür.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup>Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, ve Michael Minkov, *Cultures and Organizations. Software of the Mind: 3rd Edition, Organization Studies* (U.S.A.: McGraw-Hill, 2010), 7-8.

<sup>10</sup>Ebru Şengül Doğan, *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık* (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2013), 2.

<sup>11</sup>Hasan Tutar, *Örgüt Kültürü* (Ankara: Detay yayıncılık, 2017), 12.

<sup>12</sup>Mehmet Yusuf Yahyagil, *Kültür Kavramı, Örgüt Kültürü Ve Türkiye'de Kültürel Dinamikler* (Yeditepe Üniversitesi: Yeditepe Üniversitesi, 2011), 29.

Güvenç, kültürü bir toplumun üyesi olarak bireyin, yaşayarak, yaparak öğrendiği ve bu öğrenmeler sonucu aktarıp diğer bireylere öğrettiği somut ve soyut her şeyden oluşan karmaşık bir bütün olarak tanımlamıştır.<sup>13</sup>

İnsanoğlunun doğada değişim yaratarak ortaya çıkardığı her türlü fiziksel ve düşünsel birikim olarak da tanımlanan kültür,<sup>14</sup> bir diğer araştırmacı tarafından ise "Toplumsal çevresiyle mücadelesi ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan çözümü sırasında öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle yeni katılan üyelere aktarılacak istenen beceri, deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek ve inançların tümüdür," şeklinde tanımlanmıştır.<sup>15</sup>

Kültür tanımlamalarında geçen doğada değişim yaratmak ve insanın çevresiyle mücadelesi kavramları Hofstede'nin kültüre kuramsal yaklaşımının bir benzeri niteliğindedir.

Güvenç'e göre kültür kavramı dört farklı anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi bilimsel alandadır ve "uygarlık" anlamında kullanılmaktadır. İkinci alan beşeri olarak, "eğitim sürecinin bir ürünü" anlamındadır. Üçüncü alan estetik alanıdır ve "güzel sanatlar" anlamında kullanılmaktadır. Dördüncü alan da teknolojik ve biyolojik alandır ve buradaki anlamı da "üretim, ekin, tarım ve çoğaltma işlemleri"dir.<sup>16</sup>

Koçel, kültürü "öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve anlam taşıyan semboller toplamı" olarak ifade etmiştir.<sup>17</sup>

Hofstede, toplum içinde yaşayan bireylerin yaşamları boyunca üç kaynaktan gelen tehlikelerle karşılaştıklarını ve bunlara çözüm yolu aradıklarını belirtir. Bunlardan birincisi, doğanın insanlara yaşattığı açlık, barınma ihtiyacı, deprem gibi tehditlerdir. İnsanlar, bu tehditlere karşı çoğunlukla teknolojiyi kullanmaktadırlar. İkinci tehdit, insanların insanlarınla yaşaması sonucu oluşabilecek tehlikelerden ortaya

---

<sup>13</sup>Hakan Bostan, "Antropoloji, Kültür Ve Güvenlik," *Güvenlik Bilimleri Dergisi* 5, no. 2 (2016): 1-31.

<sup>14</sup>Tutar, 13.

<sup>15</sup>Doğan, 16.

<sup>16</sup>Bozkurt Güvenç, *İnsan Ve Kültür 3. Baskı* (İstanbul: Remzi Kitabevi, 1979), 124-25.

<sup>17</sup>Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (İstanbul: Beta Basım, 2015), 162.

çıkan tehditlerdir ki bunların çözümü için de hukuk sistemi geliştirilmiştir. Üçüncü tehdit ise insanın doğanın sonsuzluğuna karşı verdiği mücadeledir. İnsanlar bu tehdit karşısında da öte dünya fikriyle başka bir deyişle, din ile çözüm arayışına girmişlerdir.<sup>18</sup>

İnsanlar, yaşamları boyunca öğrendikleri kendilerine özgü düşünce, his ve olası davranış modellerini içlerinde taşırlar. Bu edinimin büyük bir kısmı bireyin öğrenmeye ve benimsemeye daha duyarlı olduğu erken çocukluk döneminde gerçekleşir. Hofstede, bu tip düşünce, his ve davranış modellerini “zihinsel programlar” veya “zihinsel yazılım” olarak isimlendirmiştir. Bireyin zihinsel programı, içinde büyüdüğü ve hayat tecrübelerini biriktirdiği sosyal çevreden gelmektedir. Sosyal çevreler farklılaştıkça da zihinsel yazılımlar değişmektedir. Bu zihinsel programlar “kültür” terimiyle ifade edilmektedir.<sup>19</sup>

Yukarıda yapılmış olan tanımlar ışığında kültürü tanımlayan araştırmacılar; kültürün ortak özellikleri olarak, bir içeriğe sahip, insanlığın varoluşuyla birlikte ortaya çıkan ve insanlığın yaşamış olduğu birikimden beslenen; toplumların ve toplum üyelerinin davranışlarını belirleyen inanışlar, gelenek ve görenekler, örf ve adetler, yazısız ve yazılı kurallar olarak tanımlamışlardır.

Çeşitli araştırmacılara göre kültür kavramının ne olduğu incelendikten sonra kültürün özellikleri üzerinde durulması da faydalı olacaktır.

Kültür, içgüdüsel veya genetik olarak kodlarımıza işlenmiş davranışlar değil, sonradan öğrenme yoluyla oluşan davranışlardır. Bu yüzden de kültür, öğrenmenin kural ve prensiplerine uygun olmalıdır. İnsanları hayvanlardan ayıran temel özelliklerden bir tanesi de öğrenen insanın öğrendiğini kendi "yavrusuna" aktarabilmesidir. Hayvanlara da bazı davranışlar öğretilir ama onlar bu davranışları kendi yavrularına aktaramazlar. Bu sebeple insanoğlu kuşaklardır öğrendiklerini bir alt kuşağa aktarmaktadır ve bu aktarımlar da sürekliliği oluşturmaktadır. Kültür denildiğinde insanoğlunun aklına töre gelmesinin sebebi budur. Kültürün sürekliliği gelenek ve göreneklerden gelir, bu da kültürün

---

<sup>18</sup>Geert Hofstede ve Gert Jan Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind 2nd Edition* (New York: McGraw-Hill, 2005), 3.

<sup>19</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 5.

insanoğlunun yaratılışından bugüne uzanan bir süreçte tarihi bir varlık alanı olduğunu göstermektedir. İnsanların kültürel sistemlerden öğrendikleri bireysel değil aynı zamanda toplumsaldır. Bir toplumda öğrenilenler o toplumda bir arada yaşayan insanlarca yaratılır ve paylaşılır. Bir grup tarafından paylaşılan bu alışkanlıklar, davranışlar ve tutumlar ise o toplumun kültürünü oluşturur. Bütün kültürlerin birbirine benzeyen yanları vardır. Bunlar; yaşamlarını sürdürme, toplumsal dayanışmayı sağlayan davranış ve duygular, kendilerini yabancılardan gelen tehlikelere karşı koruma ve toplumlarının devamlılığını sağlayacak olan üreme gibi davranışlardır. Toplumlar kamu yararı denilen üstün bir değer yaratırlar ve ona saygı gösterirler. İdeal, olması gereken demektir. Kùltürler genellikle ideal kural ve davranışlardan oluşsa da insanlar her zaman ideal olanı yapmazlar. Bunun sonunda ise, toplumdaki bireyler ideal olan davranışlar ile ideal olmayanları birbirinden ayırt ederler. Aynı kültüre ait bireyler, içinde bulundukları toplumlarda aynı kültürün üyesi olmalarına ve ideal olanı bilmelerine karşın kültürel idealin aksi yönünde hareketler sergileyebilirler. Psikoloji bilimine göre alışkanlıklar, doyum verici oldukları sürece devam ederler. Psikolojik doyum alışkanlıklarda devamlılığa, doyumsuzluk ise devamsızlıklara neden olur. Toplumlardaki kültürel öğeler de bireyler üzerinde doyum sağladıkça toplum içindeki varlıklarını devam ettirirler. Bu açıklamalar ışığında insanların psikolojik ve biyolojik doyumlarını karşılayan kültürel öğelerin dünyanın neresinde olursa olsun bütün kültürlerde benzer özellikler göstermeleri beklenir. Doğal şartlar her ne kadar kültürel özellikleri tam olarak belirleyemeseler de, kültürler zaman geçtikçe doğal çevrelerine uyum gösterirler. Aynı şekilde kültür, benzeşim yoluyla komşu kültürlerden de etkilenir, zaman içinde bireylerin psikolojik ve fizyolojik istek ve ihtiyaçları doğrultusunda değişir. Bir olay karşısında mevcut çözüm yolu artık eskisi gibi etkili olmamaya başladıysa yeni çözüm yolları aranır, yeni denemeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda düzeltmeler yapılır. Kültürel değişimler toplumun veya sistemin bütününde gerçekleşmeyebilir. Bazen sistemin bir parçasında yaşanan değişim yavaş yavaş bütün sisteme yayılabilirken, bazen de sistemin başka bir parçası değişimi yavaşlatıcı bir unsur olarak ortaya çıkabilir. Bunun yanında bir diğer unsur da değişimi destekleyici ve hızlandırıcı, bütüne yayılmasını sağlayan bir faktör olabilir. Değişim sonucunda toplum içindeki dönüşümden dolayı meydana gelebilecek olası farklılaşmaların çözümü için ise yabancı kültürlerden ithal edilecek hazır çözümler kullanılır. Çevresel ve tarihsel

koşulların etkisiyle toplumlardaki bütün sistemlerin kültürel bütünleşmeyi sağladığı söylenemez. Bunun en büyük nedeni, bir önceki maddede belirtilen değişim unsurudur. Bütünleşme, varılması istenen nihai hedef olsa da bunun gerçekleşmesi uzun zaman alabilir. Bütünleşme gerçekleşirken toplum içinde ayrışmalar görülebilir. Kültürün bütünleştirme süreci bu tür ayrışmaları yok etme çabasıdır. Kültürün bir soyutlama olması, onun fiziki olarak gözlemlenebilen özelliklerinin yanında direkt olarak gözlemlenemeyen birçok unsuru da barındırmasından dolayıdır. Kültür, insanların kafalarında oluşturduğu bir algı, bir soyutlamadır; toplumların kavramsal ve soyut modelidir. Birey daha küçük yaştan itibaren anne veya babasının onu nasıl sevdikleri, aile üyelerinin olaylar karşısındaki tepkileri, gülme tarzları, kavgacı veya barışçıl olmaları gibi özelliklerini gözlemlemeye başlar. Daha sonra anılar, rol modeller, çocukluk kahramanları oluşmaya başlar. Küçük çocuklar, büyüklerinin dışarıdaki davranış tarzlarını, insanların diğer insanlarla ilişkilerini izlemeye, yaşları büyüdükçe de edindikleri bu alışkanlıkları davranış olarak sergilemeye başlarlar. Bir toplumdaki bireylerin yaşadıkları bir sorun veya bir duruma karşı verdikleri tepkiler kendilerine doğal gelirken, başka bir topluma ait bireyin bu davranışları aşırı veya değişik bulmasının nedeni de gelişimleri boyunca sahip oldukları bu edinimlerdir. Kültürde doğal bir devamlılık mevcuttur. Bir kaza sonucu farklı milliyetlerden bir grup insan ıssız bir adaya düşseler ve birbirleriyle dil dâhil hiçbir ortak özellikleri olmasa da zaman içerisinde anlaşmak için ortak kelimeler belirleyecekler, zaman zaman çatışmalar ortaya çıkacak ve çözülecek, grup içinde lider veya liderler ortaya çıkacaktır. Bu, kültürün kaçınılmaz olması özelliğinin bir sonucudur. Yazılı olmasa da birtakım kurallar oluşması, bireylerin bu kurallara uymaları veya uymalarının beklenmesi, bireylerin varlıklarını sürdürebilmelerinin bir gerekliliği olarak ortaya çıkar. Kültürün oluşmasının ardından bu topluluğa yeni katılacak bireylerin de bu kültürün üyeleri olacakları düşünüldüğünde kültürün devamlılığı ortaya çıkmaktadır.<sup>20</sup>

Buraya kadar toplumsal kültür kavramın, tanımları ve özellikleri üzerinde durulmuştur. Bundan sonraki bölümde ise kültürün öğeleri incelenecektir.

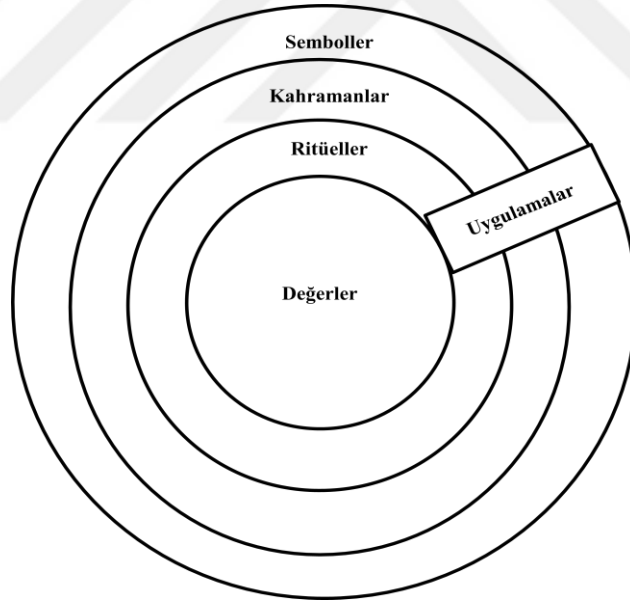
---

<sup>20</sup>Bozkurt Güvenç, *İnsan Ve Kültür* (İstanbul: Boyut Yayıncılık, 2018).129-136

## 1.2. Kültürün  ğeleri

Kültür kavramı üzerinde çalışan araştırmacıların, kültürü oluşturan temel öğeleri tanımlarken birbirine benzer ifadeler kullandıkları görülmüştür. Hofstede'ye göre kültürün temel öğelerini semboller, kahramanlar, ritüeller ve bütün bu öğelerin altında yatan değerler oluşturmaktadır.<sup>21</sup>

Hofstede, kültürü semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler açısından bir “soğan” ile karşılaştırır (şekil 1). “Soğanın” dış katmanları olan semboller, kahramanlar, ritüeller katmanları aynı zamanda *uygulamalar* katmanlarıdır. Toplumun  yesi olmayan bireyler bunları rahatlıkla gözlemleyebilirler; bu katmanlar gelip geçici olabilirken, “soğanın” çekirdeği olan *değerler* kalıcıdır. Hofstede'nin görsel sunumunda, “soğanın” çekirdeği sadece büyük değil aynı zamanda kesilemez ya da delinemezdir. Başka bir deyişle, değerler; semboller, kahramanları ve ritüelleri şekillendirir; semboller, kahramanlar ve ritüeller (davranışsal unsurlar veya kültürün donanımı) değişebilir, ancak değerler (kültürün yazılımı) değişmez.<sup>22</sup>



**şekil 1. Hofstede'nin Kültür "Soğan"ı: Değişik Derinlik Katmanlarında Kültür**

Kaynak: Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov. *Cultures and Organizations. Software of the Mind: 3rd Edition* Organization Studies. U.S.A.:McGraw-Hill, 2010.,8.

<sup>21</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 8.

<sup>22</sup>Tony Fang, "Asian Management Research Needs More Self-Confidence: Reflection on Hofstede (2007) and Beyond," *Asia Pacific journal of management* 27, no. 1 (2010): 155-70.



Şekil 1'de de gösterildiği gibi semboller, kahramanlar ve ritüeller katmanları gözlemlenebilen unsurlar oldukları için kültürün "uygulamalar" kısmını oluştururlarken, kültürün daha soyut ve hemen gözlemlenemeyen "değerler" kısmı merkezde yer almaktadır. Kültürün çekirdeğini oluşturan bu değerler; iyi-kötü, saf-kirli, tehlikeli-güvenli, yasaklı-izin verilen, ahlaki-gayri ahlaki, güzel-çirkin, normal-anormal, akla uygun-akla uygun olmayan gibi unsurları oluşturmaktadır.<sup>23</sup>

### 1.2.1. Değerler

Kültür incelenirken veya kültüre dair ölçümler yapılırken alınan referans nokta "değer"lerdir. Araştırmacılar kültürü değerler üzerinden ölçmüşler ve ölçmektedirler. Literatürde kültürel değerlere ilişkin modellemeler olsa da 40.000 üzerinde atıf alarak sosyal bilimler alanında en çok atıf alan 25 eser arasında olan "Culture's Consequences"<sup>24</sup> isimli eseriyle Hofstede, kültürlerarası çalışmalarda en çok kullanılan değer modellemesini kurgulamıştır. Diğer bir yandan ulusal kültüre ait değerler ölçülürken, değerleri bireysel boyutta ölçmek gerekmektedir ki bu ifade "ikisi de Amerika'da doğmuş büyümüş bir Kansas'lı çiftçi ile Manhattanlı bir avukatın çalışma hayatına ilişkin kültürel değerleri birbirinden çok farklı olacaktır" örneğiyle açıklanabilir. Öte yandan ayrı kıtalarda büyümüş olmalarına rağmen Kansas'lı bir avukatla Şanghaylı bir avukatın ise çalışma hayatına ilişkin daha çok kültürel değer paylaşımları beklenir.<sup>25</sup>

Değerler bir kültür içindeki önem verilen ve tercih edilen unsurları ifade etmektedir.<sup>26</sup> Değerler genel olarak tutum, davranış ve inançların açıklandığı standartlardır. Toplumda iyi, doğru ve istenen toplumsal davranışların neler olduklarını belirlerler. Toplumdaki bireylerce paylaşılan değer veya fikirler, bir sosyal yapının varlığını, birlikteliğini ve sürekliliğini sağlayan, üyelerince onaylanıp desteklenen, toplum tarafından varlığı korunmaya çalışılan kabuller, inanışlar,

---

<sup>23</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 12-13.

<sup>24</sup> Sjoerd Beugelsdijk, Tatiana Kostova, ve Kendall Journal of International Business Studies Roth, "An Overview of Hofstede-Inspired Country-Level Culture Research in International Business since 2006," 48, no. 1 (2017): 30-47.

<sup>25</sup> Vasyl Taras ve Piers Steel, "Culture as a Consequence: A Multi-Level Multivariate Meta-Analysis of the Effects of the Individual and Country Characteristics on Work-Related Cultural Values," *Journal of International Management Fox School of Business* 10 (2016): 211-33.

<sup>26</sup>Mehmet Şişman, *Örgütler Ve Kültürler* (Ankara: Pegem Akademi, 2014), 4.

davranış ve tutumlara ilişkin olarak iyi-kötü, güzel-çirkin, normal-anormal ayrımında kullanılan belirgin özellikler taşımayan ölçütler olarak belirtilmektedirler.<sup>27</sup>

Değer konusunda çalışma yapmış olan araştırmacılar genellikle değeri, insanların tutum ve davranışlarına yol gösteren normal eylemler olarak açıklamışlardır. Değerlerin, liderlik çeşitleri ve yöneticilerin karar mekanizmalarıyla da ilişkilerini ortaya koymuşlardır.<sup>28</sup>

Bu bölümde değerler kavramı hakkında çalışma yapan belli araştırmacıların değerler sınıflandırmaları üzerinde durulacaktır.

### **Hofstede'nin Değerler Yaklaşımı**

Hofstede'ye göre değerler örtülüdür. Başka bir deyişle zihnimizin görülmez programlarıdır; değer boyutları toplumların karşılaştıkları sorunlara karşı çözüm bulma amacıyla geliştirdikleri yöntemler sonucu oluşmuşlardır.

Hofstede'nin değerleri şunlardır: Güç Mesafesi (Power Distance), Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance), Bireysellik - Toplumculuk (Individualism vs. Collectivism), Erillik - Dişilik (Masculinity vs. Femininity), Uzun Dönem - Kısa Dönem Odaklılık (Long Term vs. Short Term Orientation), Hoşgörü – Tolerans (Indulgence vs. Restraint).

**Güç Mesafesi (Power Distance):** Bir toplumdaki bireyler arasında gücün dağılımına ilişkin algılardır. Farklı seviyelerdeki güç dağılımı ve güç seviyelerini belirtir.<sup>29</sup>

Bugün teorik olarak çoğu ulusun üyesi olan bireylerin statüsüne veya zenginliğine bakmaksızın eşit olduklarını içeren kanunları bulunmasına karşın pratikte insanların fiziksel veya zihinsel özellikleri, gelir düzeyleri, eğitim durumları, mensup oldukları aile, meslekleri vb. gibi unsurlar bireyler arası farklılaşmaları

---

<sup>27</sup>Doğan, 38.

<sup>28</sup>Ünsal Sıgır, Akif Tabak, ve Ümit Ercan, "Kültürel Değerlerin Yönetmel Kapsamda Analizi: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması," *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 1, no. 2 (2009): 4-5.

<sup>29</sup>Geert Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context," *Online readings in psychology and culture* 2, no. 1 (2011): 9.

oluşturmaktadır. Farklılaşan bir kesimin diğerleri üzerinde bir güce sahip olması neticesinde çeşitli toplumsal eşitsizlikler ortaya çıkabilmektedir.

Güç mesafesi, bir ülkedeki aile, okul, iş çevresi vb. gibi kurum ve kuruluşların üyesi olup, kuruluşların diğer üyelerine kıyasla daha az güçlü kabul edilen bireylerin, kuruluş içindeki gücün ne kadar eşit bir şekilde dağıtılmasını beklediği ve bunun için kabul ettiği ölçüt olarak tanımlanmaktadır.<sup>30</sup>

Hofstede, bir toplumdaki güç mesafesini "dar güç mesafesi" ve "geniş güç mesafesi" olarak sınıflandırıp, bu sınıflandırmalar altındaki özelliklerini tablolastırmıştır.

**Tablo 1. Dar Güç Mesafesi ve Geniş Güç Mesafesi Arasındaki Temel Farklar (Genel Normlar, Aile, Okul, Sağlık)**

| Dar Güç Mesafesi                                                                                     | Geniş Güç Mesafesi                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İnsanlar arası eşitsizlikler minimize edilmelidir.                                                   | İnsanlar arası eşitsizlikler normaldir ve olmalıdır.                                                    |
| Toplumsal ilişkiler özenle düzenlenmelidir.                                                          | Statüler sınırlamalarla dengelenmelidir.                                                                |
| Daha az güçlü bireyler ve daha güçlü bireyler birbirlerine bağımlı olmalıdırlar.                     | Daha az güçlü bireyler bağımsız olmalıdırlar.                                                           |
| Ebeveynler çocuklarına kendileriyle eş değer davranırlar.                                            | Ebeveynler çocuklarına itaat etmeyi öğretirler.                                                         |
| Çocuklar anne-babalarına ve aile büyüklerine kendileriyle eş değerler gibi davranırlar.              | Anne-babaya ve aile büyüklerine saygı hayat boyu olması gereken bir erdemdir.                           |
| Öğrenciler öğretmenlerini kendilerine eşdeğer görürler.                                              | Öğrenciler sınıf içinde veya dışında her zaman öğretmenlerine karşı saygılıdırlar.                      |
| Öğretmenler sınıf içinde öğrencilerin inisiyatif almalarını beklerler.                               | Sınıf içindeki bütün inisiyatif öğretmene aittir.                                                       |
| Öğretmenler kişisel olmayan gerçekleri öğrencilere aktaran uzmanlardır.                              | Öğretmenler kişisel bilgelilerini öğrencilerine aktaran gurulardır.                                     |
| Öğrenme kalitesi öğrencilerin iki yönlü iletişim ve üstünlüklerine bağlıdır.                         | Öğrenme kalitesi öğretmenin üstünlüğüne bağlıdır.                                                       |
| Az eğitilmiş bireyler, iyi eğitilmiş bireylere göre daha otoriter tavırlar sergilerler.              | Eğitim seviyesi ne olursa olsun bireyler eşit derede otoriter tavırlar sergilerler.                     |
| Eğitim politikaları ortaokul kademelerine odaklanmıştır.                                             | Eğitim politikaları üniversite kademelerine odaklanmıştır.                                              |
| Hastalar doktorları kendileriyle eşdeğer görürler ve tedavi için gerekli bilgi aktarımını sağlarlar. | Hastalar doktorları kendilerinden üstte görürler ve görüşler doktor tarafından yönetilir ve kısa sürer. |

Kaynak: Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov. *Cultures and Organizations*.

*Software of the Mind: 3rd Edition* Organization Studies. U.S.A.:McGraw-Hill, 2010, 72.

**Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance):** Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsizliklere karşı toleransıya, o toplumun üyelerinin önceden

<sup>30</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 71-72.

belirlenmemiş durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleriyle ilgilenmektedir. Belirlenmemiş durumlarla; yeni oluşmuş, sürpriz olarak ortaya çıkan ve olağan dışı durumlar kastedilmektedir. Belirsizlikten kaçınan toplumlar, belirlenmemiş durumlarla karşılaşmamak için toplumları sıkı davranış kurallarıyla ve kanunlarla kontrol altında tutmaya çalışırlar. Bu toplumlarda tek bir "gerçek" vardır ve o "gerçek" zaten toplumun önüne kanun koyucular tarafından yerleştirilmiştir. Belirsizliği kabul edilebilir gören toplumlar ise alışkın oldukları fikirlere karşı daha müsamahakârdırlar. Doğu ve Orta Avrupa ülkeleri, Latin ülkeleri, Japonca ve Almanca konuşulan ülkelerde belirsizlikten kaçınma yüksekken, İngilizce konuşulan, Nordik ve Çin kültürünün hâkim olduğu ülkelerde düşüktür.<sup>31</sup>

**Tablo 2. Zayıf ve Kuvvetli Belirsizlikten Kaçınan Toplumlar Arasındaki 10 Fark**

| <b>Zayıf Belirsizlikten Kaçınma</b>                                                              | <b>Kuvvetli Belirsizlikten Kaçınma</b>                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hayatın doğasında olan belirsizlikler kabul edilebilir ve her gün geldiği şekliyle kabul edilir. | Hayatın doğasında olan belirsizlikler toplumlar için savaşılmaması gereken bir tehdittirler. |
| Kolaylık, düşük stres, oto-kontrol, düşük kaygı                                                  | Yüksek stres, duygusallık, kaygı, nörotizm                                                   |
| Özel sağlık hususlarında yüksek puanlara sahip                                                   | Özel sağlık hususlarında düşük puanlara sahip                                                |
| Normal dışı insanlara ve fikirlere karşı toleranslı: farklı olan merak uyandırır.                | Normal dışı insanlara ve fikirlere karşı toleranssız: farklı olan tehlikelidir.              |
| Belirsizlik ve karmaşa karşısında kendini rahat hisseder.                                        | Berraklığı ve yapısı olan bir düzen ister.                                                   |
| Öğretmenler "Bilmiyorum" diyebilirler.                                                           | Öğretmenlerin tüm soruların cevaplarını bilmeleri beklenir.                                  |
| İş değiştirmek sorun olarak görülmez.                                                            | Sevilmeyen bir iş de olsa iş değiştirilmemelidir.                                            |
| Yazılı veya yazısız; kurallar sevilmez.                                                          | Kurallara uyulmasa da, kurallar duygusal bir ihtiyaçtır.                                     |
| Siyasi olarak vatandaşlar yetkililere karşı yetkin varsayılırlar.                                | Siyasi olarak vatandaşlar yetkililere karşı yetkin olmayan varsayılırlar.                    |
| Din, felsefe ve bilim alanında: görecelik ve ampirizm                                            | Din, felsefe ve bilim alanında: mutlak gerçek ve büyük tepkilere inanılır.                   |

Kaynak: Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov. *Cultures and Organizations.*

*Software of the Mind: 3rd Edition* Organization Studies. U.S.A.:McGraw-Hill, 2010, 203.

**Bireyselcilik – Kolektivizm (Individualism vs. Collectivism):** Bireyselcilikte; toplumdaki bireylerin grupları ile ne kadar bütünleştikleri belirtilmektedir. Bireyselciliği yüksek olan toplumlarda bireyler arası bağlar gevşektir, herkesten kendisi veya beraber yaşadığı çekirdek ailesiyle ilgilenmesi beklenir. Kolektivist toplumlarda ise insanlar doğdukları andan itibaren bir toplumun vazgeçilmez sıkı bir üyesidir ve genellikle geniş aile yapıları içinde yaşanır. Toplum veya aile üyelerine karşı sorgusuz bir bağlılık vardır. Hofstede'nin (2010) araştırmasında bireyselcilik

<sup>31</sup>Hofstede, 189-95.

daha çok batılı ülke toplumlarında görülürken, kolektivist daha çok az gelişmiş ve doğulu ülke toplumlarında görülmektedir. Japonya ise tam ortada olan bir ülke olarak istisnadır.<sup>32</sup>

**Tablo 3. Bireyselci ve Kolektivist Toplamlar Arasındaki 10 Fark**

| Bireyselci Toplamlar                                                              | Kolektivist Toplamlar                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Her bireyden kendisiyle ve/veya çok yakın aile bireyleriyle ilgilenmesi beklenir. | Bireyler doğdukları andan itibaren geniş bir ailenin/aşiretin üyesidirler ve sadakatleri karşılığında korunurlar. |
| "Ben" bilinci                                                                     | "Biz" bilinci                                                                                                     |
| Gizlilik hakkı                                                                    | Aidiyetin önemi                                                                                                   |
| Diğer insanlar birey olarak görülür.                                              | Diğerleri "gruptan" veya "gruptan değil" olarak görülür.                                                          |
| Kişisel görüşler beklenir: bir insan bir oydur.                                   | Görüşler ve oylar grup tarafından belirlenir.                                                                     |
| Normların ihlali suçluluk duygusuna yol açar.                                     | Normların ihlali utanma duygusuna yol açar.                                                                       |
| "Ben" demek kaçınılmazdır.                                                        | "Ben" demekten kaçınılır.                                                                                         |
| Eğitimin amacı öğrenmeyi öğretmektir.                                             | Eğitimin amacı nasıl yapıldığını öğretmektir.                                                                     |
| Görevler ilişkilere hâkimdirler.                                                  | İlişkiler görevlere hâkimdirler.                                                                                  |
| Bireyin kendi fikirlerini ifade etmesi sağlıklıdır.                               | Toplum içi harmoni her zaman sağlanmalıdır.                                                                       |

Kaynak: Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov. *Cultures and Organizations.*

*Software of the Mind: 3rd Edition* Organization Studies. U.S.A.:McGraw-Hill, 2010, 113.

**Erillik - Dişilik (Masculinity vs. Femininity):** Erillik ve dişilik kavramları bireysel değil toplumsal kavramlardır. Dişi davranışlar merhametli, nazık ve insan ilişkilerini ön plana çıkaran ilişki tiplerini sembolize eder. Eril davranışlar ise rekabetin ön planda olduğu, ekonomik güç ve otoriter davranış kalıplarını sembolize etmektedir. Toplumlara yüklenen bu roller, toplumların gelişim aşamalarından beri yüklendikleri rollerden kaynaklanmaktadır. İddiacı toplumsal davranışlar eril olarak görülürken, mütevazı toplumsal davranışlar dişil olarak görülmektedir. Dişil toplum ülkelerindeki kadınlar mütevazı, diğer insanları önemseyen tavırlar sergilerlerken, eril toplum üyesi kadınlar iddiacı ve rekabet içerisindeki davranışlar sergilemektedirler.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Hofstede, Hofstede, ve Minkov.,92-100.

<sup>33</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 136-42.

**Tablo 4. Dişil ve Eril Toplamlar Arasındaki 10 Fark**

| Dişil                                                     | Eril                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cinsiyetler arası minimum duygusal ve sosyal farklılıklar | Cinsiyetler arası maksimum duygusal ve sosyal farklılıklar                                           |
| Erkek ve kadınlar mütevazı ve ilgilidir.                  | Erkek ve kadınlar iddialı ve hırslıdır.                                                              |
| İş ve aile arasında bir denge kurulur.                    | İş aileden daha önceliklidir.                                                                        |
| Zayıfa karşı sempati duyulur.                             | Güçlüye özenilir.                                                                                    |
| Anne ve babalar olaylarla ortaklaşa ilgilendirler         | Babalar olaylarla, anneler duygularla ilgilendir.                                                    |
| Kız-erkek bütün çocuklar ağlayabilir ama kavga edilmez.   | Kızlar ağlar ama erkekler ağlamaz; erkekler gerekirse kavga edebilir ama kadınlar kavga etmemelidir. |
| Çocuk sayısına anneler karar verir.                       | Ailenin genişliğine babalar karar verir.                                                             |
| Seçilmiş siyasi pozisyonlarda çokça kadın vardır.         | Seçilmiş siyasi pozisyonlarda az kadın vardır.                                                       |
| Din insanlar üzerinde yoğunlaşır.                         | Din Tanrı veya tanrılar üzerine yoğunlaşır.                                                          |
| Cinsellik hakkında gerçekçi tavırlar vardır.              | Cinsellik hakkında ahlaki tavırlar vardır.                                                           |

Kaynak: Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov. *Cultures and Organizations. Software of the Mind: 3rd Edition* Organization Studies. U.S.A.:McGraw-Hill, 2010, 155-159.

***Uzun Dönem - Kısa Dönem Odaklılık (Long Term vs. Short Orientation):***

Orijinali dört boyut olan Hofstede'nin değerlerine beşinci boyut olarak Bond (1991) tarafından eklenen Uzun-Kısa Dönem Odaklılık veya bilinen diğer ismiyle Konfüçyanizm ekonomik büyüklükle ilişki içerisindedir. Uzun dönem odaklılık azim, tasarruf, statü kaynaklı emre dayalı ilişkiler ve utanma duygusunu yansıtırken; kısa dönemde ise geleneklere saygı, birinin kendi yüzünü koruması, kişisel istikrar gibi unsurlar ön plandadır.<sup>34</sup>

<sup>34</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 236-42.

**Tablo 5. Uzun Dönem Odaklı - Kısa Dönem Odaklı Toplamlar Arasındaki 10 Fark**

| Kısa Dönem Odaklı                                                        | Uzun Dönem Odaklı                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Hayattaki en önemli olaylar ya geçmişte olmuştur ya da şu an olmaktadır. | Hayattaki en önemli olaylar gelecekte olacaktır.                  |
| Kişisel istikrar: iyi insan her zaman aynıdır.                           | İyi insan duruma adapte olandır.                                  |
| İyi ve kötü olan şeyler hakkında evrensel kurallar vardır.               | İyi ve kötü duruma göre değişebilir.                              |
| Gelenekler yücedir.                                                      | Gelenekler değişen durumlara göre adapte edilebilir.              |
| Aile hayatı zorunluluklarla yönetilir.                                   | Aile hayatı paylaşılan görevlerle yönetilir.                      |
| Ülkesiyle gurur duyar.                                                   | Başka ülkelerden bir şeyler öğrenmeye çalışır.                    |
| Başkalarına hizmet etmek önemli bir görevlerdir.                         | Tasarruf ve azim önemli hedeflerdir.                              |
| Sosyal harcama ve tüketim egemendir.                                     | Büyük tasarruflar, yatırım için fonlar sunulur.                   |
| Öğrenciler başarı ve başarısızlığı şansa bağlarlar.                      | Öğrenciler başarı ve başarısızlığı az çaba sarf etmeye bağlarlar. |
| Fakir ülkelerde bazen hiç ekonomik büyüme olmaz ya da yavaş olur.        | Belli bir başarı seviyesinde hızlı ekonomik büyüme gerçekleşir.   |

Kaynak: Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov. *Cultures and Organizations. Software of the Mind: 3rd Edition* Organization Studies. U.S.A.:McGraw-Hill, 2010, 521.

**Hoşgörölü ve Kısıtlı (Indulgence vs. Restraint):** Bu altıncı boyut Hofstede'nin araştırmasına 2010 yılında eklenmiştir. Bundan önce bahsedilen beş boyutta işlenmeyen "mutluluk araştırması" bunun ana konusudur. Hoşgörü, hayattan zevk almaya ve eğlenmeye dayalı temel insani hazlara karşı toplumun ne derece hoşgörölü olduğunu içermektedir. Kısıtlı ise, toplum içindeki haz verici eylemlerin sıkı sosyal normlarla denetlenmesini gerektirir. Hoşgörölülük Güney ve Kuzey Amerika, Batı Avrupa ülkeleri ve bazı Orta-sahra Afrika ülkelerinde hâkimken; Doğu Avrupa, Asya ve Müslüman ülkelerde daha çok kısıtlılık hâkimdir. Akdeniz Avrupası'na ait ülkeler bu değerde tam ortada yer almaktadırlar.<sup>35</sup>

<sup>35</sup>Hofstede, 15.

**Tablo 6. Hoşgörülü ve Kısıtlı Toplamlar Arasındaki 10 Fark**

| Hoşgörülü                                                      | Kısıtlı                                                      |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Kendini mutlu olarak ifade eden insanların yüzdesi fazladır.   | Daha az mutlu insan vardır.                                  |
| Kişisel hayatı kontrol algısı vardır.                          | Çaresizlik algısı vardır: başıma gelenler benim suçum değil. |
| İfade özgürlüğü önemlidir.                                     | İfade özgürlüğü ana sorunlardan değildir.                    |
| Eğlence önemlidir.                                             | Eğlence o kadar önemli değildir.                             |
| Daha çok olumlu duygular hatırlanır.                           | Olumlu duygular daha az hatırlanır.                          |
| Eğitimli nüfusa sahip ülkelerde yüksek doğum oranları vardır.  | Eğitimli nüfusa sahip ülkelerde düşük doğum oranları vardır. |
| Toplumsal çoğunluğu spor yapar.                                | Toplumda spor yapan insan azdır.                             |
| Yeteri gıdaya sahip ülkelerde obez sayısı fazladır.            | Yeteri gıdaya sahip ülkelerde obez insan sayısı azdır.       |
| Zengin ülkelerde hoşgörülü cinsel normlar vardır.              | Zengin ülkelerde daha sıkı cinsel normlar vardır.            |
| Ulus içindeki düzeni sağlamak birincil önceliklerden değildir. | Her 100.000 kişiye daha çok polis memuru düşer.              |

Kaynak: Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov. *Cultures and Organizations. Software of the Mind: 3rd Edition* Organization Studies. U.S.A., McGraw-Hill, 2010, 251.

### **Schwartz'ın Değerler Yaklaşımı**

Schwartz'a göre insan değerleri yaşamda arzulanan hedefleri yansıtan yol gösterici ilkelerdir, bu ilkeler bireylerin durumları ve olayları yargılama biçimlerini etkileyebilir.<sup>36</sup> Bireyleri arzulanan zihinsel davranışları gerçekleştirmeleri için harekete geçiren motivasyonu içerir.<sup>37</sup>

Schwartz (2012)'a göre değerlerimiz düşünüldüğünde, hayatta bireyler için neyin önemli olduğu anlaşılmaktadır. Her bireyin farklı derecelerde ve çok sayıda değeri vardır (örneğin, başarı, güvenlik, yardımseverlik). Belirli bir değer bir birey için çok önemliyken, başka bir birey için önemsiz olabilir. Değer teorisi, birçok teorisyenin yazılarında örtülü olan altı ana özelliği belirten değerler anlayışını benimser.

<sup>36</sup>Anat Bardi ve Shalom H Schwartz, "Values and Behavior: Strength and Structure of Relations," *Personality and social psychology bulletin* 29, no. 10 (2003): 1207-20.

<sup>37</sup>Shalom H Schwartz, "An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values," *Online readings in psychology and culture* 2, no. 1 (2012): 2.



1. Değerler, bireylere etki eden inançlardır. Değerler, bireylere duygu yoluyla aşılırlar. Örneğin bağımsızlığın önemli bir değer olduğu bireylerde, bağımsızlıklarının tehdit edilmesi halinde bireyler, onu korumak için çaresiz hissettikleri anda umutsuzluğa kapılırlar ve bağımsız oldukları sürece mutlu olurlar.

2. Değerler, bir eylemi motive eden arzu edilir hedeflerdir. Sosyal düzen, adalet ve yardımseverlik önemli değerler olarak görülür. Bireyler bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik hedeflerle motive olurlar.

3. Değerler, belirli eylemler ve durumların üstündedir. Örnek olarak itaat ve dürüstlük değerleri; işyerinde, okulda, iş dünyasında, siyasette, arkadaşlarla veya yabancılarla ilişkilerde gerekli olabilir. Bu özellik, değerleri belirli objelere, eylemlere veya durumlara hitap eden norm ve tutumlardan ayırır.

4. Değerler standart veya kriter olarak hizmet ederler. Değerler, eylemlerin, politikaların, kişilerin ve olayların seçimine veya değerlendirilmesine rehberlik eder. İnsanlar, değerlerinin olası sonuçlarını göz önünde bulundurarak, neyin iyi veya kötü, haklı veya gayri meşru, yapmaya veya kaçınmaya değer olduğuna karar verirler. Ancak, bireylerin gündelik kararlarında değerlerin nadiren bilinçli etkileri olur.

5. Değerler, bireylerin kendi önem verdikleri hususlara göre sıralanırlar. İnsanların sahip oldukları bu değerler sıralaması, onları diğer insanlardan ayırıp "birey" yapan özelliklerindendir. Başarıya veya adalete, yenilik veya geleneğe daha fazla önem veriyorlar mı? Bu hiyerarşik özellik, değerleri normlardan ve tutumlardan da ayırır.

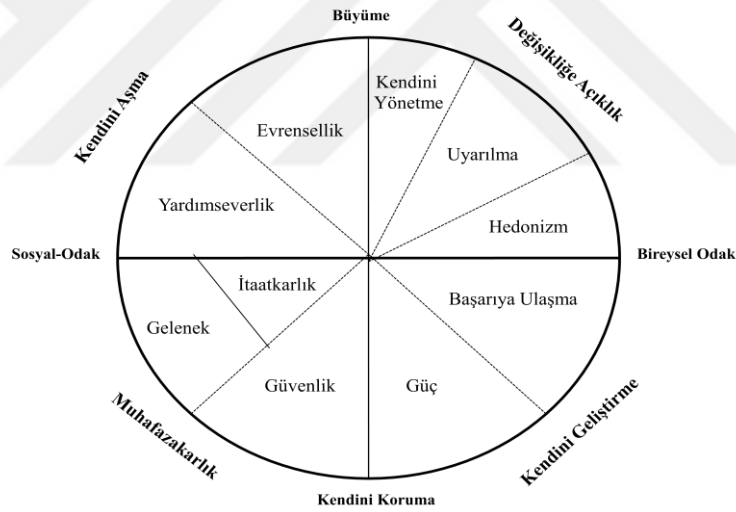
6. Değerlerin bireyden bireye göreli olması da bireylerin eylemlerini yönlendirir. Herhangi bir tutum veya davranışın üzerinde birden çok değer etkisi vardır. Örneğin, hedonizm ve uyarılma değerlerine rağmen bireyin kiliseye gitmesinde gelenekselcilik itaatkârlığın etkisi vardır. Değerler, birey için yararlı ve önemli oldukları derecede eyleme dönüşürler.<sup>38</sup>

Schwartz (1992) değerlerini döngüsel bir devamlılık içindeki iki boyutta açıklamıştır. Birinci boyutun bir ucunda kişisel büyüme ve kendini aşma; diğer

---

<sup>38</sup>Schwartz, 3-4.

ucunda kontrol ve stabilite için gerekli ihtiyaçları içeren, bireyin kendini koruması amaçlı değerler bulunmaktadır. İkinci boyutta ise, bireyin kişisel çıkarlarını sürdürmesi için gerekli olan kendine odaklı hedefler ile bireyin sosyal ilişkilerini düzenleyen sosyal odaklı hedefler bulunmaktadır. Schwartz'ın değerler çarkındaki 10 değer, dört yüksek değer oluştururlar.<sup>39</sup> Bunlardan **kendini aşma** değerleri geniş fikirlilik, sosyal adalet, eşitlik, çevresel koruma (**evrensellik**) ve bireyin kendinin ve yakın çevresinin huzurunu koruması (**yardımseverlik**) unsurlarını içermektedir. **Muhafazakârlık** değerleri (**gelenek, itaatkârlık ve güvenlik**) açıklığı korumanın önemi, stabilite, bireyin ve toplumun güvenliğinin önemi gibi unsurları içerir. **Kendini geliştirme** bireyin kişisel başarısı (**başarıya ulaşma**), maddi zenginliğe kavuşma, diğer bireyler üzerinde güç kullanmayla (**güç**) ilgilidir. **Değişikliğe açıklık**; bireylerin yeniliğe, değişime ve keşfetmeye yönelik motivasyonları, bağımsız düşünce ve yaratıcılık (**kendini yönetme**); heyecan ve yenilik (**uyarıma**); haz ve hayattan zevk alma (**hedonizm**) unsurlarını içermektedir.<sup>40</sup>



Şekil 2. Schwartz'ın Değerleri

Kaynak: Schwartz, Shalom H. "An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values."

*Online readings in Psychology and Culture* 2, no. 1 (2012): 2307-0919.1116 (Schwartz, 2012)

<sup>39</sup>Angeliki Nikolinakou ve Joe Phua, "Do Human Values Matter for Promoting Brands on Social Media? How Social Media Users' Values Influence Valuable Brand-Related Activities Such as Sharing, Content Creation, and Reviews," *Journal of Consumer Behaviour* (2020): 2-3.

<sup>40</sup>Schwartz, 5-7.

## Rokeach'ın Değerler Yaklaşımı

Rokeach (1973) değerler yaklaşımını belirli bir davranış biçiminin veya varoluşun son halinin kişisel ve sosyal olarak, tercih edilebilir olduğuna dair kalıcı bir inanç olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamadan da değerün üç ana özelliği ortaya çıkmaktadır. Birincisi; neyin arzu edilir olduğuna dair *bilişsel*; ikincisi, hislerle ilişki içinde olan *duygusal* ve son olarak etkinleştirildiğinde eyleme yol açan *davranışsal* bir bileşeni vardır.<sup>41</sup>

Değerler kültürel, toplumsal, bireysel ve dönemseldir. Bu yüzden kültür, sosyal sınıflar, meslekler, dinler ya da siyasi tercihler bireylerin kendi değerleri ve değer sistemleriyle alakalıdır. Rokeach'a (1973) göre, değerler ihtiyaçların bilişsel göstergeleri olarak kabul edilirse, değerlerdeki farklılaşmanın aslında ihtiyaçlardaki farklılaşmayı göstermesi gerekir. Değerler ve ihtiyaçlar birbirleriyle anlamlı şekilde ilişkilidir.<sup>42</sup>

Rokeach değerleri; insanların davranış biçimlerini temsil eden *araçsal* (mode of conduct) *değerler* ve insanların hayatları boyunca başarmak için uğraştıkları nihai hedefler olan *sonuçsal* (endstate of existence) *değerler* olarak iki ana gruba ayırmaktadır. Bireyler, sonuçsal değerlere ulaşmak için araçsal değerleri kullanmaktadırlar.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup>Jihong Zhao, Ni He, ve Nicholas P Lovrich, "Value Change among Police Officers at a Time of Organizational Reform: A Follow-up Study Using Rokeach Values," *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* (1999): 155.

<sup>42</sup>Cengiz Aslan, "Value Priorities of Teacher Candidates: Using a Scaling Technique for Value Ranking," *Journal of Education and Future*, no. 17 (2020): 55.

<sup>43</sup>Sahra Sayğan Tunçay ve Pınar Sürat Özer, "Kültürü Çözümlemeye İlişkin Sınıflamalar," *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi* (2020): 22-23.

**Tablo 7: Rokeach'ın Değer Gruplaması**

| ARAÇSAL DEĞERLER           | AÇIKLAMASI                                        | SONUÇSAL DEĞERLER            | AÇIKLAMASI                                                  |
|----------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Hırslı Olmak               | Sıkı çalışmak ve bir şeyi çok arzulamak           | Rahat bir yaşam              | Hali vakti yerinde bir yaşam                                |
| Açık fikirli olmak         | Diğer düşüncelere saygılı olmak                   | Heyecanlı bir yaşam          | Harekete geçiren aktif bir yaşam                            |
| Yetenekli olmak            | Becerikli ve etkili olmak                         | Başarı duygusuna sahip olmak | Katkıda bulunmaya ve yardım etmeye devam etmek              |
| Neşeli (güler yüzlü olmak) | Endişesiz ve sevinçli olmak                       | Barış dolu bir dünya         | Savaştan ve çatışmalardan uzak bir yaşama sahip olmak       |
| Temiz olmak                | Düzenli ve muntazam olmak                         | Güzellik dolu bir dünya      | Doğa güzelliğine ve sanat güzelliğine sahip olmak           |
| Cesur olmak                | Kişinin inandığı şeylerin arkasında durması       | Eşitlik                      | Kardeşlik ve herkesin eşit fırsata sahip olması             |
| Bağışlayıcı olmak          | İnsanları affetmeye meyilli olmak                 | Aile güvenliği               | Sevdiğimiz kişilerin güvenliğini sağlamak                   |
| Yardımsaver olmak          | Diğer insanların iyiliği için uğraşmak            | Özgürlük                     | Bağımsızlık ve serbest seçim hakkına sahip olmak            |
| Dürüst olmak               | İçten, açık yürekli ve samimi olmak               | Mutluluk                     | Memnuniyet duygusuna sahip olmak                            |
| Hayal gücü kuvvetli olmak  | Yaratıcı olmak                                    | İçsel uyum                   | Kişinin kendi içinde çatışma yaşamaması ve iç huzuru olması |
| Bağımsız olmak             | Kendine güvenmek ve kendi kendini idare edebilmek | Olgun sevgi                  | Ruhsal samimiyet                                            |
| Entelektüel olmak          | Akıllı ve düşünceli olmak                         | Ulus güvenliği               | Saldırlardan uzak olmak ve onlardan korunmak                |
| Mantıklı olmak             | Tutarlı ve rasyonel olmak                         | Keyifli ve zevkli bir yaşam  | Eğlenceli ve sakin bir yaşama sahip olmak                   |
| Sevgi dolu olmak           | Şefkatli ve sevecen olmak                         | Ahret selameti               | Korunan ve sonsuz bir yaşama sahip olmak                    |
| Uysal olmak                | Saygılı ve sorumluluk sahibi olmak                | Özsaygı                      | Bireyin kendine karşı saygılı olması                        |
| Nazik olmak                | Kibar, terbiyeli olmak                            | Sosyal kabul                 | Başkaları tarafından saygı görmek ve beğenilmek             |
| Sorumluluk sahibi olmak    | Güvenilir olmak                                   | Gerçek arkadaşlık            | Yakın arkadaşlık                                            |
| Özdenetim sahibi olmak     | Kendini kontrol edebilme ve özdisiplinli olmak    | Bilgelik                     |                                                             |

Kaynak: Tunçay Sahra Sayğan and Pınar Süral Özer. "Kültürü Çözümlemeye İlişkin Sınıflamalar."

Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, (2020): 22-23

Bu noktada, değerler bireyler için ulaşmalarının mümkün olduğu değil, ulaşma arzusu içinde oldukları ideal hedeflerini temsil etmektedirler. Değerler, insanların çevrelerine bakış açılarını şekillendirirken aynı zamanda toplum üyelerini de beraber tutan, onları kenetleyen kültür unsurlarıdır.<sup>44</sup>

<sup>44</sup>Sığı, Tabak, ve Ercan, 5.

## Inglehart'ın Değerler Yaklaşımı

Inglehart, değerlerin oluşumunda Maslow'un "İhtiyaç Kuramı"ndan etkilenererek "*kıtlık hipotezi*" ile Parsons'dan etkilenererek "*toplumsallaşma hipotezi*"ni tasarlamıştır. Kıtlık hipotezine göre bireylerin değerleri sosyo-ekonomik ihtiyaçlar tarafından, bireyin kısa zaman içinde yerine getirmek isteyebileceği ihtiyaçlara göre belirlenmektedir. Toplumsallaşma hipotezinde ise temel değer önceliklerinin ergenlik ve öncesi dönemde oluşmaya başladığı belirtilmiştir.<sup>45</sup>

Inglehart (1977), bir toplumun ekonomik açıdan gelişmesi halinde, bu sürecin bireylerin sosyal, politik, dini norm ve inançlarında tutarlı ve öngörülebilir değişikliklere yol açacağını belirtmiştir. Ülkelerdeki değer değişimlerini Materyalist ve Postmateryalist Index çalışmasıyla ölçümlemiştir. Değer boyutlarını Yaşamsal Değerler (survival) - Kendini İfade ve Geleneksel - Seküler (rasyonel) değerler ekseninde tanımlamıştır.<sup>46</sup>

Inglehart ve Baker (2000) Kendini-İfade değerlerinin katılımcıların ekonomik, fiziksel güvenlik (yani Materyalizm-Postmateryalizm indeksi) üzerinde kişisel özgürlük ve yaşam kalitesine öncelik verdiğini, kendini çok mutlu olarak tanımladığını, eşcinselliğin kabul edilebilir olduğunu ve insanlara güvenilebileceğini belirtmiştir. Yaşamsal değerler ise tam tersini vurgular. Seküler (rasyonel) değerler, Tanrı'nın katılımcıların yaşamlarında önemli olmadığını, çocuğun bağımsızlığı, kararlılığı öğrenmesinin itaat ve dini inançtan daha önemli olduğunu, kürtajin kabul edilebilir olduğunu ve zayıf milliyetçi duyguları olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, bu boyutlarda üst sıralarda yer alan katılımcılar, otoriteye daha az saygı duymayı tercih etmektedir. Geleneksel değerler ise tam tersini vurgular.<sup>47</sup>

Postmateryalizm hipotezine göre, gelişmiş yani postmodern olarak tanımlanan toplumlarda maddi ihtiyaçları elde etmek zaten sorun teşkil etmediği için bireylerin post-materyalist hedeflere öncelikli olarak odaklandıkları iddia edilmiştir.

---

<sup>45</sup>Şenol Baştürk, "Değer Dönüşümünün Paradoksları: Post-Materyalist Çalışma Yönelimlerinin Eleştirisi," *Turkish Journal of Business Ethics* 6, no. November 2013 (2013): 11-12.

<sup>46</sup>Henrik Dobewall ve Micha Strack, "Relationship of Inglehart's and Schwartz's Value Dimensions Revisited.," *International Journal of Psychology* 49, no. 4 (2014): 241.

<sup>47</sup>Dobewall ve Strack, 241.

Bu da postmodern toplumlarda postmateryalist değerlerin artmasına yol açar. Bu bakış açısıyla değerlerin bireyden bireye veya toplumdan topluma önceliklerinin farklı olduğu belirtilmeye çalışılmıştır. Maslow'un insan ihtiyaçları piramidini yeni bir bakış açısıyla yansıtan Inglehart'a göre, materyalist toplumların öncelikli olarak fizyolojik ihtiyaçları vardır. Bu toplumlar, fiziksel ve ekonomik güvenliğe öncelik verirler. Postmateryalistler ise kendilerini gerçekleştirme çabasındadırlar, estetiğe ve entelektüel değerlere önem verirler.<sup>48</sup>

**Tablo 8. Inglehart'ın Materyalist ve Post Materyalist Ölçütler Karşılaştırması**

| Materyalist Ölçütler                         | Postmateryalist Ölçütler                                                                           |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A) Ulus içindeki düzeni korumak              | B) Devlet kararlarında daha çok insanı söz sahibi yapmak                                           |
| C) Yükselen fiyatlarla savaş                 | D) İfade özgürlüğünü sağlamak                                                                      |
| E) Yüksek oranda ekonomik büyüme sağlamak    | G) İşyerinde ve sosyal çevrede işlerin nasıl yapılacağına dair bireylere daha çok söz hakkı vermek |
| F) Ülkenin güçlü bir askeri savunması olması | H) Şehirlerimizi ve kırsal bölgeleri güzelleştirmeye çalışmak                                      |
| I) Stabil ekonomiyi devam ettirmek           | K) Daha arkadaş yanlısı, kişisel olmayan toplumlara yönelmek                                       |
| J) Suçla savaşmak                            | L) Fikirlerin paradan daha önemli olduğu bir toplum olabilmek                                      |

Kaynak: Lakatos, Zoltan. "Traditional Values and the Inglehart Constructs." *Public Opinion Quarterly* 79, no. Special Issue (2015): 294.

Dünya Değerler Araştırması'nın coğrafi kapsamının genişletilmesiyle Inglehart, farklı kültürel geleneklere sahip toplumlarda gerçekleşen değer değişimlerinin çoğunu açıkladığını iddia ettiği iki kapsamlı göstergede seküler-geleneksel ve Kendini-ifade etme/hayatta kalma ölçekleri, toplumların bir "Küresel Kültür Haritası"nda tarihsel-kültürel varlıkları temsil eden kümeler oluşturduğu iki boyutlu bir değer alanı tanımlamaktadır.<sup>49</sup>

<sup>48</sup>Maximilian Held v.d., "Value Structure and Dimensions: Empirical Evidence from the German World Values Survey," *World Values Research WVR* 2 (2009): 57.

<sup>49</sup>Zoltan Lakatos, "Traditional Values and the Inglehart Constructs," *Public Opinion Quarterly* 79, no. Special Issue (2015): 293.

**Tablo 9. Inglehart ve Baker'ın Seküler-Geleneksel ve Kendini-İfade / Survival Ölçeği**

| SEKÜLER(RASYONEL) / GELENEKSEL DEĞERLER                                                                  | KENDİNİ-İFADE / SURVIVAL DEĞERLER                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GELENEKSEL DEĞERLER AŞAĞIDAKİLERİ VURGULAR:                                                              | SURVIVAL DEĞERLER AŞAĞIDAKİLERİ VURGULAR:                                                             |
| Tanrı'nın katılımcının hayatındaki yeri çok önemlidir.                                                   | Katılımcı ekonomik ve kişisel güvenliğine kendini ifadeden ve hayat kalitesinden daha çok önem verir. |
| Bir çocuğun itaat ve dini inançları öğrenmesi bağımsızlık ve kendi adına karar vermektan daha önemlidir. | Katılımcılar kendilerini mutlu olarak tanımlamazlar.                                                  |
| Kürtaj asla kabul edilemez.                                                                              | Katılımcı eşcinselliği normal gören ve kabul eden bir belgeyi imzalamamıştır ve asla imzalamaz.       |
| Katılımcının milliyetçilik duyguları kuvvetlidir.                                                        | İnsanlara güvenirken çok dikkat edilmelidir.                                                          |
| Katılımcı otoriteye karşı saygı durmak taraftarıdır.                                                     | (KENDİNİ-İFADE DEĞERLERİ BUNLARIN TAM TERSİNİ VURGULAR.)                                              |
| (SEKÜLER-RASYONEL- DEĞERLER BUNLARIN TAM TERSİNİ VURGULAR.)                                              |                                                                                                       |

Kaynak: Lakatos, Zoltan. "Traditional Values and the Inglehart Constructs." *Public Opinion Quarterly* 79, no. Special Issue (2015): 291-324

### 1.2.2. İnançlar (Temel Varsayımlar)

Temel varsayımlar olarak da adlandırılan inançlar, bir kültüre mensup bireyler tarafından dünyanın işleyişiyle ilgili olarak, paylaşılan ortak düşüncelerdir.<sup>50</sup>

İnanç, bireyin etrafında olan şeylerin ona ifade ettiği anlamların toplamı, bireylerin o obje hakkında sahip oldukları bilginin bütünüdür. Bireylerden oluşan toplumun gücü ve yaygınlığı, o toplumu oluşturan bireylerin arasındaki benzerliklerin fazla olmasıyla ilgilidir. Toplumların devamlılığını sağlayan unsur inançlardır.<sup>51</sup>

Schein (1990), kültürün temel belirleyicilerinden biri olarak görülen temel varsayımları açıklarken, kültür tanımlamasını da varsayımlar üzerine kurmuştur. Schein kültürü, bir grup bireyin dış uyum ve iç bütünleşmesi sırasında karşılaştığı sorunları çözerken öğrendiği, işe yaradığı için geçerli olarak kabul edilen, bundan

<sup>50</sup>Şişman, 3.

<sup>51</sup>Turhan Erkmen, *İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma: Örgüt Kültürü*, vol. 1. Baskı (İstanbul: Beta 2010), 50-51.

dolayı da grubun yeni üyelerince doğru algılama, düşünme ve problemleri çözmede kullanılabilecek temel varsayımlar olarak tanımlamıştır.<sup>52</sup>

Bir toplumda hâkim olan değerler kültürün en merkezi özelliği olabilir. Bu değerler, neyin iyi ve arzu edilir olduğuna dair kültürel idealler hakkındaki kavramları ifade ederler. Toplumdaki insanlar arasında yaygın olan bu anlamların, inançların, uygulamaların, sembollerin, normların ve değerlerin zengin karışımı, kültürün temel varsayımlarıdır.<sup>53</sup>

İnançlar, değerlere kıyasla daha az yaygın olmalarına rağmen daha güçlü ve sabittir. Toplumdaki gerçeklerin şu anda ve bundan sonra nasıl olduğuna ilişkin olarak, o toplumun üyelerinin bilgi toplamalarıdır. Bazı yazarlar inançları *tamamlayıcı ve varoluşçu inançlar* (doğru ve yanlış), *değerlendirici inançlar* ( iyi ve kötü) ve *örf ve adetlere ilişkin inançlar* olarak üç grupta incelemişlerdir.<sup>54</sup> Bununla beraber dini inançların değişik kültürel değerler yaratacağına dair inanç, uluslararası yönetim literatüründe hâkim görüş olarak bulunmaktadır. Değerler bağlamında bakıldığında, Hofstede ve Minkov yaptıkları araştırmada bir ulusun paylaştığı oldukları tarihlerinin, geçmişlerinin; kültürel değer oluşumunda paylaştığı oldukları dinden daha etkili olduğunu tespit etmişlerdir.<sup>55</sup>

### 1.2.3. Normlar

Normlar, toplum üyesi bireylerin ideal davranışlarını tanımlayan ve değerlere göre oluşmuş yazılı olmayan düzenlemelerdir.<sup>56</sup>

Normlar, bir grubun veya bir kesim insanın davranış standartlarını belirleyen kurallardır. Arzu edilen formatta; normlar mutlaktır, etik olarak doğru olanı gösterirler. Gerçekleşen formatta ise normlar çoğunluk tarafından verilen kararları

---

<sup>52</sup>Schein, 9-11.

<sup>53</sup>Shalom H Schwartz, "Culture Matters: National Value Cultures, Sources, and Consequences," in *Understanding Culture* (Psychology Press, 2013), 3-4.

<sup>54</sup>Doğan, 50-51.

<sup>55</sup> Michael Minkov ve Geert Hofstede, "Nations Versus Religions: Which Has a Stronger Effect on Societal Values?," *Management International Review* 54, no. 6 (2014): 801-03.

<sup>56</sup>Şişman, 4.



gösteren birer istatistiktirler. Arzu edilen format ideolojiyi gösterirken, gerçekleşen format daha çok pratik uygulamaları göstermektedir.<sup>57</sup>

Değerler normları beslerler ve toplum üyelerinin davranışlarını belirleyen kurallar dizisini oluştururlar. Bireyin toplum içinde karşılaştığı bir sorunla nasıl başa çıkacağına, ne yapması gerektiğine dair yol gösterirler. Normlar, toplum kültürünün oluşmasında önemli bir yere sahiptirler. Bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyip yön verirler. Normlar; ait olduğu çevrenin davranışlarını düzenleyen *kural normları*, kişilerin kültürel tutum ve davranışlarını düzenleyen *sosyal normlar* olarak iki türde açıklanabilir.<sup>58</sup>

#### 1.2.4. Semboller

Kültürün tanımlarından bir tanesi de bir grup, kabile, ulus, toplum tarafından tarihsel olarak birbirine aktarılan referanslar ve semboller sistemi olduğudur.<sup>59</sup> Bu tanımdan, kimi araştırmacıların sembolleri kültürün tanımlanmasında en önemli unsurlardan biri olarak gördükleri anlaşılabılır.

Hofstede de sembolleri; aynı kültürü paylaşan insanlarca aynı anlamı taşıyan kelimeler, jestler, resimler veya objeler olarak tanımlamıştır.<sup>60</sup>

Her kültür, sembollerle veya başka bir şeyi temsil eden, genellikle çeşitli tepkiler ve duygularla gösterilen şeylerle doludur. Bazı semboller aslında sözsüz iletişim türleridir, bunun dışında bazı semboller de maddi nesnelerdir. Sözsüz sembollerin en yaygın olanı, bazı toplumlarda olan ve bazılarında olmayan el sıkışmaktır. Birçok toplumun "jest" denilen sözsüz sembolleri vardır. Bir toplumda belli bir anlamı olan kafa sallamak, bazı el hareketleri vb. gibi jestler başka bir toplumda başka anlamlara gelebilmektedir.<sup>61</sup>

---

<sup>57</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 9.

<sup>58</sup>Tutar, 33.

<sup>59</sup>Irene Krasner, "The Role of Culture in Language Teaching," *Dialog on language instruction* 13, no. 1-2 (1999): 89.

<sup>60</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 8.

<sup>61</sup><https://open.lib.umn.edu/sociology/chapter/3-2-the-elements-of-culture/>, University of Minnesota, accessed 01.01.2020, 2020.

### 1.2.5. Kahramanlar

Kahramanlar, bir toplumda yaşamış veya hayal ürünü olan, davranış ve yaşam tarzlarıyla toplum üyelerine örnek oluşturan şahsiyetlerdir.<sup>62</sup>

Kahramanlar, yaşanan toplumsal problemler sırasında veya birlikte çalışma esnasında ortaya çıkarlar, davranış ve tutumlarıyla herkese örnek oluşturlar. Bir kişi veya grubun *kahraman* olarak nitelendirilebilmesi için, o kişi veya grubun toplum tarafından da desteklenen değerler bütünü olması gerekmektedir.<sup>63</sup>

2020 yılında başlayan ve dünya genelinde yaşanmış olan Covid-19 pandemisi esnasında doktorlar, bu süreçteki özverili çalışmalarından ötürü bütün dünya toplumlarınca kahraman olarak nitelendirilmişlerdir.

### 1.2.6. Törenler (Ritüeller)

En sade tanımla ritüeller, önceden belirlenmiş bir şekilde yürütülen temel sosyal faaliyetlerdir. Ritüeller sadece bir topluluktaki bireylerin birbirleri arasındaki ilişkileri değil, aynı zamanda insanlarla ve doğal kaynaklar arasındaki ilişkileri de düzenler. Ritüel, genellikle sembolik değere sahip olduğu düşünülen bir dizi eylem olarak tanımlanabilir ve işleyişleri genellikle bir din veya bir topluluğun gelenekleri tarafından belirlenir.<sup>64</sup>

Ritüeller, istenen amaçlara ulaşmak için aslında teknik olarak gereksiz olan, ancak bir kültür içinde sosyal açıdan zorunlu kabul edilen kolektif faaliyetlerdir. Bu nedenle de toplumlar kendileri için bu faaliyetlerde bulunurlar. İnsanları karşılamak, selamlaşmak veya saygı göstermek ritüel olarak görülürken, sosyal ve dini seremoniler de birer ritüeldir. Asıl olarak işlevsel nedenlerle düzenlenen iş toplantıları ve siyasi toplantılar da genellikle grup içi uyumu güçlendirmek veya

---

<sup>62</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 8.

<sup>63</sup>Doğan, 55-56.

<sup>64</sup>Samuel Mascarenhas v.d., *Using Rituals to Express Cultural Differences in Synthetic Characters, Proceedings of The 8th International Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems-Volume 1* (International Foundation for Autonomous Agents and Multiagent Systems, 2009), 305-06.

liderlerin kendi fikirlerini gruba empoze etmek gibi çoğunlukla ritüel amaçlarla düzenlenir.<sup>65</sup>

Kültür kavramının öğelerinin incelendiği bu bölümde; değerler, farklı araştırmacılar tarafından kullanılan değer yaklaşımları, inançlar, varsayımlar (temel varsayımlar), normlar, semboller, kahramanlar ve törenler (ritüeller) olmak üzere kültürün temel öğeleri üzerinde durulmuştur. Çalışmada da belirtildiği üzere, kültürün en önemli unsuru, kültür kavramının en derin katmanı olan, toplum üyesi bireylerin tutum ve davranışlarına da yol gösteren ve belirleyen *değerler*dir. Bundan dolayıdır ki değerler, birçok araştırmacı tarafından özel olarak incelenmiş ve araştırılmıştır.

Literatüre önemli katkıları olan araştırmacıların araştırmalarına göre değerler kültürün temelini oluşturmaktadır. Breuer & Quinten (2009)'nin teorisine göre bireylerde değerler; tutumları, tutumlar da davranışları oluşturarak kültürün gözlemlenebilir yanını oluşturmaktadırlar.<sup>66</sup> Araştırmanın bundan sonraki bölümünde kültür kavramıyla ilgili olarak kültürel aktarım ve kültür değişimi konularına değinilecektir.

### **1.3. Kültürel Aktarım ve Kültür Değişimi**

Kültürlerin nesiller boyunca sürekliliği ve değişimi kültürel aktarımdan etkilenir. Kuşaklar arası kültür aktarımı, bir nesilde yaygın olan değerlerin, bilginin ve uygulamaların bir sonraki nesle aktarılma şeklini ifade eder. Bu nedenle kültürel aktarım, birbiri ardına gelen her nesilde kültürün yeniden üretiminin gerçekleştiği bir süreç olarak görülür.<sup>67</sup>

Kültürün aktarımı kültürü korumak için gerekli bir süreçtir; bu nedenle, her zaman, eski kültürlerden yeni gelişmiş kültürlere kadar gerçekleşen bir olgudur. Geleneksel olarak bakıldığında, kültürü yavaş değişen toplumlarda, kültürün genç

---

<sup>65</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 9.

<sup>66</sup> Supun Mekhala Chandrasena, "The Influence of National Culture on Accounting and Finance" (University of Dublin, 2020), 23.

<sup>67</sup>Gisela Trommsdorff, *Cultural Transmission: Psychological, Developmental, Social and Methodological Aspects - Intergenerational Relations and Cultural Transmission* (Cambridge, Mass.: University Press, 2009), 127.

kuşağa aktarımı eski kuşağın üstlendiği bir görevdir. Kültürel aktarım kavramı Cavalli-Sforza ve Feldman (1981) tarafından biyolojik aktarım kavramına paralel olarak kullanılmıştır. Biyolojik aktarım, genetik mekanizmalar yoluyla bir popülasyonun belirli özelliklerinin zaman içinde alt popülasyonlara aktarımı yoluyla nesiller boyunca sürmekteydi. Benzer şekilde, çeşitli kültürel aktarım biçimlerini kullanarak, bir kültürel grup, öğretme ve öğrenme mekanizmalarını kullanan sonraki nesiller arasında davranışsal özelliklerinin sürdürülebilir olduğu öne sürüldü. Kültürel aktarımın üç şekilde olduğu varsayılmaktadır. Bunlar dikey, yatay ve eğik aktarım şeklindedir. Ebeveynlerin kendi çocuklarına aktardıkları kültürel geçişler, Cavalli-Sforza ve Feldman tarafından dikey aktarım olarak adlandırılmıştır, çünkü kültür özelliklerinin bir nesilden diğerine inişini içermektedir.<sup>68</sup> Çocuklar yalnızca ailelerinin yanında yetişmedikleri, içinde bulundukları sosyal çevreden veya aileleri dışındaki diğer ilericilerden gelen algılara da maruz kaldıkları için bu değişim ve sonucunda oluşan aktarım da yatay aktarımdır.<sup>69</sup> Dikey iniş biyolojik aktarımın tek olası şekliyen, kültürel aktarımın diğer iki biçimi olan yatay ve eğik aktarımda biyolojinin rolü yoktur.

Bireyin ve toplumların değerlerinin ve inançlarının bir nesilden diğerine nasıl aktarıldığını öğrenmek, bir toplumun değerlerine ve inançlarına ne kadar bağlı oldukları konusundaki genel bir sorunu anlama yolundaki ilk adımdır. Bazı araştırmacılar, değerlerin ve inançların, bir bireyin ait olduğu ülke veya etnik grubun derinliklerinden kaynaklandığını, örneğin tarihine, coğrafyalarına aşırı bağlı oldukları durumlar gibi ve zaman içinde yavaş bir şekilde geliştiğini iddia etmektedirler. Bunun yanında bazı araştırmacılar ise, ekonomik teşvik ve fırsatlarla, teknolojiye ve kurumlardaki değişikliklere tepki olarak kültürel tutumların oldukça hızlı bir şekilde değişebileceğini öne sürmüşlerdir. Her iki kültür görüşünün de (yavaş değişen - hızlı değişen) geçerli yanları vardır. Geçmişten kaynaklanan bazı kültürel davranışlar bugünün ekonomik ve kurumsal sonuçlarını etkilerken, birçok

---

<sup>68</sup>Ute Schönplugg, *Cultural Transmission: Psychological, Developmental, Social and Methodological Aspects* (New York, USA: Cambridge University Press, 2008), 127-28.

<sup>69</sup>Francesco Giavazzi, Ivan Petkov, ve Fabio Schiantarelli, "Culture: Persistence and Evolution," *Journal of Economic Growth* 24 (2019): 118.

yeni değer ve inanç ise teknoloji ve ekonomik çevrenin değişmesi sonucu gelişmektedir.<sup>70</sup>

Toplumların, ister mikro yapılanmaları olan aileler olarak, isterse de daha makro açıdan din veya devletler olarak, kültürel aktarımı devamlılıkları açısından en kritik hususlardan biridir. Aileler kendi ailelerine özgü kültürlerini devam ettirmek için çocuklarına ve torunlarına ailelerine özgü varsayımlar, kahramanlar veya ritüellerle aktarım sağlarlarken, devletler de bu aktarımı vatandaşlarına çocuk yaşlarda öncelikli olarak okullarda, sonraki dönemlerdeyse topluma mal olmuş kahramanlar, semboller, normlar ve törenler aracılığıyla devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Toplumların kültürü zaman içinde değişime uğrayabilir. Fakat kültürel özelliklerin yok olmaya başlaması toplumun asimile olması veya yok olmaya başlaması olarak görülebilir.

Bir sonraki bölümde kültür değişimi konusu üzerinde durulacaktır.

### **Kültür Değişimi**

Kültürlerle ilgili yapılan ve bu çalışmanın “Kültürlerarası Çalışmalar” başlıklı bölümünde incelenecek olan bütün araştırmalar belirli bir zaman dilimini yansıtırken kültürde yaşanan değişimleri göstermeye çalışmışlardır. Kültürler yapıları itibarıyla statik değil devamlı olarak değişime açık olan, bunun sonucu olarak da değişen ve gelişen bir yapıya sahiptir. Kültürel değişimler toplum üyesi bireylerin fikir, norm, tutum ve davranışlarında uzun yıllar ve bazen asırları alan bir zaman diliminde yaşanan değişimlerdir.<sup>71</sup>

Kültürel değişimlerin bazen yeni doğanlara konulan isimlerin zaman içinde değişimiyle,<sup>72</sup> zaman zaman da Karl Marx, Daniel Bell gibi modernizasyon teorisyenleri tarafından ekonomik kalkınmanın gelişimiyle olduğu savunulmaktadır. Ancak Max Weber'den Samuel Huntington'a diğer araştırmacılar da, kültürel

---

<sup>70</sup>Giavazzi, Petkov, ve Schiantarelli, 118-19.

<sup>71</sup>Sema Yiğit ve Murat Gök, "Kültürel Değişimin Ülkelerin Girişimcilik Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi," *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi* 8, no. 1 (76).

<sup>72</sup>Matthew W Hahn ve R Alexander Bentley, "Drift as a Mechanism for Cultural Change: An Example from Baby Names," *Proceedings of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences* 270, no. suppl\_1 (2003): 120.

değerlerin toplum üzerinde kalıcı ve özerk bir etkisi olduğunu iddia etmişlerdir. Inglehart ve diğerlerinin Dünya Değerler Anketi sonuçlarına dayanarak yaptıkları araştırmalar; toplumlardaki ekonomik gelişme sonucunda, toplumlara hâkim olan mutlak normlardan ve değerlerden giderek rasyonel, hoşgörülü, güvenen ve katılımcı olan değerlere doğru kaymalar olduğunu göstermiştir. Kültürel değişim izlediği yola bağlıdır. Örneğin Protestan, Roma Katolik, Ortodoks, Konfüçyüs'çü gibi geniş kültürel mirasa sahip bir toplum, bütün modernleşmeye rağmen toplumsal değerlerde silinmez izler bırakır. Dahası, belirli toplumlarda farklı din mensuplarının sahip oldukları değerler arasındaki farklar, uluslararası farklılıklardan çok daha küçüktür.<sup>73</sup>

Dünyamız devamlı bir değişim içindedir. Bugünden altmış yıl öncesine gitsek farklı bir dünya bulunur, oradan bir altmış yıl daha geriye gitsek bambaşka bir dünya bulunur. İnsanların çevresi teknoloji tarafından donatılmıştır. Bugün bir fabrikada üretim yapan işgörenler bir sonraki sene ne üreteceklerini tam olarak bilmemektedirler. Geçmiş dönem gezginlerinin günlükleri incelendiğinde kültürler arası farklılıklar çok net şekilde görülebilmektedir. Toplumlarda teknoloji ve ürünler değiştikçe, değişmeyen unsurlar da bulunmaktadır. Örneğin Türk gençliğinin kola içeceğini daha çok tüketmeye başlamaları, onların yaşlılarına karşı gösterdikleri hürmette bir değişim yaşamalarına etki etmemiştir. Kültürel değişim Hofstede'nin soğan modelinde yer alan, kültürün gözle görülür katmanları olan *uygulamalar* bölümünde daha hızlı, soğanın merkezinde olan *değerlerde* ise daha yavaş olmaktadır.<sup>74</sup>

Heraklitos'a atfedilen “*Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.*” sözünden hareketle kültürlerde de değişim yaşanması kaçınılmazdır. En kapalı olarak kabul edilen toplumlardan en açık toplumlara kadar ortak olan yegâne unsurlardan bir tanesi değişimdir. Değişim her toplumda mutlaka görülecektir, toplumların yapısı veya kültürün mukaddes olması değişim hızını fark ettirecektir.

Kültürel aktarımı ve kültür değişimi üzerinde durulan bu bölümden sonra, bir sonraki bölümde kültür çeşitleri incelenecektir.

---

<sup>73</sup>Ronald Inglehart ve Wayne E Baker, "Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values," *American sociological review* (2000): 19-20.

<sup>74</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 19.

#### 1.4. Kùltür Çeşitleri

Kùltürü birçok etmene göre çeşitlendirmek mümkündür. Genel bir toplumsal kùltür içinde değışken değer, inanç ve sembollerin paylaşıldığı alt kùltürler de oluşabilmektedir. Örneğın toplumsal kùltür "milli kùltür" olarak, bir örgütün kùltürü de “alt kùltür” olarak adlandırılabilir.<sup>75</sup> Araştırmacılar kendi ihtiyaçlarına ve araştırma konularına göre kùltürü çeşitlendirmişlerdir. Bu bölümde genel anlamda kùltür çeşitleri üzerinde durulacaktır.

##### Milli Kùltür

Belirli bir topluluğa ait sosyal davranış ve teknik kuruluşlar kùltürü oluşturmaktadır.<sup>76</sup> Milli kùltür, kùltür değeri etrafında ortak bir anlayışla bir araya gelmiş birey gruplarının, kendilerine özgü algı ve anlayışa göre oluşturdukları birtakım kalıplarla gelenekselleşen ve bu yolla toplumların kendilerini ifade etmelerine yarayan olgu ve olaylar bütünüdür.<sup>77</sup>

Milli kùltür; bir ulusta yaşayan yurttaşlarca paylaşılan inançlar, deneyimler, öğrenilmiş davranışlar ve değeri ile yine o milletin hukuki, siyasi, iktisadi, dini, ahlaki, sosyo-kùltürel ve kendine özgü değeri toplamıdır. Bu nedenledir ki bir halkın meydana getirdiğı değeri bütününe milli kùltür denir. Bir toplumu oluşturan bütün alt kùltürler birleştğinde bir genel kùltür (milli kùltür) oluşur.<sup>78</sup>

Dünya üzerindeki çeşitli toplumların veya milletlerin milli kùltürleriyle ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Milli kùltür alanında yapılan önde gelen çalışmalar ve içerikleri ile ilgili, ilerleyen bölümlerde detaylı bilgi verilecektir.

##### Alt Kùltür

Bir değeri sistemi olan kùltür, üst bir sistem olarak birçok sayıda alt kùltürden oluşmaktadır. Alt kùltür, bir toplumun bütününe hitap eden genel kùltürü

---

<sup>75</sup>Koçel, 162.

<sup>76</sup>İbrahim Prof. Dr. Kafesoğlu, *Türk Milli Kùltürü*, vol. 36. Basım (Beyoğlu-İstanbul: Ötüken Neşriyat A.Ş., 1997), 16.

<sup>77</sup>Alaattin Canbay, Zeki Nacakcı, ve A Serkan Ece, *Milli Kùltür Değerilerinin Temel Eğitimde Yer Alması: Halk Kùltürü Dersi Örneğı, Bildiri Kitabı* (Ankara: Gece Akademi, 2019), 85.

<sup>78</sup>Tutar, 48-49.

paylaşan bireylerden farklı olarak azınlık gruplarınca benimsenen kültür tipidir. Alt kültür, genel kültürden bir kopma değil fakat bir çeşit farklılaşmadır. Normal şartlarda kültür unsurlarının birbirleriyle uyum içinde olmaları beklenirken genel kültür ile alt kültürler her zaman birbiriyle tam uyum göstermeyebilirler. Alt kültürlerin, genel kültürle bazı ortak değer paylaşımları olabilir fakat bununla beraber her alt kültürün de kendine has yaşam biçimi, değerleri, tutumları, davranışları ve normları vardır.<sup>79</sup>

### **Maddi ve Manevi Kültür**

Maddi ve manevi kültür, kültürü oluşturan toplumdaki bireylerin davranışlarını belirli kalıplar içinde gerçekleştirmeleri yönünde etki eder. Maddi kültür, bir toplumda insan eliyle yapılmış olan eserler, aletler, binalardır. Bu bağlamda bir toplumdaki mimari yapılar, evler, sanat yapıtları vb. maddi kültürün unsurlarıdır. Toplumun dil, din, ahlak anlayışı, gelenek-görenekler, çocuk yetiştirme, büyüklere saygı, selamlaşma gibi unsurları ise o toplumun manevi kültürünü oluşturmaktadır.<sup>80</sup>

Kültür çeşitlerinden sonraki bölümde ulusal düzeyde yapılan başlıca kültürlerarası araştırmalara yer verilecektir.

### **1.5. Ulusal Düzeyde Yapılan Başlıca Kültürlerarası Araştırmalar**

Uluslararası düzeyde kültürü araştırmak için birçok araştırmacı yıllardır süren çalışmalar yapmaktadırlar. Bu bölümde literatürde önemli bir yere sahip ve araştırmacılar tarafından sıkça referans gösterilen Hofstede'nin, Schwartz'ın, WVS (World Values Survey – Dünya Değerler Anketi) ve GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness - Global Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) araştırmaları üzerinde durulacaktır.

---

<sup>79</sup>Coşkun Can Aktan ve Hasan Tutar, "Bir Sosyal Sabit Sermaye Olarak Kültür," *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi* 6, no. 20 (2007): 7-8.

<sup>80</sup>Mustafa Büte, *Örgüt Kültürü* ([http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme\\_au/orgutkulturu.pdf](http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/orgutkulturu.pdf): İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, 2018), erişim tarihi 09.04.2020, 11.



### 1.5.1. Hofstede'nin Kültürlerarası Araştırması

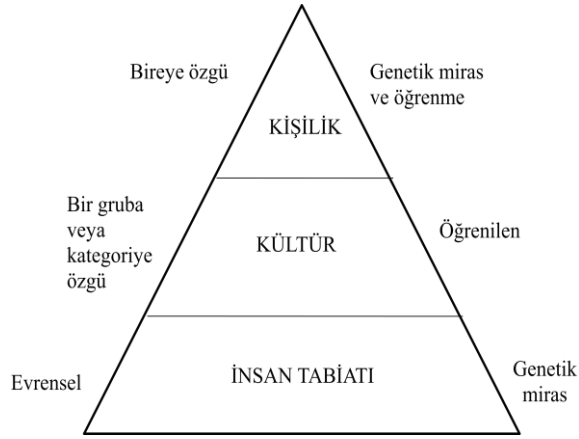
Geert Hofstede, IBM International şirketinde yönetici eēitmeni ve personel araştırma yöneticisi olarak çalışmaya başlamış ve ardından Personel Araştırma Departmanı'nı kurup yönetmiştir. Bu, onun mühendislik alanından psikolojiye geçişi olmuştur. Bu pozisyondayken dünyanın dört bir yanındaki IBM firmasının 70'den fazla ulusal yan kuruluşunda çalışan işgörenlerin görüşlerinin alınması amacıyla anket uygulanması çalışmasında aktif rol almış ve çalışmaya liderlik etmiştir. Büyük organizasyonlardaki insanların davranışları ve birbirleriyle nasıl iřbirliēi yaptıkları ile ilgili olarak, işgörenlerle röportaj ve anket yapmak için Avrupa ve Orta Doēu'ya seyahat etmiştir. Bu seyahatler sonucunda çok miktarda veri toplamış-ancak günlük işinin baskısı nedeniyle önemli miktarda araştırma yapamamıştır. 1971'de IBM'den iki yıllık bir  niversite araştırması için izin aldıēında, içinden topladıēı verilere odaklanarak diēer kuruluşlardaki kültürler arasında önemli farklılıklar olduēunu keşfetmiş-ancak ülkelere göre aynı cevapları almıştır. O zamanlar, IBM'in 100.000'den fazla katılımcının verilerini içeren anketlerinin sonuçları, var olan en büyük uluslararası veri tabanlarından biri olmuştur. Hofstede, 1973 ile 1979 yılları arasında topladıēı veriler üzerinde çalışmıştır. Bulgularını daha geniş bir çalışma kapsamında ilişkilendirmek için mevcut literatürü psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi ve antropolojide kullanmıştır. 1980 yılında, analiz sonuçlarının sunulduēu Culture's Consequences adlı kitabını yayımlamıştır.<sup>81</sup>

Yukarıda belirtildiēi gibi Hofstede, kültürü antropolojik açıdan da tanımlamıştır. Sosyal veya kültürel antropoloji insan toplumlarının bilimidir. Sadece düşünme, duygu ve davranış kalıplarını deēil, aynı zamanda selamlaşma, yeme-içme alışkanlıkları, duyguları gösterme veya göstermeme, toplumdaki diēer bireylerle belirli bir fiziksel mesafeyi koruma, vücut hijyenini koruma gibi konuları da kapsar. Hofstede (2010) kültürü insan doēasından ve bireyin kiřiliēinden ayırmıştır.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup>Geert Hofstede, "Geert Hofstede," *National cultural dimensions* (2010): 1-3.

<sup>82</sup>Renata Panocova, *Theories of Intercultural Communication*, Ren ta Panocov  (Kosice: Univerzita Pavla Jozefa ş f rika v Koşiciach, 2020), 25.



### Şekil 3. Hofstede'nin Zihinsel Programlaması'nın Benzersiz Üç Katmanı

Kaynak: Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov. *Cultures and Organizations. Software of the Mind: 3rd Edition* Organization Studies. U.S.A.:McGraw-Hill, 2010. (Hofstede et al., 2010): 6.

Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisi, kültürlerarası iletişim araştırmacıları için bir ana çerçeve çalışması olma özelliğini taşımaktadır. Hofstede, 1960 ve 1970'lerde IBM tarafından yapılan dünya çapında çalışan değerleri anketinin sonuçlarını incelemek için faktör analizi kullanarak orijinal bir model geliştirmiştir. Teorisi, ölçülebilir olması açısından bir ilk niteliğinde olup, kültürler arasındaki gözlemlenen farklılıkları açıklamak için kullanılmıştır. Hofstede'nin teorisi, kültürel değerlerin analiz edilebileceği dört boyut önermiştir: Güç Mesafesi (Power Distance), Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance), Bireysellik - Toplumculuk (Individualism vs. Collectivism), Erillik - Dişilik (Masculinity vs. Femininity). Hong Kong'daki bağımsız araştırmalar, Hofstede'nin orijinal paradigmadaki tartışılmayan değerlerinin yönlerini kapsayacak şekilde beşinci bir boyutun, Uzun Dönem - Kısa Dönem Odaklılık (Long Term vs. Short Orientation) eklenmesini sağlamışlardır. Hofstede'nin *Cultures and Organizations* isimli kitabının 2010 baskısına, kitabın ortak yazarlarından Minkov'un WVS'den (Dünya Değerler Anketi) veri analizinin bir sonucu olarak elde ettiği altıncı bir boyut olan Hoşgörülü-Kısıtlı boyutu (Indulgence vs. Restraint) eklenmiştir.<sup>83</sup>

Hofstede'nin çalışma bulgularına göre güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde toplumda zayıf olarak nitelenen bireyler daha demokratik ve eşitlikçi

<sup>83</sup>Hofstede, "Geert Hofstede," 5.

ilişkiler beklemektedirler. Batılı ülkelerde düşük güç mesafesi daha fazla görülmektedir. Bunun karşıtı olarak da Asya ülkelerinde yüksek güç mesafesi görülmektedir. Güç mesafesi zayıf olan toplumlarda otorite sorgulamadan kabul edilir, hiyerarşıye uyulur. Latin Amerika, Afrika, Asya ve Doğu Avrupa güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdir. Türkiye 66 puanla orta üzerinde, yüksek sayılabilecek bir değere sahiptir.<sup>84</sup>

Belirsizlikten kaçınma boyutu, toplumlarda bilginin yeterli ve açık veya hiç olmadığı, değişimin hızından, öngörülemeyen durumlardan duydukları kaygı ve tedirginlik seviyeleridir. Belirsizlikten kaçınma isteğinin güçlü olduğu toplumdaki bireyler, riskin olduğu ve sonunu öngöremedikleri olaylarla karşılaşmaktan kaçınma yaklaşımındadırlar. Böyle durumlarla karşılaşmalarında ise bireylerde yüksek oranda stres ve tedirginlik oluştuğu gözlemlenmiştir. Yunanistan, Rusya ve Japonya gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma oranı yüksektir. Türkiye 85 puanla yüksek belirsizlikten kaçınma eğiliminin olduğu ülkelerdendir.<sup>85</sup>

Bireysel çıkar, menfaatler ile hedeflerin; toplumsal çıkar, menfaatler ve hedeflerden yüksek olduğu toplumlarda bireysellik yüksektir. Kolektivist kültürlerde bireyler; aile, kabile ya da ulus gibi daha büyük bir gruba ait olma isteği içindedirler. Bireysel başarılarından çok grup başarısı önemlidir. Asya, Afrika, Orta ve Güney Amerika ülkeleri kolektivist kültürler olarak ön plana çıkmaktadırlar. Hofstede'nin araştırma sonucunda Türkiye 37 puanla düşük bireysellik puanına sahip olurken, kolektivist ülkeler arasında yer almıştır.<sup>86</sup>

Eril toplumlarda rekabet ve başarıma bireylerin en büyük motivasyon kaynaklarındandır. İrlanda, İtalya, Japonya, Macaristan, Avusturya ve Meksika eril toplum yapısına sahip ülkelerdendir. İnsanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak ise dişi kültürün göstergelerindendir. Slovenya, Litvanya, İsveç, Norveç, Danimarka, Hollanda ve Finlandiya dişi kültürün ağırlıklı

---

<sup>84</sup> Yaprak Eroğlu, "Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Dört Temel Boyutunun Gelişmiş (Belçika Ve A.B.D.) Ve Geri Kalmış (Bangladeş Ve Pakistan) Ülkeler Açısından Değerlendirilmesi," *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi* 2, no. 1 (2020): 89-90.

<sup>85</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 191-94.

<sup>86</sup>Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context," 11.

olduğu toplumların örneklerindendir. Türkiye 45 puanla dışı kültüre daha yatkın eğrlerin olduğu bir toplum olarak tespit edilmiştir.<sup>87</sup>

Uzun dönem - kısa dönem odaklılık boyutunda ise kültürler, zamanı gelecek ya da geçmiş odaklı olarak algılamaları yönünden değrlendirilirler. Batılı toplumlar ele alındığında zaman; iyi organize edilmiş, planlanmış, standart, objektif bir yapıdayken, bazı doğu kültürlerinde ve Kuzey Avrupa ülkelerinde geleneksel olarak algılanmaktadır. Bu boyutun çıkış noktası olan Uzakdoğu ülkeleri Çin, Kore ve Japonya gibi ülkeler ise uzun vadeli odaklanma eğilimine sahip ülkelerdendir. Türkiye 46 puanla uzun dönem odaklılık eğiliminden ziyade kısa dönem odaklılığa daha yatkın bir kültür olarak tespit edilmiştir.<sup>88</sup>

### 1.5.2. Schwartz'ın Kültürlerarası Araştırması

Schwartz, Rokeach'ın 1973'te oluşturduğu ölçüm metodolojisinden yola çıkarak değrler listesinde yaptığı bazı uyarlamalarla 56 değrden oluşan bir soru formu içeren yeni bir değrler listesi oluşturmuştur. Böylece benzer güdülerin benzer gereksinimlerine karşılık gelecek bir değrler listesi oluşturmak istemiştir. Yapılan çalışmada, öğretmenler ve öğrencilerden oluşan ve Türkiye'nin de dâhil olduğu 60'ı aşkın<sup>89</sup> ülkeyi kapsayan araştırmada elde edilen sonuçlar ana başlıklar itibariyle faktörlere ayrılmış, 56 değri temsil eden 10 değr grubu tespit edilmiştir. Tespit edilen bu değr grupları ve onların kapsadığı değrler listesi Tablo 10'da sunulmuştur.<sup>90</sup>

Schwartz (1992)'a göre değrlerin bir amacı, motivasyon nedeni vardır. Schwartz'ın ortaya koymuş olduğu 10 değr grubu tüm bireyler için geçerli olduğundan evrensel değrler olarak kabul edilmiştir. Schwartz bu on değrin, üç temel gereksinimin giderilmesine yönelik oluştuğunu iddia etmiştir. İlk gereksinim

---

<sup>87</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 140-45.

<sup>88</sup> Hofstede, Hofstede, ve Minkov.254,259

<sup>89</sup>Shalom H Schwartz v.d., "Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement," *Journal of cross-cultural psychology* 32, no. 5 (2001): 3.

<sup>90</sup>Tunçay ve Özer, 23-24.

"biyolojik gereksinim"dir; bunlar insanların biyolojik organizmalar olması sonucu oluşan ihtiyaçlarıdır. İkinci gereksinim "toplumsal etkileşim gereksinimi"dir ve bir birey olarak insanın etkileşim ihtiyaçlarına yönelik ihtiyaçlarıdır. Üçüncü gereksinim ise "grupsal gereksinim"dir. Bu gereksinim bireyin toplum içinde var olma, varlığını devam ettirme ve hayatta kalmaya yönelik gereksinimlerini içermektedir. Bireyler bu üç temel gereksinimi karşılamak amacıyla çeşitli motivasyonlarla hareket ederler.<sup>91</sup>

Schwartz'ın değerleri ölçmek için geliştirdiği araç, Schwartz Değerler Ölçeği (Schwartz Values Survey-SVS) olarak adlandırılır. SVS iki tip değer ögesi listesi sunar. İlki, potansiyel olarak arzu edilebilir son durumları "isim" olarak tanımlayan 30 madde içerir; ikinci tip ise potansiyel olarak arzu edilen yolları "sıfat" olarak tanımlayan 26 veya 27 madde içerir. Her madde, bir değer motivasyonel amacının yönünü gösterir. Her değer tanımı mevcuttur.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup>Shalom H Schwartz, "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries," *Advances in experimental social psychology* 25, no. 1 (1992): 4-5.

<sup>92</sup>Schwartz, "An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values," 5-6.

**Tablo 10. Schwartz'ın Bireyi Motive Eden Değer Çeşitleri Tablosu**

| Değer           | Tanımı                                                                                                        | Örnek Değer                                                      | Kaynak-Hangi İhtiyaca Karşılık Geliyor        |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Güç             | Sosyal statü ve prestij, insanlar ve kaynaklar üzerindeki hüküm                                               | Sosyal güç, otorite, zenginlik                                   | Etkileşimsel ve Grupsal gereksinim            |
| Başarıya Ulaşma | Rekabet ederek sosyal standartlar karşısında bireysel başarı elde etmek                                       | Başarılı olma, potansiyeli olan, hırslı                          | Etkileşimsel ve Grupsal gereksinim            |
| Hedonizm        | Bireyin kendisi için keyif ve duygusal zevk alması                                                            | Memnuniyet, hayattan zevk alma                                   | Biyolojik gereksinim                          |
| Uyarılma        | Heyecan, yenilik, hayata meydan okuma                                                                         | Cesaret, değişken ve heyecanlı yaşamak                           | Biyolojik gereksinim                          |
| Kendini Yönetme | Bağımsız düşünüp, hareket edebilme, yaratıcılık, keşfetme                                                     | Yaratıcılık, merak, özgürlük                                     | Biyolojik ve Etkileşimsel gereksinim          |
| Evrensellik     | İnsanların ve doğanın refahı için anlayışlı olmak, takdir etme, toleranslı olma                               | Diğer düşüncelere saygılı olma                                   | Grupsal ve Biyolojik gereksinim               |
| Yardımseverlik  | Birlikte olunan insanların refahlarını koruma ve geliştirme                                                   | Yardımsever, dürüst, bağışlayıcı                                 | Etkileşimsel, Grupsal ve Biyolojik gereksinim |
| Geleneksel      | Geleneksel kültür veya dinin sağladığı gelenek ve fıkirlere saygı, bağlılık ve kabul.                         | Mütevazı, dindar, kendisine verilenle yetinen                    | Grupsal gereksinim                            |
| İtaatkarlık     | Eylemlerin kısıtlanması, başkalarını üzecek ya da zarar verecek sosyal beklentileri veya normları ihlal etmek | Nezaket, kurallara itaat, aile ve toplum büyüklerine karşı saygı | Etkileşimsel ve Grupsal gereksinim            |
| Güvenlik        | Güvenlik, uyum, toplum-ilişkiler ve insanın kendi içinde stabil olması                                        | Ulusal güvenlik, toplumsal düzen, temizlik                       | Etkileşimsel, Grupsal ve Biyolojik gereksinim |

Kaynak: Schwartz, Shalom H. "Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?" *Journal of Social Issues* 50, no. 4 (1994): 22.

- \* Biyolojik: Biyolojik organizmalar olarak bireylerin evrensel ihtiyaçları.
- \* Etkileşimsel: Eşgüdümlü sosyal etkileşimin evrensel gereklilikleri.
- \* Grupsal: Grupların düzgün çalışması ve hayatta kalması için evrensel gereksinimler.

Schwartz'ın on değer türü, her biri ana hedef değerler olarak Tablo 10'da ilk sütunda listelenmiştir. İkinci sütunda, her değer için özet tanımı yapılmıştır. İnsanlar bu belirli değerleri ifade eden davranış ve tutumları sergilediklerinde üçüncü sütundaki örnek değerleri elde ederler. Dördüncü sütunda ise her bir değer türünün bireyin hangi evrensel ihtiyacını gidermeye yönelik olduğu belirtilmiştir.<sup>93</sup>

<sup>93</sup>Shalom H Schwartz, "Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?," *Journal of social issues* 50, no. 4 (1994): 23.

### 1.5.3. WVS - Dünya Değerleri Anketi (World Values Survey) Araştırması

Dünya Değerler Araştırması ([www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org)), merkezi Avusturya Viyana'da bulunan WVS Derneği ve WVS Sekreterliği ile uluslararası bir akademisyenler ekibi tarafından yönetilen değişen değerleri, bunların sosyal ve siyasi yaşam üzerindeki etkilerini inceleyen küresel bir sosyal bilimciler ağıdır. 1981'de başlayan çalışma, her ülkedeki en titiz, en kaliteli araştırma tasarımlarını kullanmayı hedeflemiştir. WVS, ortak bir anket kullanarak yapılan, dünya nüfusunun yaklaşık yüzde 90'ını oluşturan 100 ülkede gerçekleştirilen çalışmalardan oluşmaktadır. WVS, şu anda neredeyse 400.000 katılımcıyla yapılan görüşmeler de dâhil olmak üzere, bugüne kadar yürütülen insan inançları ve değerlerinin ölçülmesi amacıyla yapılmış bir uluslararası zaman serisi araştırmasıdır. Dahası WVS, dünyanın en önemli kültürel bölgelerinde çok fakirden çok zengin olan ülkelere kadar tüm küresel varyasyonları da içeren tek bir akademik çalışma olma özelliği taşımaktadır.<sup>94</sup>

WVS, bilim insanlarına ve siyasetçilere dünya üzerindeki bireylerin inançlarındaki, değerlerindeki ve motivasyonlarındaki değişiklikleri anlamalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Binlerce siyaset bilimci, sosyolog, sosyal psikolog, antropolog ve ekonomist bu verileri ekonomik kalkınma, demokratikleşme, din, cinsiyet eşitliği, sosyal sermaye gibi konuları analiz etmek için kullanmışlardır. WVS verileri hükümet yetkilileri, gazeteciler ve öğrenciler tarafından da yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.<sup>95</sup>

Inglehart liderliğinde, 1981 yılında yapılmaya başlanan WVS araştırmasının sonuçlarından faydalanılarak gerçekleştirilen, gelişmiş ülkeler ile az gelişmiş ülkelerin değer oryantasyon değişimlerinin konu alındığı çalışmanın sonuçları önemli varsayımlar ortaya çıkarmıştır. Inglehart araştırması sonuçlarına göre, toplumların karakteristik yapıları ile o toplumun üyesi olan insanların inanç ve değerleri arasında güçlü bağlar mevcuttur.<sup>96</sup> Sanayi anlamında ileride olan bunun sonucunda da ekonomik olarak gelişmiş toplumlarda temel değerler ve

---

<sup>94</sup><http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>, "Wvs- Who We Are?," World Values Survey, accessed 04.04.2020, 2020.

<sup>95</sup><http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>,

<sup>96</sup>Şebnem Morsümbül, "Değerlerin Kuşaklar Arası Değişimi: Ankara Örneği" (Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 2014), 102.

motivasyonlar arasında sistematik değişiklikler olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca toplumdaki kuşaklar arasında değerler açısından da farklılıklar olduğu, ileri yaşı gruplarında materyalist değerlere (ekonomik ve fiziki güvenlik) önem verilirken, gençlerde materyalist değerler yerine post-materyalist değerlere (özerklik ve kendini ifade etmeyi kapsayan) daha çok önem verildiği; sonuç olarak da farklı kuşaklarda farklı değerlerin öne çıktığı varsayımı geliştirilmiştir.<sup>97</sup>

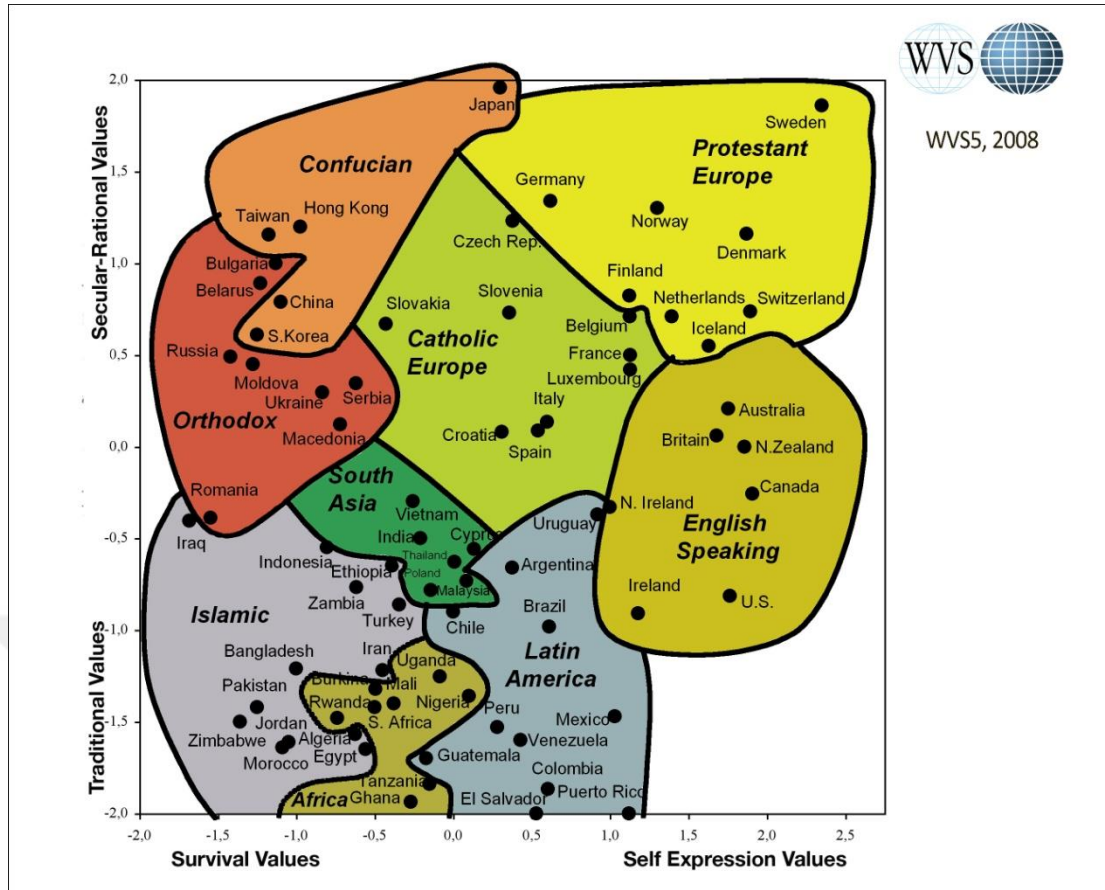
Inglehart ve Welzel tarafından yapılan WVS verilerinin analizi, dünyadaki kültürlerarası varyasyonun iki ana boyutu olduğunu öne sürmektedir. Bunlar seküler (rasyonel) değerler ile geleneksel değerler ve hayatta kalma değerleri ile kendini ifade değerleridir. Küresel kültür haritası (Şekil 4), toplumların puanlarının bu iki boyutta nasıl konumlandığını göstermektedir. Bu haritada yukarı doğru hareket etmek geleneksel değerlerden seküler-rasyonel değerlere geçişi yansıtırken; sağa doğru hareket etmek hayatta kalma değerlerinden kendini ifade değerlerine geçişi yansıtmaktadır.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup>Ronald F Inglehart, "Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006," *West european politics* 31, no. 1-2 (2008): 136-40.

<sup>98</sup> <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>, "World Values Survey Findings and Insights," accessed 20/08/2020, 2020. <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>.





Şekil 4. WVS Kültürel Haritası-5 (2008)

Kaynak:[http://www.worldvaluessurvey.org/images/Cultural\\_map\\_WVS5\\_2008.jpg](http://www.worldvaluessurvey.org/images/Cultural_map_WVS5_2008.jpg)

Geleneksel değerler; din, ebeveyn-çocuk bağları, otoriteye saygı ve geleneksel aile değerlerinin önemini vurgulamaktadırlar. Bu değerleri benimseyen toplumlar boşanmayı, kürtajı, ötenaziye ve intiharı reddederler. Bu toplumlar yüksek düzeyde ulusal gurur ve milliyetçi bir bakış açısına sahiptirler. Seküler-rasyonel değerler ise geleneksel değerlerle zıt tercihlere sahiptirler. Bu toplumlar; dine, geleneksel aile değerlerine ve otoriteye daha az önem vermektedir. Boşanma, kürtaj, ötenazi ve intihar toplumda nispeten kabul edilebilir olarak görülmektedir. Hayatta kalma değerleri, ekonomik ve fiziksel güvenliğe vurgu yapar. Nispeten etnosantrik bir bakış açısı, düşük güven ve hoşgörü seviyeleri ile bağlantılıdır. Kendini ifade değerleri, çevrenin korunmasına, yabancılara, homoseksüellere karşı artan

hoşgörüyü, cinsiyet eşitliğine, ekonomik ve siyasi yaşamda karar alma sürecine katılım için artan taleplere yüksek öncelik verir.<sup>99</sup>

WVS'nin en güncel versiyonu olan WVS-7'de 14 tematik alt bölüm araştırılmaktadır. Bunlar toplumsal değerler, tutumlar ve önyargılar (45 ifade); toplumsal refah (11 ifade); sosyal sermaye, güven ve örgütsel üyelik (49 ifade); ekonomik değerler (6 ifade); yolsuzluk (9 ifade); göç (10 ifade); post-materyalist endeks (6 ifade); bilim ve teknoloji (6 ifade); dini değerler (12 ifade); güvenlik (21 ifade); etik değerler ve normlar (23 ifade); siyasi çıkar ve siyasi katılım (36 ifade); siyasal kültür ve siyasal rejimler (25 ifade); demografi (31 ifade)'dir.<sup>100</sup>

#### **1.5.4. GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness- Global Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) Araştırması**

GLOBE (Global Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) araştırması, dünya üzerindeki 61 ulustaki kültür ve liderlik ilişkileri üzerine yapılan bir araştırma olarak başlamıştır. Çalışmada ülkelerin toplumsal kültürleri, performans yönelimi, gelecek yönelimi, kendine güven, güç mesafesi, insancıl yönelim, kurumsal toplulukçuluk, grup içi toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve cinsiyet eşitliği olmak üzere 9 boyutta incelenmiştir. Bu araştırma, değişik ülkelere yiyecek işleme, finans ve telekomünikasyon endüstrisinde çalışan binlerce orta sınıf yöneticisiyle yapılmış olan, kültür ve liderlik niteliklerinin karşılaştırıldığı bir araştırma çalışmasıdır.<sup>101</sup>

GLOBE'un amaçlarından bir tanesi belirli kültürel değişkenlerin liderlik ve örgütsel işlemlerin üzerindeki etkilerini tanımlamak, anlamak ve ileriye dönük tahminlerde bulunmaktır.<sup>102</sup>

GLOBE, kültürü "ulusal bir grubun değerleri, inançları, normları ve davranış kalıpları" olarak tanımladığı için kültür değerleri ve uygulamalar arasında bir ayrım

---

<sup>99</sup> <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>, "World Values Survey Findings and Insights."

<sup>100</sup> <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>, "Questionnaire Development," WVS Database, accessed 07.04.2020, 2020.

<sup>101</sup> Robert House v.d., "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project Globe," *Journal of world business* 37, no. 1 (2002): 3.

<sup>102</sup> Robert House, Mansour Javidan, ve Peter Dorfman, "Project Globe: An Introduction," *Applied Psychology* 50, no. 4 (2001): 4.

yapmıştır. Çalışmada geçen dokuz kültür boyutuna verilen isimlerin çeşitli nedenleri vardır. Bu adlandırmalar teorik, nitel ve istatistiksel kanıtlara dayanarak oluşturulmuştur. Ölçülen GLOBE kültür boyutlarının çoğu önceki kültürler arası araştırmalarda kullanılan adlandırmalardır.<sup>103</sup>

**Tablo 11. GLOBE Araştırması Kültür Boyutları ve Örnek Anket Soruları**

| Kültür Yapı Tanımları (Boyutlar)                                                                                                                                                      | Örnek Anket Maddeleri                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Güç mesafesi: Bir topluluğun üyelerinin gücün eşit olarak dağıtılmasını beklediği derece.                                                                                             | Takipçilerin liderlerine sorgulamadan itaat etmeleri beklenir.                                    |
| Belirsizlikten kaçınma: Bir toplumun, örgütün veya grubun gelecekteki olayların öngörülemezliğini hafifletmek için sosyal normlara, kurallara ve prosedürlere ne ölçüde bağlı olduğu. | İnsanlar çok az beklenmedik olaylarla ve iyi yapılandırılmış hayatlarıyla liderlik yapmalıdırlar. |
| İnsancıl yönelim: Bir topluluğun bireyleri adil, fedakâr, cömert, şefkatli ve nazik olmaya teşvik etme derecesi.                                                                      | İnsanlar genellikle hatalara karşı toleranslı olmalıdırlar.                                       |
| Kurumsal kolektivizm: Örgütsel ve toplumsal kurumsal uygulamaların, kaynakların ve toplu eylemin toplu dağıtımını teşvik etme ve ödüllendirme derecesi.                               | Liderler, bireysel hedefler olsa bile grup sadakatini teşvik etmelidirler.                        |
| Grup içi kolektivizm: Bireylerin örgütlerinde veya ailelerinde gurur, sadakat ve bağlılığını ifade etme derecesi.                                                                     | Çalışanlar organizasyonlarına karşı büyük bir sadakat hissetmelidirler.                           |
| Kendine Güven: Bireylerin başkalarıyla ilişkilerinde iddialı, çatışmacı ve saldırgan olma derecesi.                                                                                   | İnsanlar genellikle birbirleriyle olan ilişkilerinde baskın olmalıdırlar.                         |
| Cinsiyet eşitliği: Bir topluluğun cinsiyet eşitsizliğini en aza indirme derecesi.                                                                                                     | Erkekler, yükseköğretime girmeleri için kızlardan daha fazla teşvik edilmelidir.                  |
| Gelecek yönelimi: Bireylerin memnuniyetini geciktirme, planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi geleceğe yönelik davranışlarda bulunma derecesi.                                       | İnsanlar gelecek için değil bugün için yaşamalıdırlar.                                            |
| Performans yönelimi: Bir topluluğun, grup üyelerinin performanslarını iyileştirme ve mükemmellik için teşvik etme ve ödüllendirme derecesi.                                           | Öğrenciler sürekli iyileştirilmiş performans için çaba göstermeye teşvik edilmelidirler.          |

Kaynak: Dorfman, Peter, Mansour Javidan, Paul Hanges, Ali Dastmalchian and Robert House.  
 "Globe: A Twenty Year Journey into the Intriguing World of Culture and Leadership."  
*Journal of World Business* 47, no. 4 (2012): 516.

Bu bölümde uluslararası düzeyde yapılan kültürlerarası çalışmaların belli başlı olanlarına, literatürde en çok atıf yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan araştırmada bu çalışmalardan Hofstede'nin yapmış olduğu çalışma ve tespit ettiği boyutların kültürlerarası araştırmacılar için demirbaş özelliği taşıdığı görülmektedir. Hofstede'nin araştırması ve ortaya koyduğu boyutlar temel kalıplar olarak alınmış, diğer araştırmacılar bu kalıp üzerine eklemeler veya çıkarmalar yaparak yeni araştırmalar inşa etmişlerdir.

<sup>103</sup>Peter Dorfman v.d., "Globe: A Twenty Year Journey into the Intriguing World of Culture and Leadership," *Journal of world business* 47, no. 4 (2012): 504-18.

Literatürde, burada yer verilen dört çalışmanın birbirleriyle kıyaslandığı veya çalışmalar arasındaki tutarsızlıkların vurgulandığı araştırmalarda mevcuttur.

Hofstede, GLOBE araştırmalarının sorularını hazırlayan araştırmacıların, soruları “araştırmacı jargonlarıyla” hazırlandığını, sahadaki yöneticilerin problemlerini yansıtmadığı gerekçesiyle eleştirmiştir.<sup>104</sup> Smith'in (2006) Hofstede ve Javidan'nın çalışmaları arasındaki boyutların belirlenme şekilleri, ulusların karşılaştırılmalarında kullanılan kıstaslar;<sup>105</sup> Baskerville'in (2003) Hofstede'nin aslında hiç kültür alanında çalışma yapmadığına dair çalışması<sup>106</sup> ve Hofstede'nin (2003) Baskerville'e cevabı<sup>107</sup> kültür araştırmalarının birbirleriyle kıyaslandığı ve eleştirildiği birçok çalışmadan yalnızca birkaçıdır. Bu alandaki literatür, yeni araştırmacılar için başlı başına bir araştırma konusu olacak düzeyde araştırmaya sahip zengin bir sahadır.

Literatür incelendiğinde kültür kavramının en çok “değerler” üzerinden incelendiği görülmüştür. Bu sebeple bundan sonraki bölümde ulusal düzeyde yapılan başlıca kültürlerarası araştırmaların değer kavramları karşılaştırması yapılacaktır.

#### **1.5.5. Ulusal Düzeyde Yapılan Başlıca Kültürlerarası Araştırmaların "Değer" Kavramları Karşılaştırması**

Bu çalışmada da belirtildiği gibi toplumların kültürleri ölçülmeye çalışılırken değer kavramı üzerinden ilerlenmiş ve araştırmacılar birbirine benzeyen bazen de ayrışan değer kavramları kullanmışlardır. Araştırmacıların modelleri kavramsal ve içerik olarak benzerlikler gösterebilir de her zaman tam olarak örtüşmemektedirler.

---

<sup>104</sup> Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 41.

<sup>105</sup>Peter B Smith, "When Elephants Fight, the Grass Gets Trampled: The Globe and Hofstede Projects," *Journal of international business studies* 37, no. 6 (2006): 915-21.

<sup>106</sup>Rachel F Baskerville, "Hofstede Never Studied Culture," *Accounting, organizations and society* 28, no. 1 (2003): 1-14.

<sup>107</sup>Geert Hofstede, "What Is Culture? A Reply to Baskerville," *Accounting, organizations and society* 28, no. 7-8 (2003): 811-13.

SSCI (Social Science Citation Index)'e göre literatürde en çok atıf alan ve kullanılan modelleme Hofstede'nin toplumsal kültür boyutlarıdır.<sup>108</sup>

**Tablo 12: Ulusal Düzeyde Yapılan Başlıca Kültürlerarası Araştırmaların "Değer" Kavramları Karşılaştırması Tablosu**

| ARAŞTIRMACI | Hofstede                        | Schwartz            | WVS                     | GLOBE                  |
|-------------|---------------------------------|---------------------|-------------------------|------------------------|
| DEĞERLER    | Güç Mesafesi                    | Değişikliğe Açıklık | Yaşamsal Değerler       | Güç Mesafesi           |
|             | Belirsizlikten Kaçınma          | Muhafazakârlık      | Kendini İfade Değerleri | Belirsizlikten Kaçınma |
|             | Bireysellik-Toplumsallık        | Kendini Aşma        | Geleneksel Değerler     | İnsancıl Yönelim       |
|             | Erillik-Dışılık                 | Kendini Geliştirme  | Seküler Değerler        | Kurumsal Kolektivizm   |
|             | Uzun Dönem-Kısa Dönem Odaklılık |                     |                         | Grup İçi Kolektivizm   |
|             | Hoşgörülü-Kısıtlı               |                     |                         | Kendine Güven          |
|             |                                 |                     |                         | Cinsiyet Eşitliği      |
|             |                                 |                     |                         | Gelecek Yönelimi       |
|             |                                 |                     |                         | Performans Yönelimi    |

Çalışmanın birinci kısmında "kültür" kavramı ve tanımı, kültürün öğeleri, kültürel değişim, kültür çeşitleri ve uluslararası düzeyde yapılan başlıca kültürlerarası çalışmalar konuları üzerinde durulmuştur. Bundan sonraki ikinci kısımda kültür, örgüt kültürü boyutunda incelenecektir.

<sup>108</sup> Hussein Alfatlah, "A Systematic Review on the Circular Economy Initiatives through the Sustainability Reporting: A Socio-Cultural Approach," *Turkish Journal of Computer Mathematics Education* 12, no. 7 (2021): 1895.

## 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgütler, çevreden girdiler temin ederek bunları işleyen ve çevresine çıktılar biçiminde sunan, yaşamları bu döngüye bağlı olan açık sistemlerdir. Bütün örgütlerde çeşitli sorunlar yaşanmaktadır ve yaşanan bu sorunların hem yapısal hem de beşeri yönleri vardır. Bireyler sorunlarla baş etmeye çalışırken zihinlerindeki "Örgüt nasıl olmalıdır?" sorusunu da kendi zihin programlarına göre cevaplamaktadırlar. Örgütlenme her zaman iki sorunun cevabını gerektirmektedir: Ne olacağına kimin karar verme gücü olduğu ve arzu edilen sonuca ulaşmak için hangi kuralların ve prosedürlerin izleneceği.<sup>109</sup>

### 2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Bir önceki kısımda işlenen kültür veya toplumsal kültür, işgörenlerin iş anlayışı, işe yaklaşımları ve kendilerine nasıl davranılmasını beklediklerine dair bir merkezi ilkeler toplamıdır. Örgütlerdeki yönetim uygulamaları ulusa veya bölgeye ait değerlerle tutarsız olduğunda, işgörenlerin memnuniyetsiz ve dikkati dağılmış olması, kendilerini rahatsız hissetmeleri muhtemeldir. Bunların sonucunda da, iyi performans gösterme konusunda isteksiz olup performans düşüklüğü yaşayabilirler. Toplumsal kültürel değerleri güçlendiren yönetim uygulamaları, işgörenlerin performans düşüklüğüne engel olabilirler.<sup>110</sup>

Örgütler; belli başlı faaliyetleri ve hedefleri gerçekleştirmek için oluşturulan bir sistem, büyük bir çevrenin alt sistemi, fiziksel yapı gibi çeşitli şekillerde de açıklanabilmektedir.<sup>111</sup> Örgüt kavramı, örgütlenme işlemi ve bunun sonucunda meydana gelen yapı olarak iki farklı anlama gelmektedir. Türkçede ilk anlam için "örgütlenme", diğer anlam için ise "örgüt" sözcükleri kullanılmaktadır. Örgütlenme, yönetimin dört işlevinden ikincisidir ve insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere

---

<sup>109</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 346.

<sup>110</sup>Karen Newman ve Stanley Nollen, "Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture," *Journal of international business studies* 27 (1996).

<sup>111</sup>Mary Jo Hatch, *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, 4th Edition ed. (U.S.A.: Oxford University Press, 2018), 359-60.

varoluştur. Bireyler, tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işleri örgütler vasıtasıyla gerçekleştirebilirler.<sup>112</sup>

Günümüzde örgütlerin rekabet gücünü sağlamasında en önemli faktör işgörenler olmuştur. Örgütleriyle bütünleşen özverili işgörenler, örgütlerin rekabet gücünü koruyup artırmaktadırlar. İşgörenlerinde örgütle bütünleşmeleri ve daha özverili olmaları örgüt kültürünün gelişimine bağlıdır.<sup>113</sup> Bu düşünceye ek olarak, örgüt kültürü üzerine çalışma yapan birçok araştırmacı, kültürün örgütü birbirine bağlayan bir sosyal yapıştırıcı özelliği olduğunu da belirtmişlerdir.<sup>114</sup>

Örgüt sosyologları, yarım asırdan uzun bir süredir örgütlerdeki kültürün rolü üzerinde durmaktadırlar. Örgüt kültürleri kendi başlarına, toplumsal kültürlerden pek çok açıdan farklı bir olgudur; değerlerden ziyade uygulamalardan oluşur. Diğer bir ifadeyle bir örgüt, o ulustan farklı nitelikte bir sosyal sistemdir. Çünkü örgütün üyeleri genellikle sonradan dâhil oldukları örgütün içinde veya örgüt kültürünün hâkim olduğu ortamda büyümemişlerdir, söz konusu ortama sonradan kendi inisiyatifleriyle dâhil olmuşlardır. Yalnızca çalışma saatlerinde bu kültüre katılırlar ve işi bıraktıkları gün o kültürden de ayrılmış olurlar.<sup>115</sup>

Schein, örgüt kültürünü belirli bir grubun iç bütünleşme ve dış uyum sorunlarıyla baş etmeye çalışırken öğrendiği, keşfettiği veya geliştirdiği, işe yaradığı için geçerli sayılan ve sonrasında da benzer sorunlara karşı kullanmaları için örgütün yeni üyeleriyle paylaşılan temel varsayımlar modeli olarak tanımlamıştır.<sup>116</sup>

Schein'a göre kültür üç katmandan oluşmaktadır. Birinci kademe *eserler*dir; bunlar kültürün dışarıdan görülen, hissedilen yapıları ve davranışlarıdır. İkinci kademe *benimsenen inançlar ve değerler*dir; bunlar da örgütün idealleri, amaç ve hedeflerini içerir. Üçüncü kademe ise *temel varsayımlar*dır. Bu kademeyi de

---

<sup>112</sup>Tutar, 190.

<sup>113</sup>Doğan, 102-03.

<sup>114</sup>Kim Cameron ve Robert Quinn, *Örgüt Kültürü, Örgütsel Tanı Ve Değişim, Rekabetçi Değerler Modeli* (Ankara: Pegem Akademi, 2017), 13.

<sup>115</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 344-45.

<sup>116</sup>Edgar H Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," *Sloan Management Review* 25, no. 2 (1984): 3.

sorgulanmaksızın kabul edilen, değişmesi en zor olan inanç ve değerler oluşturur. Bu noktada belirtilmelidir ki, kültür araştırmacılarının büyük çoğunluğu kültürün en derin katmanı için "temel değerler" terimini kullanırken, Schein bu katman için "temel varsayımlar" terimini kullanmıştır. Bunun nedeninin de, temel varsayımların örgütün bütün üyeleri tarafından tartışılmaz bir şekilde kabul edilmesi olduğunu belirtmiştir. Değerler tartışmaya açık olabilirler, bireyler katılabilir veya katılmayabilirler-fakat temel varsayımlar örgütün bütün üyelerinde tartışmasız kabul edildiği için, temel varsayımlarla çelişen üyeler "yabancı" veya "çılgın" olarak görülebilmektedirler.<sup>117</sup>

Cameron ve Quinn (2017) örgüt kültürlerinin toplumların sahip oldukları bir alt kültür olduğunu ve örgütlerin içindeki sosyal sistemin bir alt parçası olduklarını vurgulamışlardır. Örgütler, kendilerine özgü hedefleri, çalışma ve iş hayatına bakışları, ilke ve değerleri, uygulamaları olması sebepleriyle birbirlerinden ayrışırlar.<sup>118</sup>

Roger Schwartz (2006) örgüt kültürünü, bir örgütün üyelerinin paylaştığı ve davranışlarını yönlendiren temel değerler ve varsayımlar kümesi olarak tanımlamıştır.<sup>119</sup>

Örgüt kültürünün birçok tanımı olmasına rağmen, bu tanımlar arasında ortak olan dört madde vardır. İlk olarak örgüt kültürü, örgüte üye bireylerce paylaşılan bir değerler bütünüdür. Üyeler kendi aralarında doğru ve yanlış davranışların neler olduğunu bilirler. İkinci olarak, örgüte ait kültür unsurları bütün üyelerce sorgusuz doğru olarak görülür. Üçüncü olarak, örgüt kültürünün işlevselci bir anlam bütünlüğü vardır. Son olarak da, örgütsel sembollere, varsayımlara, yapılara ve hikâyelere yüklenen anlamlar ortaktır.<sup>120</sup>

---

<sup>117</sup>Edgar H Schein, *Organizational Culture and Leadership*, vol. Fourth Edition (San Francisco: John Wiley & Sons, 2010).

<sup>118</sup>Cameron ve Quinn, 13-16.

<sup>119</sup>Roger Schwarz, *Using the Facilitative Leader Approach to Create an Organizational Culture of Collaboration, Creating a Culture of Collaboration* (U.S.A.: Jossey-Bass, 2006).

<sup>120</sup>Tutar, 196.



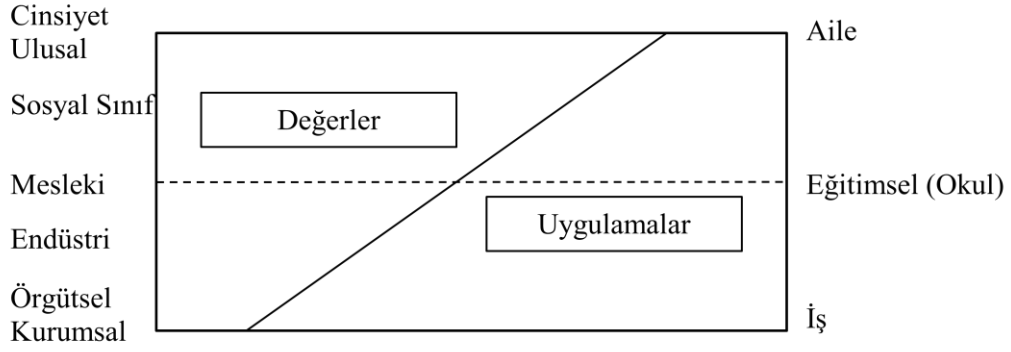
Örgütler de diğer bütün toplumsal gruplar gibi kendilerine has kültür ve alt kültürleri olan küçük toplumlardır. Örgütler, zaman zaman içinde bulunduğu toplumun kültürüne göre bir alt kültür veya kendi örgütü içinde bulunan alt kültürlere göre de bir üst kültür olabilirler. Bu noktada önemli olan husus, örgüt içindeki alt kültürlerin toplamının birleşerek genel örgüt kültürünü oluşturamayacağıdır. Örgüt kültürü, örgüt içindeki bütün alt kültürleri çevreleyen ve onları ortak bir paydada bütünleştiren bir kültürdür. Ulusal ve bölgesel kültürlerin örgüt kültürü üzerinde etkileri olabileceği gibi, örgüt içindeki farklı birimler, bölümler ve meslek grupları da örgüt kültürünü etkileyebilirler. Hofstede, çalışmasında ulusal ve bölgesel kültürlerin örgüt kültürünü etkilediğini belirtirken, farklı kültürleri karşılaştırdığı çalışmalarında önceki bölümde bahsedilen kültür boyutları ortaya çıkarmıştır. Hofstede'nin ortaya çıkardığı boyutlar değişik kültürel değerlerin örgütsel süreçlerinin anlaşılmasına katkı sağlamıştır.<sup>121</sup>

Hofstede ulusal ve örgütsel kültürün birbirinden ayrı iki olgu olduğu üzerinde durmuştur. Ulusal ve örgütsel kültür arasındaki fark, değerler ve uygulamalar karışımındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Ulusal değerler, “*zihinsel program*”ın bir parçasıdır ve bireyin hayatının ilk on yılında oluşmaya başlarken, örgütsel kültürün bir örgüte katıldığımız yaştan itibaren kazanılan, örgüt için yüzeysel uygulamalar olduğunu belirtmiştir.<sup>122</sup> Araştırmacının kültürün değişik katmanlarındaki değerler ve uygulamalar tablosu Şekil 5'te gösterilmiştir.

---

<sup>121</sup>Serpil Durğun, "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim," *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 3, no. 2 (2006): 117-18.

<sup>122</sup> Esther-Mirjam Sent ve Annelie Kroese, "Commemorating Geert Hofstede, a Pioneer in the Study of Culture and Institutions," *Journal of Institutional Economics* (2020): 2-3.



**Şekil 5. Hofstede'nin Kültürün Değişik Katmanlarındaki Değerler ve Uygulamalar Tablosu**

Kaynak: Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov. *Cultures and Organizations. Software of the Mind: 3rd Edition* Organization Studies. U.S.A.: McGraw-Hill, 2010:347.

Örgüt kültürü üzerine çalışan araştırmacıların tanımları incelendiğinde, örgütlerin; içinde bulundukları toplumların ve o toplumların üyesi olan bireylerin kültürel birikimleriyle oluşturulmuş açık sistemler oldukları söylenebilir. Örgütlerin insanlardan oluştuğu düşünüldüğünde, her örgütün içinde bulunduğu ulusun ve toplumun kültüründen etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu sebeple örgüt kültürü; kurucular tarafından yaratılmış, örgüte sonradan katılan üyelerce de paylaşılan ve örgüt üyeliği süresince doğru kabul edilen ortak değerler, varsayımlar sonucu oluşan tutum ve davranışlardır.

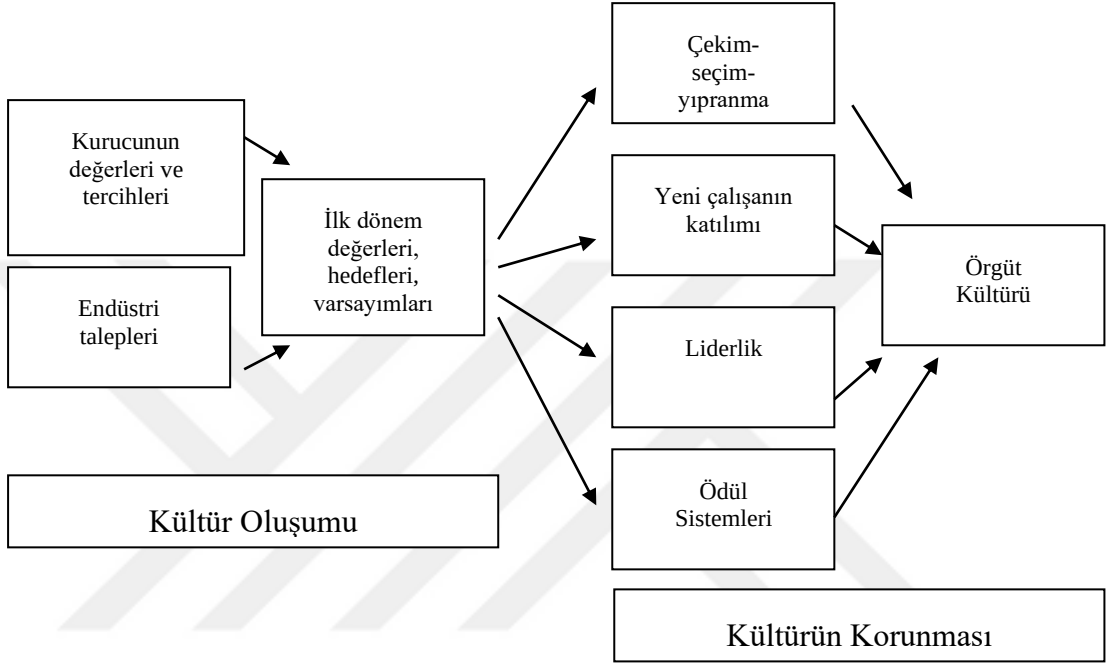
Örgüt kültürü ve örgüt kültürü kavramı üzerinde durulan bu bölümden sonra örgüt kültürü oluşumu ve korunması olguları üzerinde durulacaktır.

## **2.2. Örgüt Kültürü Oluşumu ve Korunması**

Örgüt kültürünün oluşumu, kuruculardan başlayan, zamanla işgörenlerin katılımıyla zenginleşen, endüstri ve çevrenin etkileriyle zaman içinde değişebilen dinamik bir oluşumdur. Örgüt kültürü oluştuktan sonra, kültürün özünü kaybetmeden korunması her zaman mümkün olamamaktadır.

## Örgüt Kültürü Oluşumu

Örgüt kültürü oluşumunda çeşitli faktörler bulunsa da, bunlar içinde en etkili yere sahip olan örgütün kurucusu veya kurucularıdır. Örgüt kurucusu/kurucularının sahip olduğu değerler ve inançlar, yapılandırılacak örgüt ve sonrasında örgüte katılacak üyeler üzerinde büyük etkiye sahip olacaklardır.<sup>123</sup>



**Şekil 6. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Korunması**

Kaynak:Minnesota, University of. *Principles of Management*. Minneapolis: University of Minnesota, 2015. <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/> (erişim tarihi 19/04/2020)

Örgütlerin kuruluşlarına liderlik edenler (kurucular), örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir rol oynarlar; kurum için gerekli ve uygun olduğuna inandıkları değerleri, inançları, kavramları oluşturan; "duyu veren" ve kültürün "sağlayıcıları" olarak hareket ederler. Örgütün zaman içinde büyümesiyle beraber, işgörenlerin işyerinden edindikleri ve kendi sahip oldukları deneyimleri, kurucunun temelde oluşturduğu değerlerin üzerine eklenmektedir.<sup>124</sup>

<sup>123</sup>Büte, 47.

<sup>124</sup>Seyed Hasan Hosseini v.d., "The Mediating Effect of Organizational Culture in the Relationship of Leadership Style with Organizational Learning," *Journal of human Behavior in the social environment* 30, no. 3 (2020): 281.

Örgütsel kültür üzerindeki en güçlü etken kuruculardır ama örgütün içinde yer aldığı endüstri ve endüstriye ait taleplerin de örgütsel kültür üzerinde etkisi vardır. Aynı endüstrideki şirketler bazen çok farklı kültürlere sahip olabilirken, endüstri özellikleri ve talepleri, örgüt kültürleri arasında benzerlikler de yaratabilmektedir. Örneğin, bazı farklılıklara rağmen, sigorta ve bankacılık sektörlerindeki birçok şirket istikrarlı ve kural odaklıdır. Yüksek teknoloji endüstrisindeki birçok örgüt, yenilikçi kültürlere sahiptir ve kâr amacı gütmeyen sektördeki örgütler de insan odaklı olabilir. Eğer örgütün içinde olduğu endüstri, bankacılık, sağlık hizmetleri ve yüksek güvenlik gerektiren (nükleer enerji santrali gibi) bir endüstriyse, çok sayıda kural ve düzenlemenin varlığını, bürokratik örgüt yapısını görmek mümkündür. Bu sebeplerle bir endüstride bulunan bir örgüt, başka bir endüstride farklı kültür özellikleri gösterebilmektedir.<sup>125</sup>

Schein (1983), örgüt kültürünün örgütlerin kuruluş aşamasında, kurucuların büyüyüp, yetiştikleri toplumsal kültürün, o güne kadar yaşamış oldukları deneyimlerin ve sahip oldukları görüşlerin sonucunda oluşturdukları inanç, düşünce, varsayımları sonucu kurulmuş örgütleri ile o örgüte üye olan bireylerin karşılıklı etkileşimlerinin bir sentezi sonucu oluştuğunu belirtmiştir. Schein'a göre örgüt kültürünün, kurucularının sahip oldukları inanç, değer ve varsayımlar; işgörenlerin tecrübe ettikleri öğretici deneyimler ve örgüte yeni katılmış işgören veya üst düzey yöneticilerin örgüte dayatmak istediği değer ve inançlar olmak üzere üç kaynağı vardır.<sup>126</sup>

Bu tanımlardan da görüleceği üzere örgütsel kültürün oluşumunda örgütün kurucuları kadar çalışanların da etkin rolleri vardır. Allaire ve Firsirotu (1984) örgütsel kültürün oluşumunun birbirleriyle ilişkili üç bileşenden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunlar, formel yapılar, strateji, hedefler, yönetim elemanları, otorite ve güç yapılarından oluşan *sosyo-kültürel sistem*; örgütün etkileyici ve duygusal boyutlarını somut hale getiren, üyelerce paylaşılan ritüeller, metaforlar ve

---

<sup>125</sup>University of Minnesota, *Principles of Management* (Minneapolis: University of Minnesota, 2015), University of Minnesota Libraries Publishing Edition, erişim tarihi 19/04/2020, <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/>, 351.

<sup>126</sup>Schein, *Organizational Culture*, 14.

mimarilerden oluşan *kültürel sistem*; bilgileri, değerleri, ihtiyaçlarıyla örgüte katkıda bulunan, örgütün üyeleri olan “*bireysel aktörler*”dir.<sup>127</sup>

Örgüt kültürünün oluşumunda çeşitli yollar olabilir. Fakat genel olarak dört aşamadan oluştuğu söylenebilir. Birinci aşamada, örgütün kurucusu pozisyonundaki kişi veya kişiler, yeni bir girişim fikriyle yola çıkarlar. Sonraki aşamada, örgütün kurucusu, örgütte görev yapmak üzere çeşitli kişileri örgüte getirir ve kendi fikirlerini bu yeni üyelerin paylaşımına açar. Sonrasında, yeni katılan üyeler kurucunun görüşlerini, örgüte bakış açılarını benimseyip taşımaya başlarlar. Sonrasında artık yeni üyeler de kurucunun fikrinin doğru ve iyi, değerli olduğuna, zaman, para ve enerji harcamaya değeceğine inanıp yola çıkarlar. Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için fiziki bir yer, bir bina, gerekli fon bulma çalışmalarına başlar. Son aşamada ise, artık pek çok yeni birey örgüte dâhil edilmeye başlanır ve genel örgüt kültürü hikâyesi inşa edilmeye başlar.<sup>128</sup>

Örgüt kültürünün oluşumunda üyelerin kültürü gerçek anlamda benimsemesi çok önemlidir. Çünkü örgüt kültürünün örgüt üyelerinde benimsendiği ve tam olarak uygulandığı organizasyonlarda, çalışan performanslarında pozitif anlamda gelişmeler olduğu ve çalışanın örgütsel performansının arttığı tespit edilmiştir.<sup>129</sup> Örgütlerde kültürü oluşturduğu varsayılan değerler, gelenekler, sosyal yapı, güç ilişkileri ile hegemonya örgüt üyelerince içselleştirilmiş ve üyelerin bilinçaltlarına yerleşir. Böylece bu varsayımla örgüt kültürüyle birlikte öğrenilip, yaygınlaştırılmakta ve örgüte yeni katılan üyelere aktarılmaktadır.<sup>130</sup>

Örgütler (genellikle) açık bir sistem olduklarından dolayı kültür oluşumlarında çevresel etmenler de çok önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt kültürünü etkileyen bu çevresel unsurlar da genel toplumsal koşullar ve sektörel koşullar olarak

---

<sup>127</sup>Anne Reino, “Manifestations of Organizational Culture Based on the Example of Estonian Organizations” (University of Tartu, 2009), 62.

<sup>128</sup>Nezihat Güçlü, “Örgüt Kültürü,” *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 23, no. 2 (2003): 149.

<sup>129</sup>Elona Cera ve Anri Kusaku, “Factors Influencing Organizational Performance: Work Environment, Training-Development, Management and Organizational Culture,” *European Journal of Economics and Business Studies* 6, no. 1 (2020): 18.

<sup>130</sup>Hakkı Aktaş ve Eylem Şimşek, “Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü Ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim,” *Akdeniz İİBF Dergisi* 14, no. 28 (2014): 30.

ayrıştırılmaktadır.<sup>131</sup> Toplumsal kültür, siyasal ve yasal sistem, ekonomik sistem toplumsal koşulların unsurlarıdır. Bu unsurlar örgütlerde yalnızca kültür üzerinde değil, aynı zamanda örgüt içi stratejiler, onların oluşumu, yetki ve güç ilişkileri, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde de önemli rol oynarlar. Sektörel koşullar ise örgütün mensubu olduğu sektör özelindeki, diğer bir deyişle örgütün yakın çevresiyle ilişkili unsurları içermektedir. Rekabet, teknoloji, üretim veya hizmet süreçleri, dağıtım kanalları gibi konularda örgüt içi çıkan sorunlar ve bu sorunların çözümlerine ilişkin uygulanacak yöntemler sektörel koşullar unsurlarını oluşturmaktadır.<sup>132</sup>

Bir önceki bölümde örgüt kültürünün; kurucular tarafından yaratılmış, örgüte sonradan katılan üyelerce de paylaşılan ve örgüt üyeliği süresince doğru kabul edilen ortak değerler, varsayımlar sonucu oluşan tutum ve davranışlar olduğu belirtilmişti. Bu bağlamda bu tanıma önemli bir ek yapılması mümkündür. Örgüt kültürünün oluşumunda en büyük etkiye kurucu veya kurucuların sahip olduğu düşünüldüğünde, örgüt üyeleri benimsemeseler ya da tam olarak içselleştirmeseler de, örgütün üyesi oldukları dönem boyunca kurucular tarafından oluşturulmuş bu değer ve varsayımların doğru olduğunu kabul ederek tutum ve davranışlarını sergilerler. Örgütlerin açık sistemler oldukları göz önünde bulundurulduğunda, kuruluştaki oluşturulan değerlerde zaman içinde meydana gelebilecek teknolojik veya ekonomik değişimler ile yeni üyelerin katılmaları sonucu örgüt kültürünün değişime uğrayabileceği ihtimali kuvvetlidir. Kurucuların, oluşturdukları örgütün genellikle kontrolleri dışında büyük bir kültürel değişime uğramasını istemeyebilecekleri varsayılırsa, örgüt kültürünün korunması da önemli bir husustur.

### **Örgüt Kültürünün Korunması**

Bir işletmenin kuruluşundan itibaren zamanla kültürel değerleri rafine olmaya başlar ve güçlenir. İşletmenin ilk kuruluş değerleri gelecekteki değerleri üzerinde etkilidir. Örgüt kültürü için işletmenin kendisini dış güçlerden koruyan bir organizma olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt kültürü, bir kuruluş tarafından ne tür insanların işe alındığını ve ne tür insanların kuruluşa uygun olmadığını da belirler.

---

<sup>131</sup>Geert Hofstede, "Management Scientists Are Human," *Management Science* 40, no. 1 (1994): 7-8.

<sup>132</sup>Doğan, 112-13.

Ayrıca, yeni çalışanlar işe alındıktan sonra, işletme yeni çalışanları özümser, onlara örgüt içi iş yapma şekillerini öğretir ve benimsetir. Bu süreçlere çekim-seçim-yıpranma ve işe alım süreçleri denmektedir. Ayrıca, bir kurumun kültürünü şekillendirme ve sürdürmede liderlerin ve ödül sistemlerinin rolü de önemli rol oynamaktadır. Ödül sisteminde örgütün davranışları mı yoksa sonuçları mı ödüllendirdiği örgüt kültürü üzerinde etkilidir. Sonuçlar üzerine ödüllendirme sisteminin olduğu örgüt kültürlerinde yapılan işten çok sonuçlara önem verildiği rekabetçi bir örgüt ortamı mevcuttur.<sup>133</sup>

Bu noktada, literatürde yapılan araştırma neticesinde dikkat çeken bir husus üzerinde durulacaktır. Literatürde yapılan araştırma esnasında örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt kimliği ve örgüt imajı kavramlarının birlikte kullanıldığı ve zaman zaman birbirine karıştırılabildiği fark edilmiştir. Bu nedenle, bir sonraki bölümde bu kavramlar kısaca tanımlanacak, aralarındaki farklar ve örgüt kültürü-kimliği-imajı arasındaki ilişki modellenmesi incelenecektir.

### **2.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, Örgüt Kimliği ve Örgüt İmajı İlişkisi**

Yapılan araştırmalarda örgüt kültürü ile örgüt iklimi, örgüt kimliği ve örgüt imajı arasında birbirlerine bağımlı ilişkiler olduğu öne sürülmüştür. Bu bölümde örgüt iklimi, örgüt kimliği ve örgüt imajı kavramları üzerinde durulacaktır.

#### **Örgüt İklimi**

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi zaman zaman beraber kullanılan ve birbirine karıştırılabilen iki kavramdır.

Örgüt ikliminin en yalın tanımını Schein yapmıştır. Schein (2010) örgüt iklimini, örgüt kültürünün manifestosu, dışarıdan algılanan hali olarak tanımlamıştır.<sup>134</sup>

---

<sup>133</sup>Minnesota, 351-53.

<sup>134</sup>Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 26.

Örgüt iklimi; örgüt kültürü kavramının daha eski dönemlerde kullanılan tanımıdır. Hofstede, iklimin örgütlerin kısa dönemli karakteristikleri, kültürün ise daha uzun dönemli karakteristikleri olduğunu belirtmiştir. Örgüt iklimi taktikseldir, örgüt kültürü ise stratejiktir. Bu sebeptendir ki iklimler kültürden daha hızlı değişim gösterirler. Bu noktada iklim için "bu örgüt çalışanlarına nasıl davranıyor?" sorusuna, kültür için de "bu örgüt hangi çeşit insanları işe alıyor?" sorusuna cevap verdiği varsayılmıştır. Bu cevaplar ışığında da iklimin örgütün orta ve alt kademe yöneticilerinin ilgi alanına, kültürün ise örgütün üst kademe yöneticilerinin ilgi alanına girdiği sonucuna varılmıştır.<sup>135</sup>

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün görünen düzeyini oluşturmaktadır. Bir diğer ifadeyle, örgüt kültürünün, örgüt üyesi bireylerin üzerindeki etkisiyle örgüt içinde oluşan ve örgüt üyesi olmayan bireylerce algılanan unsurlar örgüt iklimi olarak ifade edilebilir.<sup>136</sup>

Örgüt iklimi, örgüt kültürüne nazaran bir örgütün daha yüzeysel, göreceli özelliğidir fakat kültür bir örgütün oldukça kalıcı bir özelliğidir. Kültür örgüt içinde yavaş yavaş gelişir; bir bakıma örgütün tarihinin bir kaydı gibidir ve bu nedenle önemli bir zaman dilimi içinde gelişen bir sürecin sonunda oluşur. İklım, kültürle aynı unsurlardan bazılarına evrilebilir ancak örgütsel gerçekler açısından, hem daha hızlı oluşması hem de daha hızlı değişmesi bakımından kültüre nazaran daha yüzeyseldir.<sup>137</sup>

Sondakh ve Pandowo (2020), öğretmenlerle yaptıkları bir araştırma sonucunda örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin öğrenme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve okuldaki öğrenme ve öğretme sürecinde de etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Örgüt kültürünün sosyal ve psikolojik ortamdan etkilendiğini, okulda

---

<sup>135</sup> Geert Hofstede, Michael Harris Bond, ve Chung-leung Luk, "Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis," *Organization studies* 14, no. 4 (1993): 489.

<sup>136</sup>Doğan, 106.

<sup>137</sup>E Thomas Moran ve J Fredericks Volkwein, "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate," *Human relations* 45, no. 1 (1992).



sahip olunan olumlu değerlerin, okulu diğer okullardan ayırt ettiğini belirtmişlerdir.<sup>138</sup>

### **Örgüt Kimliği**

Örgüt kimliği, bir örgütün farklı niteliklerini ele alır ve temel gerçeklikle, bir örgütün ne olduğu ile ilgilidir. Örgüte ait grafik çalışmaları, çalışanların davranışları, iş ve dış paydaşlarla kurumsal iletişim bir işletmenin örgüt kimliği hakkında bilgi veren unsurlardır.<sup>139</sup>

Örgüt kimliği; işletmeyi diğer işletmelerden ayırt eden veya diğer işletmelerle ortak ya da onlardan ayırt edici özelliklerinin neler olduğunu ortaya çıkaracak "Biz kimiz?", "Ne çeşit bir iş yapıyoruz?", "Ne olmak istiyoruz?" gibi soruların sorulmasına yol açar. Örgüt kimliği kavramı farklı şekillerde anlaşılabilse de, asıl olarak örgüt kimliği, işletme içinde yerleşik olan çalışanlar, yöneticiler, hissedarlar gibi üyeler tarafından tanınan, merkezi, kalıcı ve ayırt edici özelliği benimsemeleridir.<sup>140</sup>

Bir işletmenin kimliğini ortaya çıkarmak için başlangıçta diğer kuruluşlarla karşılaştırma yapılması gerekir. Başka bir deyişle, başkalarına atıfta bulunmak, bir örgüt kimliğinin inşası için çok önemlidir. Bir örgüt kimliği geliştirmek için, örgütün hedefleri veya belirli uygulamaları hakkında ortak bir anlayış olmalıdır. Bu ortak anlayış, çeşitli sosyal kökenlerden (cinsiyet, yaş, eğitim geçmişi ve iş tecrübesi) yeni işgörenler örgüte girdiğinde zorlanmaktadır.<sup>141</sup>

---

<sup>138</sup>Octaviane B Sondakh ve Merinda HC Pandowo, "Organizational Culture, Organizational Climate and Employee Achievement at Senior High School in Minahasa-," *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 8, no. 1 (2020): 391-93.

<sup>139</sup>Temi Abimbola ve Christine Vallaster, "Brand, Organisational Identity and Reputation in Smes: An Overview," *Qualitative market research: an international Journal* (2007): 343.

<sup>140</sup>Mohamed Karim Sorour, Mark Boadu, ve Soobaroyen Teerooven, "The Role of Corporate Social Responsibility in Organisational Identity Communication, Co-Operation and Orientation," *Journal of Business Ethics* (2020): 1.

<sup>141</sup>Eivind Åsrum Skille, Trine Løvold Syversen, ve Dag Vidar Hanstad, "A One-Off Event and the Construction of Organisational Identity: The Case of the 2016 Lillehammer Youth Olympic Games Committee," *European Journal for Sport and Society* 17, no. 1 (2020): 13.

## Örgüt İmajı

İmaj; en öz tanımla birey ve grupların objeler hakkında sahip oldukları inanç, tutum ve izlenimlerinin bileşimidir.<sup>142</sup> Bireylerin dış uyaranlarca algıladıkları nesnelerin zihin ve bilinçteki karşılığı; bir kişi, örgüt ya da durumun bireyde ve toplumda uyandırdığı etki ile bütünleştiği karşılığıdır. Bu karşılıklar sayesinde bireyler ve toplumlar karşılaştıkları durumlara yönelik tutum belirlerler. Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel imaj; üyelerin, örgütün dışındakilerin örgütü nasıl gördüklerine dair düşünceleri;<sup>143</sup> örgütün ismi ya da logosu görüldüğünde bireylerin akıllarına gelen şey ya da örgütün bireylerin zihinlerinde oluşturduğu resim olarak ifade edilebilir. Kavram, örgüt üyelerinin dışındakilerin örgüt üyesi olarak kendileri hakkında ne düşündüğü ve kendilerini nasıl gördüğü konusunda yaptığı değerlendirmeyi ifade eder.<sup>144</sup>

Örgüt imajının, örgütün kültürüne göre biçimlendiğine dair çalışmalar olsa da, örgüt kimliğinin örgütte kültürel olarak yerleşmesi için örgüt imajı tarafından sağlanan sembolik materyallerle oluştuğunu belirten çalışmalar da bulunmaktadır. Kültürün imaja göre şekillendiği de düşünülebilir. Şöyle ki; örgüte ilişkin mevcut imajı korumak ve bu imajın devamlılığı için örgütün olumlu bir kültüre sahip olması ve mevcut kültürü devam ettirmesi gerekliliği vardır. Bu gereklilikten dolayı da, kültür imaja göre şekillenir şeklinde ifade edilmiştir.<sup>145</sup>

Hatch ve Shultz (1997) kültür, imaj ve kimlik arasındaki ilişkilerin birbirlerine karşılıklı bağımlılığı olan dairesel süreçler olduğunu savunmuşlardır. Bu görüşe göre, örgütsel kimlik, örgütsel kültürün kendi dinamik süreçlerinin bir öz yansımasıdır. Örgüt imajı, örgütte kültürel olarak gömülü olan örgüt kimliğinin, fiziksel olarak ete kemiğe bürünmüş halidir. Örgütler, imajları tarafından dış dünyaya yansıtılırlar ve kültürün ögesi eserler olarak ele alınıp ve örgüt kimliğini

---

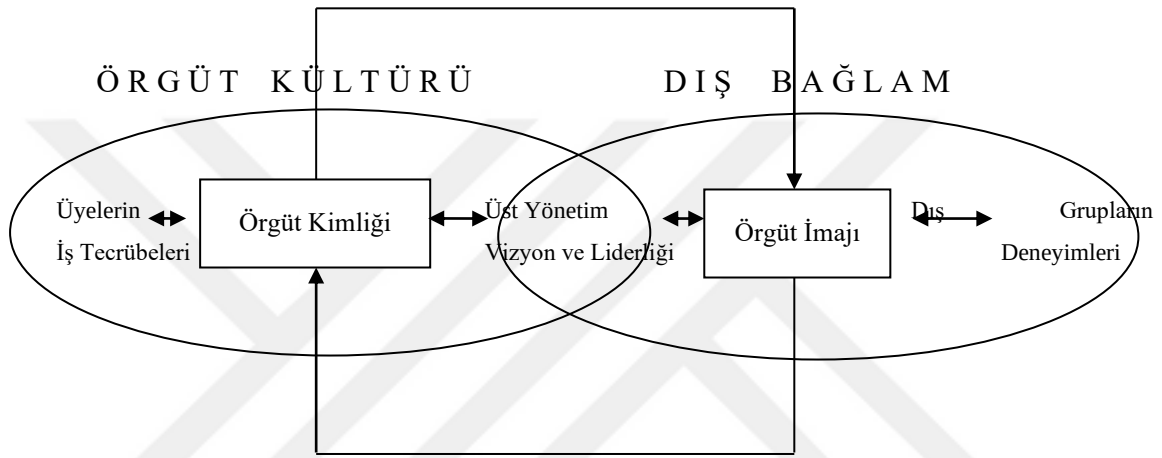
<sup>142</sup>Hüseyin Kurtuldu ve Dilara H. Keskin, "Değişen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Kurum İmajına Etkileri," 7. *Ulusal Pazarlama Kongresi Bildirileri* (2002): 334.

<sup>143</sup>Jane E Dutton ve Janet M Dukerich, "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation," *Academy of management journal* 34, no. 3 (1991): 543.

<sup>144</sup>Fatih Bektaş, "Örgütsel İmaj Ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örnekleminde Nedensel Bir Araştırma," *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, no. 1 (2010): 8.

<sup>145</sup>Bektaş, 8-9.

açığa çıkarmak için sembolik olarak kullanılırlar, daha açıklayıcı bir tanımla kim olduğumuzu ve başkalarının kim olduğumuzu ve ne yaptığımızı nasıl yorumladıklarını yansıtırlar. Örneğin, bir örgütün örgütsel faaliyetlerinin veya örgütün amaçlarının birer yansıması olduğu düşünüldüğünde, örgüt imajının basın tarafından olumsuz okunması örgüt kimliğinin örgütün kamuoyuna yansıtmak istediğinden farklı algılanmasına neden olabilir.<sup>146</sup>



**Şekil 7. Örgüt Kültürü-Kimliği-İmajı Arasındaki İlişki Modellemesi**

Kaynak: Hatch, Mary Jo and Majken Schultz. "Relationship Between Organizational Culture, Identity and Image." *European Journal of Marketing* 31, no. 5/6 (1997): 356-365

Örgüt kültürü, Örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt imajı kavramları üzerinde kısaca durulmuştur. Bundan sonraki bölümde örgüt kültürü katmanları incelenecektir.

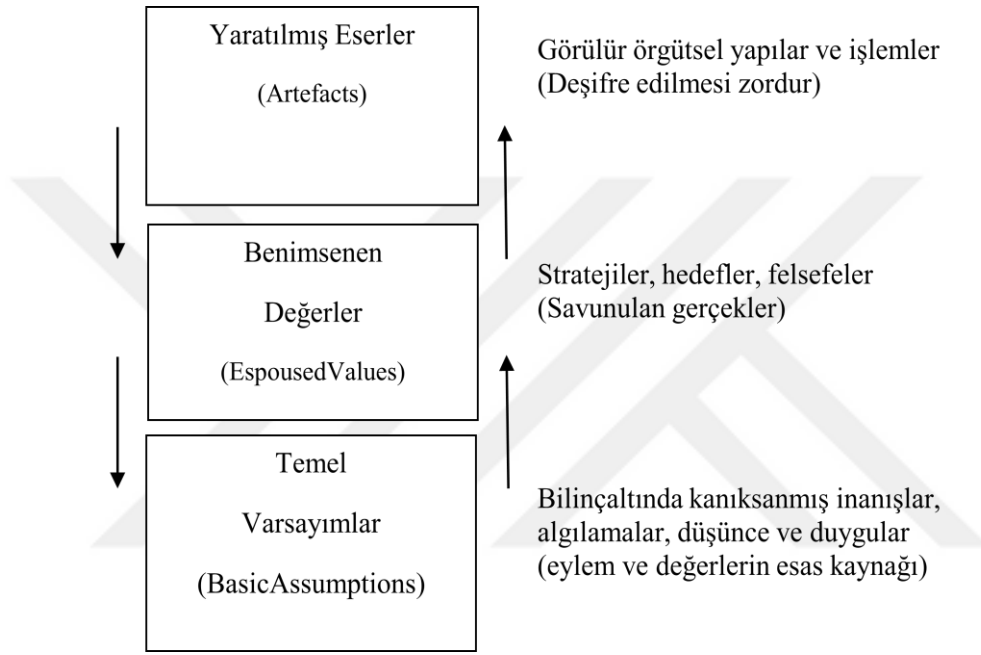
#### 2.4. Örgüt Kültürü Katmanları

Örgüt kültürü konusunda çalışma yapan araştırmacılar, örgüt kültürünün birbirine benzer veya ayrışan çeşitli katmanlarını açıklamışlardır. Bu bölümde literatürde sıkça karşılaşılan Schein, Herman, Roussou, Cameron ve Quinn ile Hofstede'nin yapmış oldukları örgüt kültürü katmanları modelleri incelenecektir.

<sup>146</sup>Mary Jo Hatch ve Majken Schultz, "Relationship between Organizational Culture, identity and Image," *European Journal of Marketing* 31, no. 5/6 (1997).

### 2.4.1. Schein'in Örgüt Kültürü Katmanları Modeli

Örgüt kültürü, bir grup tarafından bulunan ve geliştirilen, zamanla grubun dış çevreye adaptasyonu ve kendi içinde entegrasyonu ile ilgili sorunlarını çözmek için geliştirdiği; gruba katılan yeni üyelere de doğru düşünce ve davranış biçimleri olarak öğretilen temel varsayımlardır. Kültür ait olduğu grubun mülküdür. Dolayısıyla, belli bir zamandır ana grup ve altındaki alt grupların yerleşik olarak yaşadıkları, kendi yerleşik geçmişleri olan örgütlerin kültürü vardır diye tanımlanabilir.<sup>147</sup>



**Şekil 8. Schein'in Örgüt Kültürü Seviyeleri**

Kaynak: Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture: What it is and How to Change it Human Resource Management In International Firms* (pp. 56-82): Springer, 26.

Örgüt kültürünü üç farklı katmanda analiz eden Schein tarafından; birinci kademe olan “yaratılmış eserler” kültür öğeleri gözle görülür olduklarından toplanması kolay fakat yorumlaması zor olan kısım olarak değerlendirilmiştir. Örgütün yapısal, genel işlemlerini (mimari, ofis içi yerleşim, çalışanlar arası görülebilir davranışlar, çalışanların kıyafet tarzı vb.) göstermektedir. Çalışanların işleri nasıl yaptıklarını, nasıl davranışlar sergilediklerini görmek için ikinci katman olan “benimsenen değerler” katmanına bakılmalıdır. Bu katmandaki değerler, direkt

<sup>147</sup>Edgar H Schein, "Organizational Culture: What It Is and How to Change It," in *Human Resource Management in International Firms* (Springer, 1988): 9-10.

gözlemlenmesi zor olan öğeler oldukları için örgütün kilit çalışanlarıyla görüşmeler yapılmalı veya çalışanlarca oluşturulmuş içerikler incelenmelidir. Örgütün kültürünü tam olarak anlayabilmek ve örgüt değerlerini tam olarak öğrenebilmek için ise üçüncü katman olan “temel varsayımlar” katmanına bakılmalıdır.<sup>148</sup>

Schein'in Şekil 8'de göstermiş olduğu örgüt kültürü seviyelerinde ilk iki katman (yaratılmış eserler ve benimsenen değerler) bir örgütün yaşam çizgisindeki doğum ve erken gelişim dönemi olarak düşünülmüştür. İlk iki aşamada yüksek liderlik ve sonuç odaklı tutum özellikleri gösterilir. Yetişkinlik dönemi olan üçüncü aşamada, örgüte kimlik problemleri getirebilirken, olgunluk döneminde de kültür, inovasyon üzerindeki bir engel olarak ortaya çıkabilmektedir.<sup>149</sup>

#### **2.4.2. Herman'ın Örgüt Kültürü Katmanları Modeli**

Örgüt kültürü katmanları kavramı üzerinde çalışan ilk uzmanlar arasında yer alan Herman, 1970 yılında Kanada'da düzenlenen bir konferansta örgütsel buzdağının formal ve informal boyutları fikrini ortaya atmıştır. Formal boyutlar buzdağının üstü, informal boyutlar ise buzdağının su altında kalan kısımlarını oluşturmaktadır. Herman, bugün örgüt kültürü araştırmacıları tarafından evrensel olarak kabul edilen değerler, inançlar, tutumlar gibi unsurları ilk kullanan araştırmacılardandır.<sup>150</sup>

Herman (1970) örgüt yaşamındaki aşikâr (formal) ve örtülü (informal) unsurların gücünü tasvir etmek için Örgütsel Buzdağı metaforunu kullanmıştır. Örgütün aleni olan, buzdağının su çizgisinin üzerindeki nispeten küçük bir kısmı olarak görülen bölümünü binalar, ekipman ve insanlar oluşturmaktadır. Örgütün aleni olmayan bölümü ise, buzdağının su çizgisinin altında kalan çok daha büyük kütleli kısmı olarak düşünülmüştür. Bu kısım, bir işletmede çalışan insanların değerlerini, normlarını, tutumlarını ve beklentilerini içermektedir. Buzdağı

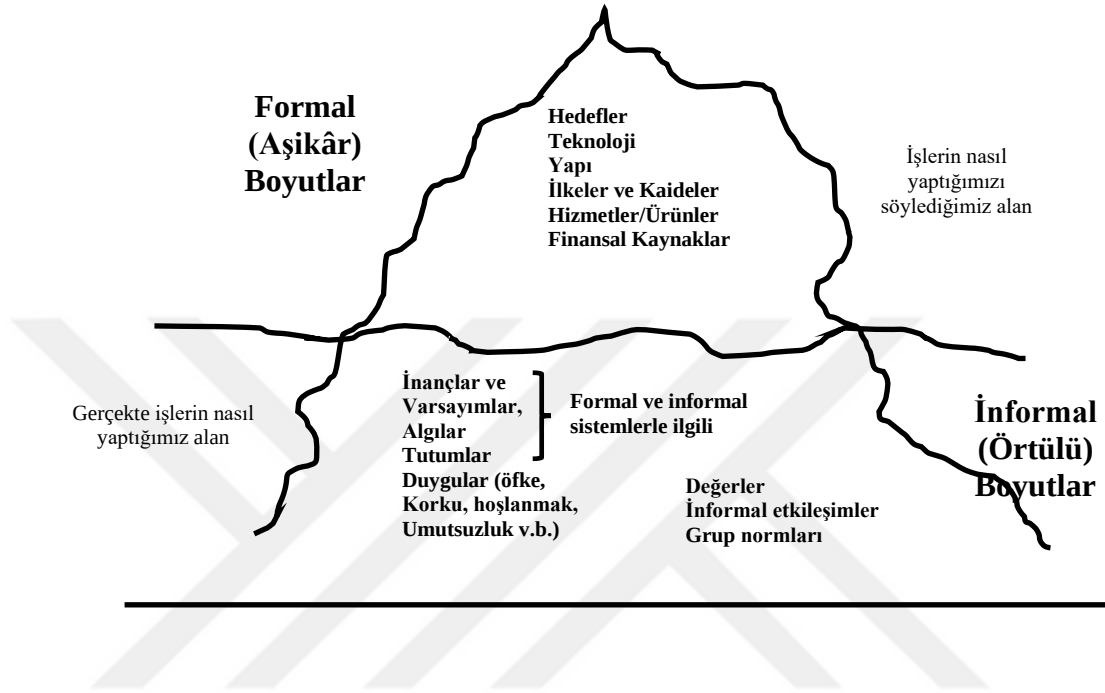
---

<sup>148</sup>Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture": 4-5.

<sup>149</sup>Valentina Mihaela ve Constantin Bratianu, "Organizational Culture Modeling," *Management & Marketing* 7, no. 2 (2012): 261-62.

<sup>150</sup>Lucia Frăticu, Diana Mihăescu, ve Marcela Andănuț, "Culture-Civilization-Organizational Culture and Managerial Performance," *Procedia Economics and Finance* 27 (2015): 70.

benzetmesinin gücü, bir örgütün aleni olmayan, gözle görülemeyen kısmının görece önemini ve boyutunu göstermektedir.<sup>151</sup>



Şekil 9. Herman'ın Kültürel Buzdağı Modeli

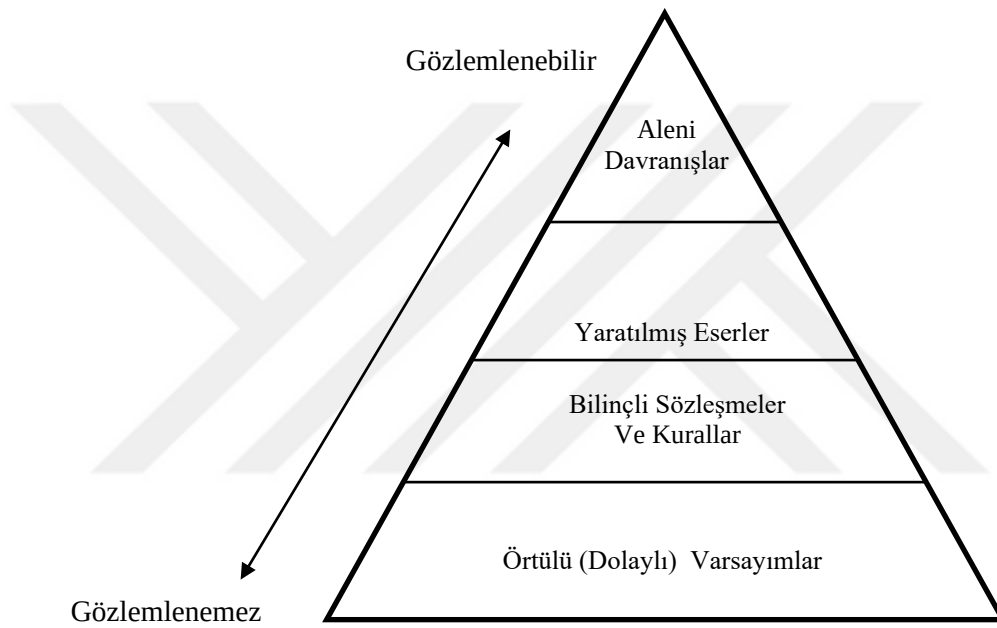
Kaynak: Mihaela, V. and C. Bratianu (2012). "Organizational culture modeling." *Management & Marketing* 7(2): 257.

#### 2.4.3. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Katmanları ve Örgüt Kültürü Modeli

Kültürün katmanlarının bir diğer modellemesi de Şekil 10'da gösterilen Cameron ve Quinn modelidir. Cameron ve Quinn, kültürün değişik katmanlarını kanıksanmış ve gözlemlenemez öğelerden daha aleni, gözle görülür öğelere doğru göstermişlerdir. En temel kademedeki örtülü varsayımlar, bireyin konumunu ve onun çevresiyle ilişkisini tanımladıkça örgüt kültürü tezahür etmektedir. Birey, karşısına çelişkili ve uyumsuz bir durum çıkmadıkça bu varsayımların farkında olmamaktadır. Örneğin, bireyin sabah yatağından kalktığında hangi dili konuşmayı seçeceğine ilişkin bir varsayımı yoktur ancak karşısına başka bir dille konuşan bir yabancı

<sup>151</sup>J Barton Cunningham ve James S Kempling, "Implementing Change in Public Sector Organizations," *Management Decision* 47 (2009): 331.

çıkıldığında veya kendisine konuştuğu dille ilgili spesifik sorular yöneltildiğinde dil, birey için belirleyici bir varsayım olur. Varsayımlardan kontratlar ve sözleşmeler meydana gelmektedir. Bunlar, örgütün işleyişiyle ilgili kuralları belirtmektedir. Sonraki kademe olan yaratılmış eserler, örgüt logosu, misyonu, resmi, hedefleri gibi daha gözlemlenebilir ve aşikâr öğeleri içerir. En gözlemlenebilir kademe ise “işler burada böyle yürütülür” diye tanımlanan, bireylerin birbirleriyle ilişkileri, tolere edilebilecek davranışlar gibi öğeleri içeren aleni davranışlardır.<sup>152</sup>



**Şekil 10. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Katmanları Modeli**

Kaynak: Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*: John Wiley & Sons.

Cameron ve Quinn (2017)'in Rekabetçi Değerler Modeli örgütün mevcut durumu ve ulaşmak istediği hedeflerin ortaya çıkarılmasıyla ilgilidir.<sup>153</sup>

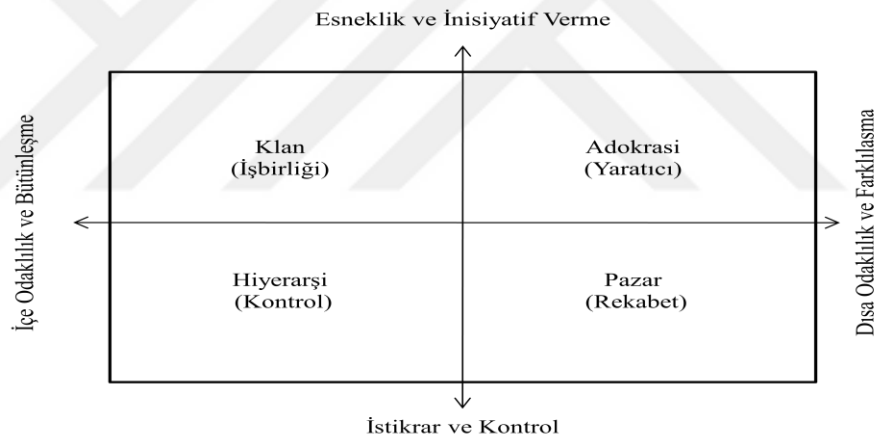
Aslen etkili örgütlerin temel göstergeleri üzerinde yapılan bir araştırmadan geliştirilen Rekabetçi Kültür Modeli, bireylerin düşünme tarzları, bilgi işleme

<sup>152</sup>Cameron ve Quinn, 14-16.

<sup>153</sup>Esra Kayış ve Murat Gürkan Gülcan, "Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tipleri İle Yenilikçilik İle Arasındaki İlişkinin İncelenmesi," *R&S-Research Studies Anatolia Journal* 3, no. 1 (2020): 97.

süreçleri, varsayımları ve değerlerini düzenlemekte kullanılan ve literatürde kabul gören uygulamalarla oldukça yüksek seviyede uyum göstermektedir. Bu modelde; klan (işbirliği), adokrasi (yaratıcı), hiyerarşi (kontrol) ve pazar (rekabet) olmak üzere dört ana kültür türü ortaya konmuştur.<sup>154</sup>

Rekabetçi değerler modelinin, dört ana kültür türünü tanımlayan iki eksenidir. İlk eksen; istikrar, düzen ve kontrolü vurgulayan ölçütlerden esneklik, takdir yetkisi ve dinamizm etkinlik ölçütlerini ayırt etmektedir. İkinci eksen; iç yönelim, bütünleşme ve birliği vurgulayan etkinlik ölçütlerini dış yönelim, farklılaşma ve rekabeti vurgulayan ölçütlerden ayırmaktadır. Her alanda rakip veya zıt örgüt kültürü tipleri yer aldığından dolayı, bu model Rekabetçi Değerler Modeli olarak isimlendirilmiştir. Her kültür alanının kendine özgü temel varsayımları, değerleri ve yönelimleri vardır. Bu sebeple her bölüm kültürel bir tip olarak tanımlanmıştır. Rekabetçi değerler modeli Şekil 11’de gösterilmiştir.<sup>155</sup>



**Şekil 11. Rekabetçi Değerler Modeli**

Kaynak: Cameron, Kim and Robert Quinn. Örgüt Kültürü, Örgütsel Tanı Ve Değişim, Rekabetçi Değerler Modeli, Edited by Murat Gürken Gülcan and Necati Cemaloğlu. Ankara: Pegem Akademi, 2017: 32.

*Hiyerarşi (kontrol) kültürü*; Weber'in bürokrasi ilkelerini merkezine alan, kontrolcü bir ortamın olduğu, büyük örgütlerdeki düzeni sağlamayı amaçlayan bir kültür tipidir. Kârlılık, güvenilir bir müşteri altyapısı oluşturmak ve pazar

<sup>154</sup>Cameron ve Quinn, 32-40.

<sup>155</sup>Gamze Macit ve Ramazan Erdem, "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi," *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 15, no. 2 (2020): 768.



bölümlerinde güçlü olmak bu kültür tipini benimsemiş örgütlerin amaçlarındandır. *Pazar (rekabet) kültürü*; bu kültürü benimsemiş işletmelere göre, örgüt dışındaki çevre saldırgan ve kötü niyetlidir. Bu kültürün bir diğer varsayımı ise müşterilerin seçici olmalarından dolayı ürün değerine önem verdikleridir. Örgütün asıl amacı kârlılık olduğundan, saldırgan bir strateji sonucu işletmenin verimliliğinin artacağı ve bunun da kârlılık getireceği varsayılmaktadır. *Klan (işbirliği) kültürü*, aile tipi bir yapısı olduğundan bu şekilde isimlendirilmiş örgütlenmedir. Müşterilerini paydaş olarak gören klan kültüründe, rekabet yerine takım çalışmasına önem verilmektedir. Yöneticiler, işgörenlerde örgütsel bağlılığı artırmak için ödüllendirmeleri bireysel değil takım çalışması sonuçlarına göre yaparlar. *Adokrasi (yaratıcı) kültürü*; dünyanın bilgi çağına geçmesiyle birlikte yenilikçi ve öncü olan işletmelerin başarılı olabileceklerini, yönetimlerin asıl hedeflerinin örgütlere verimlilik ve kârlılık getirecek girişimcilik ve yenilikçi düşüncelerle eylemleri desteklemek olması gerektiğini varsayar. Örgüt içinde hiyerarşik bir yapıdan ziyade bireysel ve takımlar arası bir güç dağılımı mevcuttur.<sup>156</sup>

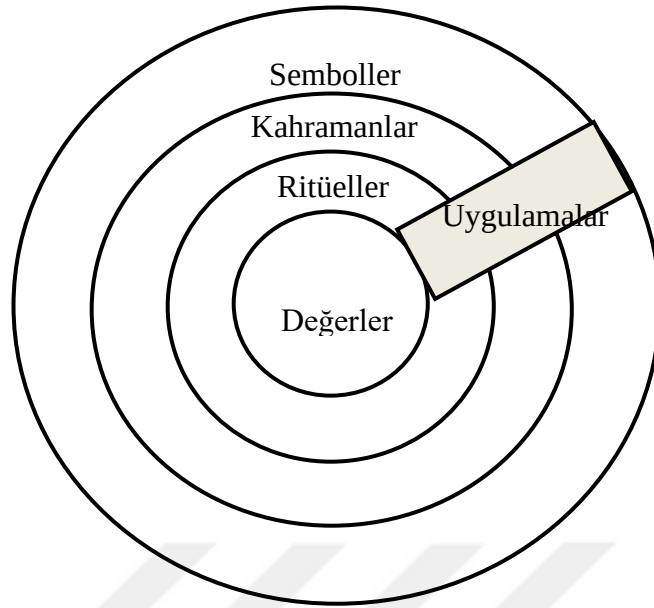
#### 2.4.4. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Katmanları ve Örgüt Kültürü Modeli

Kültürel farklılıklar çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Hofstede'nin soğan kabukları olarak tanımladığı öğelerden *semboller* en yüzeysel kısmı oluştururken, *kahramanlar* ve *ritüeller*den sonra en derinde *değerler* bulunmaktadır. Semboller; sözler, resimler, jestler veya objeler gibi yalnızca o kültürün içinde bulunan bireylerce anlam taşıyan öğeleri içerir (giyim tarzları, saç stilleri, flamalar, statü sembolleri vb.). Kahramanlar, tarihte yaşamış veya halen yaşamakta olan insanlara rol model teşkil eden kişileri tanımlamaktadır. Ritüeller ise; toplum içinde selamlaşmalar, sosyal veya dinsen törenler, ticari veya siyasi toplantıların düzenlenişi gibi öğeleri içermektedir. Son olarak modelin tam merkezinde yer alan değerler ise; iyi-kötü, temiz-kirli, tehlikeli-güvenli, yasaklı-yasaksız, ahlaki-gayri ahlaki, normal-anormal vb. gibi bireyler arası daha geniş eğilimleri içermektedir.<sup>157</sup>

---

<sup>156</sup>Kayış ve Gülcan, 98.

<sup>157</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 8-10.



**Şekil 12. Hofstede'nin “Soğan”; Kültür Katmanları Tezahürü Modeli**

Kaynak: Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures And Organizations: Software Of The Mind* 2nd Edition. New York: McGraw-Hill: 8.

Hofstede'nin kültürün ulusal boyutları için yapmış olduğu IBM araştırmasında ortaya çıkan boyutlar *değer* boyutları olduğundan, örgütler bazında da ağırlıklı olarak *bireylerin iş birimlerindeki uygulamaları algılamaları*<sup>158</sup> üzerine sorular içeren incelemeler yapmıştır. Hollanda ve Danimarka'da bulunan on farklı örgüt içindeki yirmi birimde yapılan kalitatif ve kantitatif araştırmada, Hofstede'nin toplumsal kültür boyutlarıyla (güç mesafesi, bireysellik-toplumculuk, erillik-dişilik, belirsizlikten kaçınma, uzun-kısa dönem odaklılık, hazcılık-kısıtlılık) beraber yeni birçok soru eklenerek yapılan çalışmada, örgütlerdeki bireyler arası *değerler* olarak büyük farklılıklar görülmezken, günlük *uygulamaları* algılamada büyük farklılıklar gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Toplumsal kültür boyutları yanında örgütler için, *süreç-sonuç odaklılık (process-results oriented)*, *çalışan-iş odaklılık (employee-job oriented)*, *profesyonel-dar görüşlü (professional-parochial oriented)*, *açık-kapalı sistemler (closed-open systems)*, *sıkı-gevşek kontrol (tight-loose control)*, *pragmatik-normatif (pragmatic-normative)* olmak üzere altı yeni boyut geliştirilmiştir. Bu noktada araştırmacı bu çalışmasıyla ilgili olarak, yalnızca iki ülkede ve belirli sayıda

<sup>158</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 346-48.

bir örgüt grubu üzerinde araştırma yapıldığından; evrensel, geçerli ve yeterli olarak tanımlanması için dar kapsamlı olduğunu ifade etmiştir. Değişik ülkelerdeki değişik örgütleri tanımlarken, mevcut boyutların yeterli olamayabileceği ve yeni boyut ya da boyutların eklenebileceği notunu da düşmüştür.<sup>159</sup>

1. *Süreç-sonuç odaklılık* boyutu, araçlar (süreç) ve hedeflerle (sonuç) ilgilidir. Süreç odaklı kültürlerde bireyler hemen her günün birbirine benzediğini düşünürler ve kendilerini riskten kaçınan ve az çaba sarf edenler olarak algırlar. Sonuç odaklı kültürlerde ise çalışanlar, her günün yeni durumlar getirebileceğini, beklenmedik durumlar karşısında maksimum çaba sarf ederek kendilerini rahat hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu kültür boyutu için, sonuç odaklı kültürler her zaman iyidir ya da süreç odaklı kültürler her zaman kötüdür gibi bir çıkarım yapmak doğru değildir.<sup>160</sup>

2. *Çalışan-iş odaklılık boyutu*, bireyler (çalışan odaklı) ve işi tamamlama (iş odaklı) arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışan odaklı kültürde işgörenler, kişisel problemlerinin dikkate alındığını, örgütün işgörenlerin huzuru için çalıştığını ve önemli kararların gruplar veya oluşturulan komiteler tarafından verildiğini belirtmiştir. İş odaklı kültürler, işgörenlerin kendilerine verilen iş veya görevleri tamamlamak üzerlerinde yoğun baskı hissettikleri, işgörenin mutluluğu veya huzuru yerine yalnızca işini yapıp yapmadığına bakıldığı ve önemli kararların bireyler tarafından alındığı yerlerdir.<sup>161</sup>

Bu yaklaşımda, çalışan odaklı veya iş odaklı olmak örgütün bir kültürü olduğu için yöneticinin tercihinine bağlı değildir. Bir birimin bu boyuttaki konumu, büyük ölçüde, kurucularının felsefesi ve yakın geçmişte örgütte yaşanan toplu işten çıkarmalara, ekonomik krizler gibi yaşanmış olaylara bağlıdır.<sup>162</sup>

3. *Profesyonel-dar görüşlü boyutta*, işgörenler dar görüşlü boyutta kimliklerini örgütlerinden almaktayken, profesyonel görüşlü boyutta işgörenler yaptıkları işin türüne göre tanımlanmaktadırlar. Dar görüşlü kültür boyutunda

---

<sup>159</sup>Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context," 19-22.

<sup>160</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 355.

<sup>161</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 356.

<sup>162</sup>Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context," 20.

Çalışanlar, davranışlarını belirleyen örgüt içi kuralların evde de geçerli olduğunu, işe alınırlarken örgütün kendilerinin ve ailelerinin gelecekleriyle de ilgili sorumlulukları alacağını düşünmektedirler. Japon rgtleri, dar görüşlü örgütler için bir örnek teşkil etmektedir. Profesyonel görüşlü boyut ise, çalışanların özel hayatı ve iş hayatları arasında bir bağ bulunmayan, profesyonel yetkinliklerine göre işe alındıkları ve ileriye dönük kendi planlarının olduğu kültür türüdür.

4. *Açık-kapalı sistemlerde*, açık sistemler örgütün her zaman herkese açık olduğu ve çalışanların örgüte gelen yeni bir üyeye her zaman hazır oldukları, yeni üyenin örgüte ve diğer çalışanlara uyumunun yalnızca birkaç günlük süreç olduğu düşünülen sistemlerdir. Kapalı sistem örgütler ise örgütün dışarıya karşı kapalı olduğu, herkesin örgüte uyum sağlayamayacağı ve uyum sürecinin bir yıldan daha uzun olacağının düşünüldüğü sistemlerdir.<sup>163</sup>

5. *Sıkı-gevşek kontrollü sistemler* karşılaştırıldığında, sıkı kontrollü sistemlerde iřėrenler örgüt ortamını maliyet odaklı, bütün toplantıların tam zamanında yapıldığı, örgütle veya yapılan işle ilgili şakaların çok nadir yapıldığı yerler olarak tanımlamışlardır. Gevşek kontrollü sistemler ise maliyetlerin düşünülmediği, toplantıların mümkün olduğunca zamanında başladığı ve örgütle veya yapılan işle ilgili şakaların sıkça yapılabil-diği ortamlar olarak tanımlanmıştır.<sup>164</sup>

6. *Pragmatik-normatif boyutları* müşteri odaklı olmak kavramıyla ilgilidir. Pragmatik birimler pazar odaklıdır. Normatif birimler ise, dış dünyayla ilgili işlerini algılamak bozulamaz kuralların geerleştirilmesi gerektiğini dşnrlar. Normatif birimlerde esas amaç, sonuçları geerleştirmekten daha önemli olan örgütsel prosedürleri yerine getirmektir, bu işletmelerde iş etiği ve drştlk önemli kavramlardır. Pragmatik birimlerde ise, ana amaç müşterilerin taleplerini yerine getirebilmektir. Sonuca ulaşırken, kurallara her zaman ve tam olarak uyulmayabilir. İş etiği hususuna, dogmatik bir yaklaşımdan ziyade pragmatik bir yaklaşımla bakılır.<sup>165</sup>

---

<sup>163</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 357.

<sup>164</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 357-58.

<sup>165</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 358.

Hofstede'nin araştırmasında 1, 3, 5 ve 6. boyutlar (*süreç-sonuç odaklılık profesyonel-dar görüşlü, sıkı-gevşek kontrol, pragmatik-normatif*) örgütlerin yaptığı iş ve faaliyet gösterdiği pazarla ilgilidir. Bu dört boyut kısmi olarak “endüstri (iş) kültürü”nü de göstermektedir. Hofstede'nin orijinal araştırmasında birinci boyutta üretim ve büyük ofis örgütleri süreç odaklı bulunurken, ar-ge ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren örgütler sonuç odaklı olarak tespit edilmişlerdir. Üçüncü boyutta geleneksel teknolojileri kullanan örgütler dar görüşlü bulunurlarken, ileri teknoloji kullanan örgütler profesyonel görüşlü olarak tespit edilmişlerdir. Beşinci boyutta ise terminli dağıtım gerektiren ürünlerle ilgili faaliyette bulunan veya riskli ürün kabul edilen ürünlerle ilgili faaliyette bulunan örgütler sıkı kontrollü bulunurken, yaratıcı veya öngörülemez aktiviteler içeren örgütler gevşek kontrollü olarak bulunmuşlardır. Altıncı boyutta ise; rekabet içeren sektörlerde faaliyet gösteren hizmet örgütleri pragmatikken, sıkı kurallara tabi ve/veya monopol altında çalışan örgütler normatif olarak tespit edilmişlerdir.<sup>166</sup>

Örgüt kültürünün diğer boyutları olan 2. ve 4. boyutlar ise (çalışan-iş odaklı, açık-kapalı sistemler), yapılan iş ve faaliyet gösterilen pazardan ziyade kurucunun kuruluş felsefesini de içeren örgüte dair tarihi olaylar ve yakın geçmişte yaşananmış krizlerle ilgilidir. Özellikle dördüncü boyut olan açık-kapalı sistemlerde, ulusal kültürün izlerine de rastlanabilmektedir.<sup>167</sup>

Ayrıca araştırmalar sonucu toplumsal kültür, değerler bağlamında farklılaşırken; örgütsel kültür semboller, kahramanlar, ritüeller gibi yüzeysel (dış çevreden fark edilebilen) “uygulamalar” üzerinden farklılaşmaktadır. Hofstede 20 örgüt üzerine yapmış olduğu araştırmasının sonuçları iki ayrı ülkede yapılmış dahi olsa birimler arasında değerler bağlamında küçük farklar bulunurken, örgütlerin uygulamış oldukları günlük uygulamalar alanında daha büyük farklar tespit edilmiştir.<sup>168</sup>

---

<sup>166</sup> Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 358-60.

<sup>167</sup> Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 359.

<sup>168</sup> Geert Hofstede, "National Cultures, Organizational Cultures, and the Role of Management," *Values Ethics for the 21st Century. Madrid: BBVA* (2011): 393.

Hofstede ve diğerkleri örgüt kültürünü biraz daha derinlemesine incelediklerinde, örgüt içi dört ana kültür tipi olduğunu da belirtmişlerdir. Bunlar Optimal Kültür, Gerçek Kültür, Algılanan Kültür ve İdeal Çalışma Ortamıdır. **Optimal kültür**; örgütün başarılı olması için stratejilerini destekleyen örgüt türüdür. Örgüt içi kısıtlamaları ve örgütün stratejilerini içerir. Kurallar, yönetmelikler, ekonomi ve diğerk kısıtlı faktörler optimal kültürün belirlenmesinde rol alırlar. Burada önemli olan husus, her örgütün ve örgüt içi birimin kendi optimal kültürünü oluşturmalarıdır. Kurucusu, ekonomik durumu vb. gibi faktörleri farklı olan başka bir örgütten optimal kültür direkt olarak başka bir kültüre transfer edilemez. **Gerçek kültür**; örgütsel kültür değişimlerinin temelini oluşturur çünkü bu kültür örgütün veya birimin sahip olduğu mevcut kültürüdür. **Algılanan kültür**; örgüt çalışanlarının örgütün sahip olduğunu düşündükleri kültürdür. Algılanan kültür hakkında örgüt üyelerine sorular sorularak bilgi alınır ve örgüt hakkındaki kültür algıları tespit edilebilir. Burada alınan görüşler subjektif yargıları içereceğinden, örgütsel değişimler planlanırken önce mutlaka örgüt içi gerçek kültür tespit edilmelidir. **İdeal çalışma ortamı** tespit edilirken ise, örgüt üyelerine içinde bulunmak isteyecekleri “İdeal örgüt kültürü nasıl olmalı?” şeklinde sorular yöneltilir. Bu şekilde örgüt üyelerinin tercihleri tespit edilir ve optimal kültüre ulaşmak için hedefler belirlenir.<sup>169</sup>

“Mutlak iyi” olarak nitelendirilebilecek bir örgüt kültürü yoktur. Her örgüt kendi işleyiş, yapısı ve ihtiyaçlarına göre bir optimal kültüre sahip olmalıdır. Bu optimal kültür ortamını sağlayacak hedef ve stratejileri belirlemelidir.

#### 2.4.5. Rousseau'nun Örgüt Kültürü Katmanları Modeli

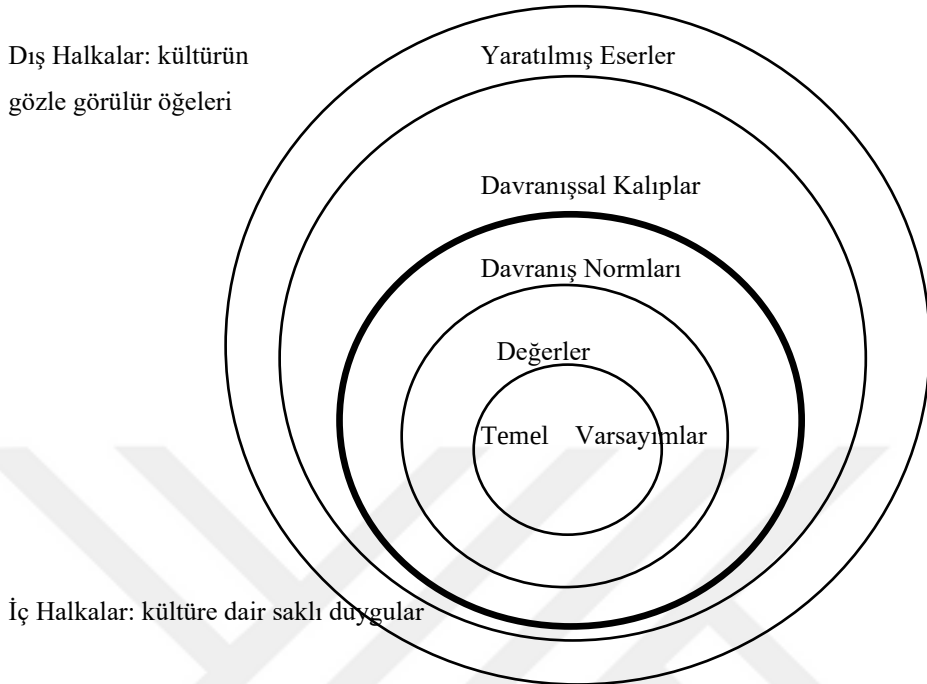
Örgüt kültürü üzerinde bir diğerk önemli çalışma da araştırmacı Rousseau tarafından yapılmıştır.

Rousseau'nun çalışmasının birinci katmanı olan temel varsayımlar, örgüt üyelerinin örgütleriyle ilgili bilinçaltılarındaki temel inanışlar olarak tanımlanmıştır. Temel varsayımlar örgütün temelini oluşturup merkezinde yer alırlarken; değerler, davranış normları, davranış kalıpları ve yaratılmış eserlerle çevrelenmişlerdir. Somut

---

<sup>169</sup> Geert Hofstede, "Organizational Culture," accessed 03.01.2021, 2021. <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture>.

eserlerin, örgüt kültürünün bir parçası olarak temel değerlerle direkt ve dolaylı ilişkilerini ortaya koyarak; onların örgüt içindeki mevcut varsayımları, değerleri, normları ve insanları ifade ettiklerini açıklamaktadır.<sup>170</sup>



**Şekil 13. Rousseau'nun Kültür Katmanları**

Kaynak: Junginger, Sabine and Daniela Sangiorgi. "Service Design and Organisational Change. Bridging the Gap between Rigour and Relevance." In International Association of Societies of Design Research, 4339-4348: KOR, 2009.

Örgüt kültürü katmanlarının literatürde öne çıkan araştırmacılar olan Schein, Herman, Cameron ve Quinn, Hofstede ve Rousseau bağlamında incelendiği bu bölümden sonraki bölümde örgüt kültürü modelleri incelenecektir.

## 2.5. Literatürdeki Diğer Başlıca Örgüt Kültürü Modelleri

Araştırmacılar, başarılı örgütleri incelediklerinde örgüt ile işgörenlerin birbirleriyle uyumlu oldukları sonucundan hareketle, değişik ülkelerin değişik bölgelerindeki örgüt kültürlerinin yapısı ve işgörenlerin örgüt kültürünü anlama ve mevcut örgüt içi kültüre uyum düzeylerini incelemenin önemini ortaya koymuşlardır. Örgüt kültürünün yoğun bir şekilde incelenmeye başlamasıyla da yeni örgüt modelleri oluşmaya başlamıştır. Mevcut literatürde örgüt kültürü modellerinin

<sup>170</sup>Sabine Junginger ve Daniela Sangiorgi, *Service Design and Organisational Change. Bridging the Gap between Rigour and Relevance*, International Association of Societies of Design Research (KOR, 2009), 4340-41.

bazıları birbirleriyle benzer özellikler gösterirken, bazıları yeni modeller ortaya koymaktadırlar.<sup>171</sup>

Bu çalışmada, örgüt kültürü literatürü alanında literatürde en çok atıfta bulunulan, Cameron ve Quinn (2006), Deal ve Kennedy (2000), Harrison ve Handy (1986) ile kültür ve örgüt kültürüne toplumsal açıdan yaklaşan Ouchi'nin (1989) modelleri incelenecektir.

### 2.5.1. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy (2000), örgütleri geribildirim ve risk açısından değerlendirip, kültürü sınıflandırmak için dört değer tipi önermişlerdir. Bunlar *Sert Adam Maço Kültürü*, *Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü*, *Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü* ve *Süreç Kültürü*'dür.

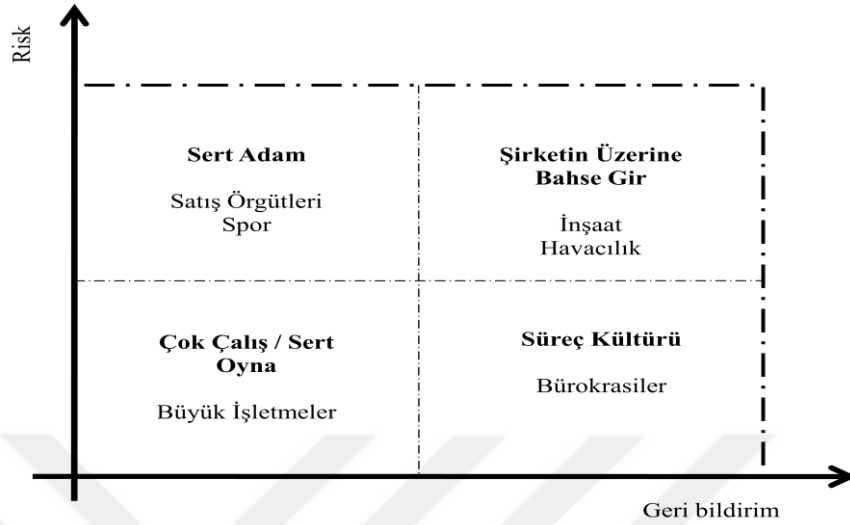
*Sert adam maço kültürü*'nde, çalışanlar genellikle yüksek risk almakta ve hızlı geri bildirim koşullarında faaliyet göstermektedirler. Bu tür örgütlerde çalışmak oldukça zorlayıcı olsa da, hedefleri tutturmanın sonucunda ödüller yüksek olabilir. Finans sektörünün aktif örgütlerinden olan borsacılar, çok sert iniş ve çıkışları olmalarından dolayı sert kültürleri olan örgütlere örnek olarak gösterilebilirler. *Çok çalış/sert oyna kültürü*'ne, az risk alıp hızlı geri bildirim yapan, yüksek müşteri odaklı olup, çalışanlarının yetkinliklerini ön plana çıkarmaya çalışan, kaliteli müşteri hizmetleri olan satış örgütleri örnek teşkil ederler. Bu tür bir örgüt kültüründe faaliyet gösteren çalışanların genellikle aktif olmaları ve olaylara pozitif bakmaları gerekir. *Şirketin üzerine bahse gir* tarzı bir kültüre sahip örgütlerde "büyük kararlar" alınır, ancak alınan bu kararların sonuçları ve kararların doğru ya da yanlış oldukları çok uzun yıllar sonra ortaya çıkar. Bu tarz kültüre örnek örgütler, sonuçlarının birkaç yıl sonra görülebildiği yatırım ve inşaat sektörlerindeki işletmelerdir. *Süreç kültürü* ise, risk almayan örgütleri temsil etmektedir. Bu tarz örgütlerde çok az geri bildirim

---

<sup>171</sup>Tuba Yiyit, "Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme," *International Journal of Academiz Value Studies (Javstudies)* 3, no. 9 (2017): 154.



vardır ve çalışanlar, nihai sonuçtan ziyade işin nasıl yapıldığıyla ilgilenirler. Kamu hizmeti yapan kuruluşlar, yüksek bürokrasi içeren bu kültür tarzını temsil ederler.<sup>172</sup>



**Şekil 14. Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli**

Kaynak: Mihaela, Valentina and Constantin Bratianu. "Organizational Culture Modeling." Management & Marketing 7, no. 2 (2012): 257

### 2.5.2. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

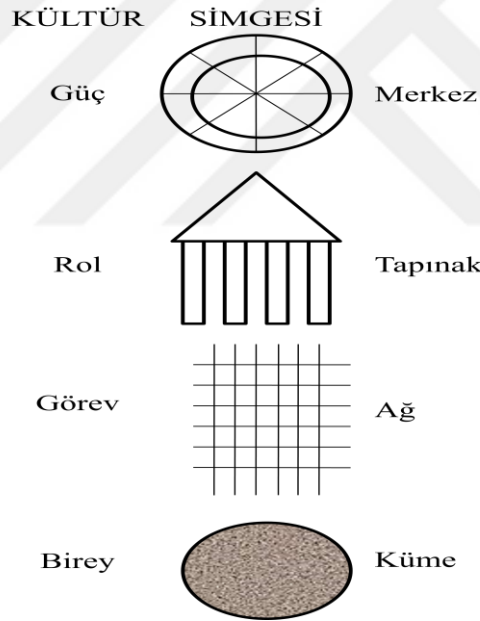
Örgüt kültürünü formelleşme ve merkezileşme derecesine göre inceleyen Harrison ve Handy, örgüt içindeki işgörenlerin davranış ve tutumları, değerleri, düşünceleri, varsayımları gibi unsurları göz önüne almış ve örgüt kültürünü dört başlıkta toplamıştır. Harrison ve Handy'nin modelinde güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü unsurları yer almaktadır.<sup>173</sup>

*Güç kültürü*, küçük boyutlu özel işletmeler, sendikalar gibi kurucunun veya işletmenin başındaki girişimcinin etkin olarak rol aldığı baskın bir kültür tipidir. Bu tür bir örgütte işin başındaki kişi etkilidir ve ana güç kaynağıdır. Kural ve prosedürlerin çok olmadığı bu tip bir örgütte, roller ve pozisyonlar yerine bireylerin nitelikleri ön plandadır. *Rol kültürü*, güç kültürünün aksine, işlevsel özelliklerin (tapınağın sütunları) ön planda olduğu bir kültür tipidir. Bu kurallar ve prosedürlerin

<sup>172</sup>Karen Cacciattolo, "Understanding Organisational Cultures," *European scientific journal* 2, no. 1 (2014): 6.

<sup>173</sup>Tutar, 265.

ön planda olduğu bürokratik kültür türünde roller ve pozisyonlar, bireyden daha önemlidir; hesap verilebilirlik ön plandadır. Bu kültür tipi, vergi daireleri ve benzeri kamu sektörü kuruluşlarında yaygın olarak görülmektedir. *Görev kültürü*, iş veya görevin sonuçlarına odaklanılan kültür tipidir. Uygun kaynakların kullanımı sonucu belirli hedeflerin gerçekleştirilmesini hedefleyen bir kültürdür. Etkisi uzman gücüne dayanmaktadır bu sebeple de çok az kural ve prosedür vardır. Esnek ve uyarlanabilir bir takım kültürü tipidir (ağ), ancak kontrolü ve yönetimi zordur. Danışmanlık organizasyonlarının doğrudan projeler üzerinde çalışan kısımları görev kültürünün tipik örneklerindendir. *Birey kültürü*, ister kamu ister özel olsun, ekonomik temelli kuruluşlarda çok görülmeyen bir kültür tipidir. Bu kültürde örgüt, yalnızca içindeki insanların iyiliği için vardır ve gerçekleştirilmesi gereken büyük örgütsel hedefler yoktur. Bireyler "örgüt için" çalışmak yerine "örgütte" çalışırlar. Gönüllü dernekler ve akademik gruplar birey kültürünün ön planda olduğu kurumlardır.<sup>174</sup>



**Şekil 15. Harrison ve Handy'nin Kültür Modeli**

Kaynak: Tom Franks, "Bureaucracy, Organization Culture and Development," *Public Administration and Development* 9, no. 4 (1989): 361

<sup>174</sup>Tom Franks, "Bureaucracy, Organization Culture and Development," *Public Administration and Development* 9, no. 4 (1989): 360-61.

### 2.5.3. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Modeli

Bir Japon modeli olan Z Kuramı, Ouchi tarafından ortaya atılmıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra büyük bir yıkımın içinden çıkan Japon işletmelerindeki başarı nedenleri ve çalışan verimliliği araştırıldığında Ouchi, Z Kuramı ismini verdiği teorisinin geçerli olduğunu görmüştür. Bu teoriye göre işgörenler bireysel çıkarları için değil, içinde bulundukları grubun ve toplumlarının refahı için çalışmaktadırlar. İşgörenler kendi çıkarları ve işletmelerinin çıkarları arasında fark gözetmezler, işletmeleriyle kendilerini özdeşleştirirler. Öte yandan bir çalışanın çok gerekli sebeplerle asla işten çıkarılmayacağını bilir. İş güvencesiyle çalışan ve sonucunda da yüksek örgütsel bağlılık olan bu işletmelerde, çalışanlar da bireyin grubuna yararlı olduğu derecede değerli olduğuna inanırlar.<sup>175</sup>

Z Kuramı, işgörenlerin ömür boyu istihdam edilmeleri, doğrudan ya da dolaylı olarak kendilerini ilgilendiren konularda ortak karar almaları, ortak sorumluluk almaları, uzun aralıklarla yavaş değerlendirilmeleri ve yavaş terfi ettirilmeleri, doğal denetime kapalı olmaları ve örtüsel kontrol mekanizması, işlerinde donanımlı yöneticilik düzeyinde uzmanlaşmaları ve ilişkilerin örgüt içinde kesintisiz, örgüt dışında ise ailece kesintili bir bütünlük içinde sürdürülmesi olarak yedi boyutta değerlendirilmiştir.<sup>176</sup>

### 2.6. Örgüt Kültürü ve Toplumsal Kültür Etkileşimi

İnsanla var olan toplumlar ve örgütler, bireylerin bir arada yaşamaları sonucu oluşmuş yapılardır. Örgütler nasıl ki toplumların alt unsurlarıysa, örgüt kültürleri de toplumsal kültürlerin bir alt unsurudur. Bu sebeple her ikisi de sosyal bir sistem olan örgütler ve toplumlar birbirleriyle devamlı iletişim içindedir ve etkileşimleri de kaçınılmazdır.<sup>177</sup>

---

<sup>175</sup>Tutar, 260.

<sup>176</sup>Naci Atalay Davutoğlu, Birol Akgül, ve Erşan Yıldız, *İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Felsefesi Oluşturmada Z Teorisi Ve 7's Kuramının Bütüncül Bir Yaklaşımla Sentezlenmesi, 3rd International Congress On Social Sciences, China To Adriatic* (Antalya, Turkey: Institution Of Economic Development And Social Researches Publicationns, 2016): 1014.

<sup>177</sup> Zehra Nuray Nişancı, "Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi Ve Yönetim Üzerine Yansımaları," *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi* 1, no. 1 (2012).

Örgüt kültürü ve toplumsal kültürün birbirleriyle etkileşimleri çeşitli derecelerde olabilmektedir. Çok uluslu bir örgütün farklı ülkelerde faaliyetlerini yürütürken, faaliyet yürüttüğü ülkelerin kültüründen etkilenmesi olasıdır. Bu etkiler yönetim tarzı ve faaliyet alanına göre fazla, orta veya az olabilmektedir.<sup>178</sup>

Muijen ve Kopman, 10 ülkede yapmış oldukları araştırmada örgüt kültürünün yalnızca ulusal kültür boyutlarından etkilenmekle kalmayıp aynı zamanda örgüt kurucularından ve örgütün faaliyet gösterdiği sektördeki lider kişilerden de etkilendiğini tespit etmişlerdir.<sup>179</sup>

Hofstede'nin yapmış olduğu toplumsal kültür ve örgüt kültürü araştırmalarında, iki araştırmanın bazı boyutlar bağlamında ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir. Bunlar, toplumsal kültürdeki "belirsizlikten kaçınma" boyutu ile "açık-kapalı sistemler" boyutları ve yine toplumsal kültürdeki "güç mesafesi" ile süreç sonuç odaklılık boyutlarıdır. Düşük belirsizlikten kaçınma ile açık sistem boyutları ve geniş güç mesafesi ile süreç odaklılık boyutları aynı uçlarda yer almaktadırlar. Araştırmacı, kendi araştırma yaptığı sektörler bağlamında bu ilişkilerin tespit edildiği ve başka araştırmalarda diğer boyutlar arası bağlantı tespit edilebileceği vurgusunu da yapmıştır.<sup>180</sup>

Eleştirel bir yaklaşımla da Venaik ve Brewer, Hofstede ve GLOBE ulusal kültür araştırma sonuçlarının kişi veya örgütler düzeyinde geçerli ve güvenilir bir ölçek olmadıklarını ve birbiriyle ilişkisiz maddelerin ortalamalarından oluştuklarını iddia etmişlerdir. Dolayısıyla, ülkeler için tespit edilen puanlar ülkeleri ve ülkelerdeki bireyleri sınıflandırmak için kullanılamaz. Bu özelliklerinden dolayı da ulusal kültür boyut puanları tüketici davranışlarıyla ilgilenen pazarlama yönetimi için şüpheli yaklaşılması gereken veriler olduğunu belirtmişlerdir.<sup>181</sup>

---

<sup>178</sup> Barry Gerhart, "How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture?," *Management Organization Review* 5, no. 2 (2009).

<sup>179</sup> Jaap J Van Muijen ve Paul Koopman, "The Influence of National Culture on Organizational Culture: A Comparative Study between 10 Countries," *European Journal of Work Organizational Psychology* 4, no. 4 (1994).

<sup>180</sup> Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 363-64.

<sup>181</sup> Sunil Venaik ve Paul Brewer, "Critical Issues in the Hofstede and Globe National Culture Models," *International Marketing Review* (2013).

Çalışmanın literatür kısmının sonunda, örgüt kültürü literatüründe en çok atıf alan araştırmacılardan olan Hofstede, Cameron ve Quinn, Deal ve Kennedy, Harrison ve Handy, Ouchi'nin örgüt kültürü modelleri incelenmiştir. Gerek toplumsal kültür gerekse örgüt kültürü hakkında literatür araştırması yapılırken; toplumsal kültür ve örgütsel kültür kavramları bağlamında araştırmacı Hofstede'nin çalışmasının SSCI (Social Science Citation Index) bağlamında da araştırıldığında en çok referans alınan araştırma olduğu tespit edilmiştir. Kültür üzerine yaptığı araştırmalar ve kültür teorisi ölçülebilir olması açısından bir ilk olması sebebiyle kültürün bugüne kadarki en önemli ve etkili kültürlerarası çalışmalardandır. Bu sebeple çalışmanın bir sonraki bölümünde araştırmalar, Hofstede'nin toplumsal kültür ve örgütsel kültür modellemeleri üzerinden incelenecektir.

### **3. ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı Hofstede'nin Toplumsal Kültür Boyutları araştırmasının bir özel okul çalışanları üzerinden Türkiye geneli ölçümlenmesi, sonuçlarının karşılaştırılması, toplumsal kültür alt boyutları ile örgüt kültürü alt boyutları arasında ilişkinin incelenerek, örgüt kültürü ve toplumsal kültürün demografik ve coğrafi özellikler bağlamında farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesidir. Literatürde il veya bölgesel bağlamda yapılan araştırmalar olmasına rağmen, Türkiye geneli yedi bölgede yapılmış ve sonuçlarının Hofstede'nin geçmiş dönemde yaptığı araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca yine literatür taraması sonucunda, Türkiye genelinde Hofstede'ye ait toplumsal kültür ve örgüt kültürü etkileşimini, yine Hofstede'ye ait boyutlar bazında inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma sonucunda edinilen bilgilerin literatüre katkı ve yeni bilgi sağlaması ve daha önce ülke geneli yedi bölge üzerinde inceleme konusu olarak seçilmemiş olması ile yeni bir örneklem grubunda uyarlanması önem arz etmektedir.

Toplumsal kültür, Hofstede'ye ait olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, erillik ve uzun dönem odaklılık olmak üzere beş boyut üzerinden ölçülmüştür. Hofstede'nin araştırmasında her ne kadar 2010 yılında altıncı boyut olarak hoşgörülü ve kısıtlı isimli boyutu çalışmasına dâhil etmiş olsa da, bu çalışma için ilk beş boyutun uygun olduğu düşünülmüştür.

#### **3.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları**

Toplumsal kültür boyutları ölçümünde Hofstede'nin 1973 yılında başlamış olduğu orijinal çalışması güç mesafesi, erillik, belirsizlikten kaçınma ve bireysellik olmak üzere dört boyut üzerindendir. Yıllar içerisinde Hofstede araştırmasına beşinci boyut olan uzun dönem odaklılık ve sonrasında hoşgörü ve kısıtlılık boyutlarını da eklemiştir. Bu çalışmada örneklem çevresi eğitim kurumlarıdır. Bu kurumlar üzerinden orijinal çalışmaya benzer bir araştırma yürütülmek istenilmektedir. Bu bağlamda, beş boyut seçilmiş ve çalışmada bu boyutlar üzerinde çalışılmıştır.

Araştırma, sınırlı bir örneklem üzerinde ve belli bir işletme grubunda yapılmış olduğu için, çalışmada elde edilen sonuçlar, söz konusu örnek ve işletmeler için

geçerlidir. Dolayısıyla ülke geneli veya sektör bazında ve diğer işletmeler için genellenebilir nitelikte değildir. Ayrıca, araştırma esas itibarıyla keşfedici ve tanımlayıcı nitelikte olduğundan, amacı ve kapsamı, toplumsal kültür boyutları ve örgüt kültürü arasındaki olası ilişkiyi ortaya çıkarmakla sınırlıdır. Ülke geneli bir toplumsal kültür araştırması yapmak çok kapsamlı bir çalışma gerektirmektedir. Bu çalışmada kullanılan evren ve örneklem gereği araştırmanın yalnızca Türkiye’de bir sektörün belli bir grubu içinde bulunan bireylerin kültürel özelliklerini yansıtacağı düşünüldüğünde bu çalışma genellenemez.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Türkiye’de bulunan yedi coğrafi bölge içindeki toplamda 21 ilde faaliyet gösteren bir özel okul zincirinin kampüslerinde görev alan işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın evrenini 767 kişi oluşturmaktadır. Örneklem, bir araştırmanın konusunu oluşturan evrendeki birimler arasından sistematik bir şekilde seçilen ve evreni temsil ettiği düşünülen bir gruptur. Araştırma evreni genel evrene kıyasla daha somut bir yapıda olsa da araştırmacıların örnekleme yapabilmeleri araştırma evrenini işletimsel hale getirmelerine bağlıdır.<sup>182</sup> Örneklem seçilirken, seçilen örneklemin temsil ettiği evreni kapsama yeteneği taşımalı ve yeterli sayıda olmalıdır. Verilerin kolay ve hızlı toplanması için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Örneklemin çerçevesinin belirlenmesinde, Gürbüz ve Şahin’in eserlerinde verilen formül kullanılmıştır. Evren için kabul edilebilir örneklem büyüklüğü 767 kişi için 256 olarak hesaplanmış olsa da, bölgeler bazında da çalışılacağından 549 kişinin verileri kullanılmıştır. Bölgeler bazında bakıldığında araştırmada Marmara Bölgesinden 78 kişi, Karadeniz Bölgesinden 87 kişi, Doğu Anadolu Bölgesinden 74 kişi, Güneydoğu Anadolu Bölgesinden 127 kişi, İç Anadolu Bölgesinden 49 kişi, Akdeniz Bölgesinden 83 kişi ve Ege Bölgesinde 51 kişinin verileri kullanılmıştır.

---

<sup>182</sup> Sait Gürbüz ve Faruk Şahin, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Feslefe-Yöntem-Analiz* (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017), 125.

Araştırmanın örnekleme ulaşabilmek için Aralık 2020 tarihinden itibaren ölçekler araştırmacı tarafından [www.questionpro.com](http://www.questionpro.com) isimli online anket web sitesi aracılığıyla okullardaki çalışanlara ulaştırılmıştır. Bu süreç yaklaşık bir aylık zaman dilimini kapsamıştır. Toplamda gönderilen 767 adet anket formundan, 619 adet anket geri dönmüştür. Eksik doldurulan formlar değerlendirme dışı tutulmuştur. Uç değerler atıldığında ise 549 adet anket formu analize tabi tutulmuştur.

Bu noktada araştırmanın yapıldığı “büyük okul” olarak nitelendirilen okulların seçimine yönelik yapılan çalışma yöntemi üzerinde de durulması gereklidir.

### **Okul Büyüklüğü**

Okul büyüklüğü kavramı hakkında yerli ve yabancı yazarların çeşitli araştırmaları bulunmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı’nın okul büyüklüklerini tasnif eden belirli bir kıstası bulunmamaktadır. Okul büyüklüğü ile ilgili yapılan araştırmaların hepsinin ortak özellikleri, okul büyüklüğünün öğrenci sayısına göre hesaplanmasıdır. Bu çalışmada okul büyüklüğü yalnızca öğrenci sayısı bakımından değil, aynı zamanda okulda görev yapan öğretmen sayısı ve derslik sayısı da hesaplanarak tespit edilmiştir.

**Tablo 13. M.E.B. 2019-2020 Özel Okul Verileri**

|                        |                  |
|------------------------|------------------|
| <b>Öğrenci Sayısı</b>  | <b>1.468.198</b> |
| <b>Okul Sayısı</b>     | <b>13.870</b>    |
| <b>Öğretmen Sayısı</b> | <b>171.750</b>   |
| <b>Derslik Sayısı</b>  | <b>139.337</b>   |

**Kaynak:**[http://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2020\\_09/04144812\\_meb\\_istatistikleri\\_orgun\\_egitim\\_2019\\_2020.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_09/04144812_meb_istatistikleri_orgun_egitim_2019_2020.pdf)

Bu araştırmanın örneklem grubunu, araştırmanın yapıldığı özel okul zincirinin büyük kampüs okulları oluşturmaktadır. Kampüs okul; aynı bina veya arsa bünyesinde ilkokul, ortaokul ve lise barındıran okul türleridir. Milli Eğitim Bakanlığı’nın 2019-2020 eğitim öğretim yılı özel okul istatistiklerinden yola çıkarak, Türkiye’deki özel okulların ortalama öğrenci sayıları tespit edilmiştir. Bu hesaplamalar sonucunda bir kampüs okulda üç okul türü olduğu düşünülerek yapılan ortalama hesaplama sonucu öğrenci sayısı 315 ve daha çok; öğretmen sayısı 25 ve



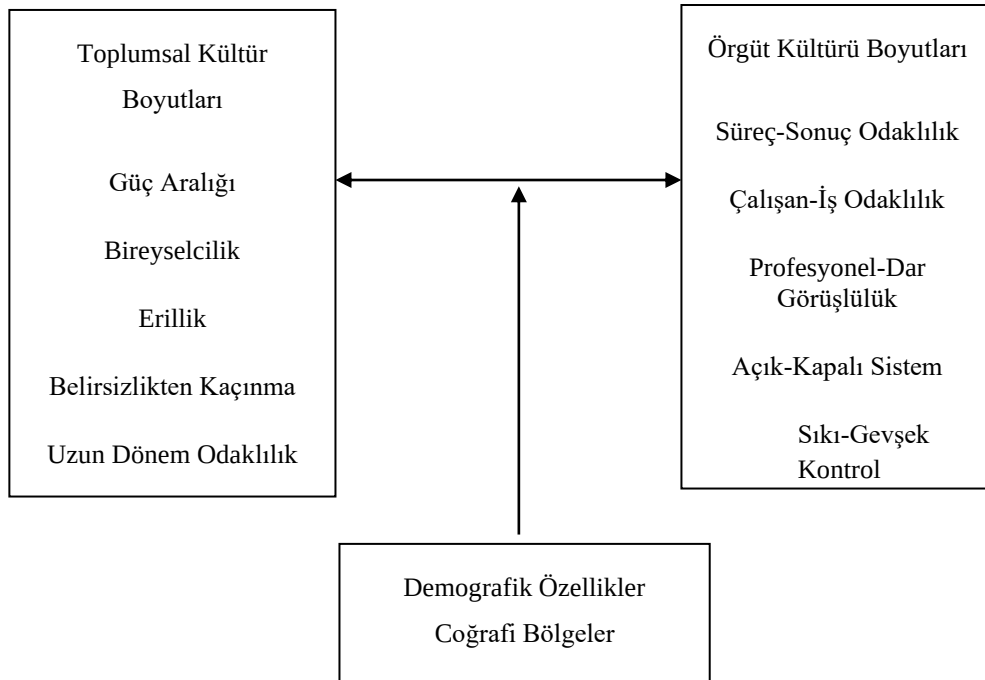
daha çok; derslik sayısı ise 25 ve daha çok olan özel okulların büyük okul olarak tanımlanabileceği sonucuna varılmıştır.

### 3.4. Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmanın temel sorusunu Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmaya dayandığı için literatür taraması sonucunda Hofstede kaynaklı ölçekler kullanılmıştır. Ölçek formunda toplumsal kültür için 26, örgüt kültürü için 41 ifade; ayrıca katılımcıların demografik yapılarına ilişkin yaşamakta olduğu il, cinsiyet, öğrenim durumu, anne öğrenim durumu, baba öğrenim durumu, pozisyon, ikamet edilen bölge, kaç yıldır o bölgede ikamet edildiğini içeren 8 adet soru bulunmaktadır. Toplumsal kültür ve örgüt kültürü için kullanılan ölçeklerde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler araştırmacı tarafından [www.questionpro.com](http://www.questionpro.com) isimli çevrimiçi anket web sitesi aracılığıyla okullardaki çalışanlara ulaştırılmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmada Şekil 16'daki gibi toplumsal kültür boyutları ve örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki ile demografik değişkenler ve katılımcıların yaşadıkları coğrafi bölgelere göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılacaktır.



**Şekil 16. Araştırmanın Modeli**

### **3.6. Araştırma Sorusu ve Hipotezleri**

Araştırmanın amacı toplum kültürü ile örgüt kültürü arasındaki ilişki ve etkileşimin incelenmesidir. Toplum kültürü ile örgüt kültürünün demografik özellikler ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılıklarının tespit edilerek; Türkiye’de bir özel okul çalışanları üzerinden Hofstede’nin toplum kültürü boyutları bağlamında bölgesel bir araştırma yapmaktır.

#### **1H<sub>1</sub>: Toplum kültürü ile örgüt kültürü arasında ilişki mevcuttur.**

1H<sub>1a</sub>: Güç mesafesi boyutu ve örgüt kültürü boyutları arasında ilişki mevcuttur.

1H<sub>1b</sub>: Belirsizlikten kaçınma boyutu ve örgüt kültürü boyutları arasında ilişki mevcuttur.

1H<sub>1c</sub>: Bireysellik boyutu ve örgüt kültürü boyutları arasında ilişki mevcuttur.

1H<sub>1d</sub>: Uzun dönem odaklılık boyutu ve örgüt kültürü boyutları arasında ilişki mevcuttur.

1H<sub>1e</sub>: Erillik boyutu ve örgüt kültürü boyutları arasında ilişki mevcuttur.

#### **2H<sub>1</sub>: Toplum kültürü ve örgüt kültürü demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılıklar gösterir.**

2H<sub>1a</sub>: Güç mesafesi demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

2H<sub>1b</sub>: Belirsizlikten kaçınma demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

2H<sub>1c</sub>: Bireysellik demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

2H<sub>1d</sub>: Erillik demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

2H<sub>1e</sub>: Uzun dönem odaklılık demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

2H1f: Profesyonel-dar görüşlü kültür boyutu demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

2H1g: Açık-kapalı sistem kültür boyutu demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

2H1h: Sıkı-gevşek kontrol kültürü boyutu demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

2H1i: İş-çalışan odaklı kültür boyutu demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

2H1j: Süreç-sonuç odaklı kültür boyutu demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

### 3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın soru formları elektronik ortamda olarak hazırlanmış olup, formların linki katılımcıların e-posta ve cep telefonlarına ulaştırılmıştır.

Hofstede, toplumsal kültürü ölçmek için 6 boyut ve 24 sorudan oluşan Değerler Anketi Modülü (Value Survey Model-VSM) isimli ölçeği kullanmıştır. Hofstede tarafından geliştirilen ölçek, yalnızca ulusların değerlerini ölçmek ve elde edilen sonuçları birbirleriyle karşılaştırma yapmak için tasarlanmıştır. Bu sebeple, VSM' nin tek başına bir ulusun kültürel değerlerini ölçmek için kullanılması uygun değildir.<sup>183</sup> Bu bağlamda kültürü uluslar düzeyinde ölçmek ve elde edilen verileri araştırmalarda kullanmak üzere Yoo, Donthu ve Lenartowicz tarafından bireysel kültür değerleri ölçeği geliştirilmiştir. Yoo, Donthu ve Lenartowicz tarafından geliştirilen bireysel kültür değerleri ölçeği 5 boyut içermektedir. Bu boyutlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, erillik ve uzun dönem odaklılık boyutlarıdır. Geliştirilen ölçeğin uluslar, bölgeler veya örgütler bazında toplum kültürünü ölçmek için yapılacak araştırmalara uygun olduğu araştırmacılar tarafından

---

<sup>183</sup> Geert Hofstede ve Michael Minkov, Values Survey Model 2013, 2013, Geert Hofstede BV.

belirtlmifltir.<sup>184</sup> Bu araştırmada da toplum kültürü beş boyut üzerinden ölçülmek istendiğinden söz konusu lk tercih edilmiştir.

Toplumsal kültürü ölçmek için Hofstede'nin geliştirdiğ beş boyutlu kültürel değrler leğni, bireysel bağlamda ele alan, Yoo, Donthu ve Lenartowicz'in<sup>185</sup> hazırlamış olduğu, Saylık tarafından Türkçe'ye çevrilen ve geerliliğ ve gvenilirliğ yapılan Bireysel Kültürel Değrler leğ kullanılmıştır.<sup>186</sup> lk Hofstede'ye ait 5 boyutu içeren 26 ifadeden oluşmaktadır. lkte güç mesafesi boyutu için 5, belisizlikten kaçınma boyutu için 5, bireysellik boyutu için 6, uzun dönem odaklılık boyutu için 6, erillik boyutu için 4 ifade bulunmaktadır. lk iç tutarlılık katsayısı .82'dir. Bu çalışmada 5'li Likert leğ kullanılmıştır. (1: Hiç katılmıyorum, 2: Çok Az katılmıyorum, 3:Orta düzeyde katılmıyorum, 4: Büyük ölçüde katılmıyorum, 5: Tamamen katılmıyorum)

Hofstede rgt kültürünün belli bir yaştan itibaren kazanılan örgüt içi yzeyssel uygulamalar olarak belirtirken; örgüt kültürünün, toplumsal kültürde olduğu gibi *değrler* düzeyinde değil, *uygulamalar* olarak nitelediğ kültürün ğleri olan "semboller, kahramanlar ve ritüeller" katmanlarında oluştuğunu belirtmiştir (şekil 12). Bu sebeple örgüt kültürünü ölçmek için örgütsel uygulamalara bakmanın gerekliliğne vurgu yapmıştır. Örgüt kültürünü ölçmek için Hofstede ve diğrleri<sup>187</sup> tarafından hazırlanan ve Türkçe versiyonunun Demir'in<sup>188</sup> (2005) kullandığı, geerliliğ ve gvenilirliğ yapılan, 41 ifade ve 6 boyuttan oluşan rgtsel Uygulamalar leğ kullanılmıştır. lk iç tutarlılık katsayısı .64'dr. Bu çalışmada 5'li Likert leğ kullanılmıştır. (1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum)

---

<sup>184</sup> Boonghee Yoo, Naveen Donthu, ve Tomasz Lenartowicz, "Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of Cvscale," *Journal of International Consumer Marketing* 23, no. 3-4 (2011).

<sup>185</sup> Yoo, Donthu, ve Lenartowicz.

<sup>186</sup> Ahmet Saylık, "Hofstede'nin Kltr Boyutları lrğinin Türkçe'ye Uyarlanması; Geçerlik Ve Güvenirlik alışması," *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kltr Eğitim Dergisi* 8, no. 3 (2019).

<sup>187</sup> Geert Hofstede v.d., "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Atudy across Twenty Cases," *Administrative science quarterly* 35 (1990).

<sup>188</sup> Nevzat Demir, "rgt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmış Doktoa Tezi" (İstanbul Üniversitesi, 2005); Demir.

Son bölümde demografik özelliklere yönelik çalışanların yaşamakta olduğu il, cinsiyet, öğrenim durumu, anne öğrenim durumu, baba öğrenim durumu, pozisyon, ikamet edilen bölge, kaç yıldır o bölgede ikamet edildiği olmak üzere 8 adet demografik soru yöneltilmiştir.

### **3.8. Bulgular**

Çalışmanın amaçlarından biri güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireyselscilik, uzun dönem odaklılık ve erillik düzeylerini ölçmek için elde edilen toplam puanların demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Demografik değişkenlerden 2 düzeye sahip cinsiyet (kadın, erkek) için uygulanacak testlere karar vermeden önce verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığının belirlenmesi için normal dağılıma uygunluk varsayımı kontrol edilmiştir. Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireyselscilik, uzun dönem odaklılık ve erillik puanları normal dağılım varsayımını sağlamadığından non-parametrik bir test olan "Mann-Whitney U Testi" kullanılmıştır. 2'den fazla düzeye sahip olan eğitim, anne ve baba eğitim durumu, pozisyon, öğretmen zümre, ikamet ettiği bölge değişkenlerine göre güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireyselscilik, uzun dönem odaklılık ve erillik puanlarının da farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için non-parametrik bir test olan "Kruskall-Wallis Testi" kullanılmıştır. Farklılığın belirlendiği değişkenler arası farklılığın nedenini bulabilmek için Mann-Whitney U testi ile düzeyler ikili olarak karşılaştırılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireyselscilik, uzun dönem odaklılık ve erillik puanlarının normal dağılıma uygunluk testi Kolmogorov-Smirnov Testi ile test edilmiştir.

Son olarak tüm çalışmalar SPSS-22 (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS İstatistik Paket Programı kullanılarak yapılmıştır. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemler (sayı, yüzde, ortalama, ortanca) kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, 0,05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.

### 3.8.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya katılanların cinsiyet, eğitim düzeyi, anne eğitim düzeyi, baba eğitim düzeyi, görev yapılan pozisyon, öğretmen olan katılımcıların bağlı oldukları zümre ve ikamet edilen bölgeye ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir. Verilerin istatistiksel incelemesinde frekans ve yüzde analizinden faydalanılmıştır.

**Tablo 14: Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri**

| Faktör             | Değişken        | N   | %     |
|--------------------|-----------------|-----|-------|
| Cinsiyet           | Kadın           | 343 | 62,5  |
|                    | Erkek           | 206 | 37,5  |
| Eğitim             | İlkokul         | 2   | 0,36  |
|                    | Ortaokul        | 2   | 0,36  |
|                    | Lise            | 14  | 2,55  |
|                    | Üniversite      | 445 | 81,05 |
|                    | Yüksek Lisans   | 82  | 14,93 |
|                    | Doktora         | 2   | 0,36  |
| Anne Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 319 | 58,1  |
|                    | Ortaokul        | 67  | 12,2  |
|                    | Lise            | 101 | 18,4  |
|                    | Üniversite      | 45  | 8,2   |
|                    | Yüksek Lisans   | -   | -     |
|                    | Doktora         | 1   | 0,2   |
| Baba Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 203 | 37    |
|                    | Ortaokul        | 99  | 18    |
|                    | Lise            | 144 | 26,2  |
|                    | Üniversite      | 93  | 16,9  |
|                    | Yüksek Lisans   | 4   | 0,7   |
|                    | Doktora         | 2   | 0,4   |
| Pozisyon           | Öğretmen        | 398 | 72,5  |
|                    | Bölüm Başkanı   | 44  | 8     |
|                    | Yönetici        | 72  | 13,1  |
|                    | Büro İşleri     | 29  | 5,3   |
|                    | Yard. Hizmetler | 5   | 0,9   |
| Öğretmen Zümre     | Fen/Matematik   | 137 | 25    |
|                    | Sosyal Bilimler | 78  | 14,2  |
|                    | Uygulamalı Ders | 46  | 8,4   |
|                    | Diğer           | 250 | 45,5  |

|                     |               |     |      |
|---------------------|---------------|-----|------|
| <b>İkamet Bölge</b> | Marmara       | 78  | 14,2 |
|                     | Karadeniz     | 87  | 15,8 |
|                     | Doğu Anadolu  | 74  | 13,5 |
|                     | G. D. Anadolu | 127 | 23,1 |
|                     | İç Anadolu    | 49  | 8,9  |
|                     | Akdeniz       | 83  | 15,1 |
|                     | Ege           | 51  | 9,3  |

### 3.8.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik ölçümleri çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Geçerlilik, ölçüm için kullanılan ölçeklerin, araştırma konusu özelliği ölçebilme yeterliliğidir. Güvenilirlikle; kavramın veya kavramların tutarlı bir şekilde ölçülmesi, değişik zaman dilimlerinde ve değişik örneklemelerde uygulandığında benzer sonuçlar vermesi beklenir.<sup>189</sup>

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini hesaplamak için, 549 işgörenden elde edilen veriler üzerinde geçerlilik ve güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır. Yapılan hesaplamalar, Açıklayıcı Faktör Analizi, Doğrulamalı Faktör Analizi ve Cronbach's Alpha Analizi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayısı ve Barlett küresellik testi ile ölçülmüştür.

İlgili literatür incelendiğinde KMO testi için .50'den düşük değer analiz için uygun olmayacağı, .50-.60 arası değer kötü, .60 -.70 arası orta, .70 - .80 arası değer iyi, .80 ve üstü değer ise mükemmel olduğu belirtilmiştir. Bir araştırmada KMO değerinin yüksek olması, o ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir.<sup>190</sup>

### 3.8.3. Bireysel Kültür Değerleri Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Ölçeğin geçerliliğini sınamak amacıyla ilk olarak Açıklayıcı Faktör Analizi ve ardından Doğrulamalı Faktör Analizi uygulanmıştır.

<sup>189</sup> Gürbüz ve Şahin, 329.

<sup>190</sup> Gürbüz ve Şahin.,318.

Bireysel kültür değerleri ölçeğinin çok faktörlü veri seti için yapılan faktör analizi değerleri için uygunluğuna ilk olarak Kaiser Meyer Olkin (KMO) testiyle bakılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde KMO örneklem yeterlilik değerinin .859, Bartlett küresellik testi sonucunun  $p < 0.05$  olduğu görülmektedir. KMO sonucundan örneklemin yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Bartlett Küresellik testi sonucu  $p < 0,001$  bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 15. Bireysel Kültür Değerleri Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans**

| Faktörler | Başlangıç Özdeğerler |           |             | Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları |           |             | Karesi Alınmış Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları |           |             |
|-----------|----------------------|-----------|-------------|----------------------------------------------------|-----------|-------------|----------------------------------------------------|-----------|-------------|
|           | Toplam               | % Varyans | Kümülatif % | Toplam                                             | % Varyans | Kümülatif % | Toplam                                             | % Varyans | Kümülatif % |
| 1         | 6,093                | 23,433    | 23,433      | 6,093                                              | 23,433    | 23,433      | 3,486                                              | 13,408    | 13,408      |
| 2         | 2,749                | 10,573    | 34,006      | 2,749                                              | 10,573    | 34,006      | 3,286                                              | 12,639    | 26,048      |
| 3         | 1,950                | 7,499     | 41,506      | 1,950                                              | 7,499     | 41,506      | 2,721                                              | 10,464    | 36,512      |
| 4         | 1,633                | 6,279     | 47,785      | 1,633                                              | 6,279     | 47,785      | 2,568                                              | 9,876     | 46,388      |
| 5         | 1,430                | 5,501     | 53,286      | 1,430                                              | 5,501     | 53,286      | 1,794                                              | 6,898     | 53,286      |
| 6         | 1,125                | 4,326     | 57,612      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 7         | 1,018                | 3,917     | 61,530      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 8         | ,901                 | 3,465     | 64,995      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 9         | ,879                 | 3,381     | 68,376      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 10        | ,729                 | 2,802     | 71,179      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 11        | ,699                 | 2,689     | 73,867      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 12        | ,679                 | 2,610     | 76,477      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 13        | ,636                 | 2,448     | 78,925      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 14        | ,566                 | 2,176     | 81,100      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 15        | ,557                 | 2,141     | 83,242      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 16        | ,529                 | 2,033     | 85,275      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 17        | ,519                 | 1,998     | 87,273      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 18        | ,476                 | 1,831     | 89,104      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 19        | ,449                 | 1,726     | 90,830      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 20        | ,422                 | 1,622     | 92,452      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 21        | ,400                 | 1,539     | 93,990      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 22        | ,378                 | 1,455     | 95,445      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 23        | ,342                 | 1,317     | 96,762      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 24        | ,303                 | 1,167     | 97,929      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 25        | ,294                 | 1,131     | 99,060      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 26        | ,244                 | ,940      | 100,000     |                                                    |           |             |                                                    |           |             |



KMO değeri ölçek faktör analizi yapmaya uygun çıkmıştır. Toplumsal kültürü ölçmek için kullanılacak bireysel kültür ölçeği için elde edilen boyutlar toplam varyansın % 53,28'ini açıklamaktadır.

**Tablo 16. Bireysel Kültür Değerleri Ölçeği Döndürülmüş Faktör Analizi**

|      | Bileşen |       |       |       |       |
|------|---------|-------|-------|-------|-------|
|      | 1       | 2     | 3     | 4     | 5     |
| idv5 | 0,81    |       |       |       |       |
| idv4 | 0,762   |       |       |       |       |
| idv3 | 0,757   |       |       |       |       |
| idv6 | 0,727   |       |       |       |       |
| idv2 | 0,653   |       |       |       |       |
| idv1 | 0,610   |       |       |       |       |
| lto4 |         | 0,776 |       |       |       |
| lto2 |         | 0,731 |       |       |       |
| lto1 |         | 0,704 |       |       |       |
| lto6 |         | 0,651 |       |       |       |
| lto3 |         | 0,636 |       |       |       |
| lto5 |         | 0,559 |       |       |       |
| uai2 |         |       | 0,714 |       |       |
| uai3 |         |       | 0,709 |       |       |
| uai5 |         |       | 0,704 |       |       |
| uai1 |         |       | 0,647 |       |       |
| uai4 |         |       | 0,612 |       |       |
| mas1 |         |       |       | 0,796 |       |
| mas3 |         |       |       | 0,793 |       |
| mas2 |         |       |       | 0,775 |       |
| mas4 |         |       |       | 0,731 |       |
| pdi3 |         |       |       |       | 0,644 |
| pdi2 |         |       |       |       | 0,637 |
| pdi1 |         |       |       |       | 0,594 |
| pdi4 |         |       |       |       | 0,535 |
| pdi5 |         |       |       |       | 0,474 |

Bireysel kültür değerleri ölçeği açımlayıcı faktör analizinde beş faktör belirtilerek yapılan çalışma neticesinde maddelere ait faktör yüklerinin Tablo 16'daki gibi olduğu gözlenmiştir. Bir ölçeğin geçerli sayılabilmesi için öncelikle güvenilir olmalıdır. Güvenilirlik, geçerlilik için gerekli bir koşulken, yeterli bir koşul değildir.

Güvenilir bir ölçek, her zaman için geçerli de olmayabilir. Geçerliliği yüksek olan ölçme aracının bir dereceye kadar güvenilirliği de yüksek olduğu söylenebilir. Fakat güvenirliliğin yüksek olması, ölçme aracının geçerliliğinin de yüksek olacağı hakkında tam bir bilgi vermez.<sup>191</sup>

**PDI - Güç Mesafesi (5 ifade):** Bir toplumdaki bireyler arasında gücün dağılımına ilişkin algılardır. Bir toplumda bulunan farklı seviyelerdeki insanlar arasındaki güç dağılımı ve güç seviyeleri arasındaki farklılıkları belirtir.<sup>192</sup>

**UAI - Belirsizlikten Kaçınma (5 ifade):** Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsizliklere karşı toleransıya, o toplumun üyelerinin önceden belirlenmemiş durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleriyle ilgilenmektedir. Belirlenmemiş durumlarla; yeni oluşmuş, sürpriz olarak ortaya çıkan ve olağan dışı durumlar kastedilmektedir.<sup>193</sup>

**IDV – Bireysellik – Toplumculuk (6 ifade):** Bireysellikte, toplumdaki bireylerin grupları kadar bütünleştikleri belirtilmektedir. Bireyselliği yüksek olan toplumlarda bireyler arası bağlar gevşektir, herkesten kendisi veya beraber yaşadığı çekirdek ailesiyle ilgilenmesi beklenir.

**MAS - Erillik – Dişilik (4 ifade):** Erillik ve dişilik kavramları bireysel değil toplumsal kavramlardır. Dişi davranışlar merhametli, nazik ve insan ilişkilerini ön plana çıkaran ilişki tiplerini sembolize ederken, eril davranışlar ise rekabetin ön planda olduğu, ekonomik güç ve otoriter davranış kalıplarını sembolize etmektedir.

**LTO - Uzun Dönem - Kısa Dönem Odaklılık (6 ifade):** Orijinali dört boyut olan Hofstede'nin değerlerine beşinci boyut olarak Bond (1991) tarafından eklenen Uzun-Kısa Dönem Odaklılık veya bilinen diğer ismiyle Konfüçyanizm ekonomik büyüklükle ilişkilidir.<sup>194</sup>

---

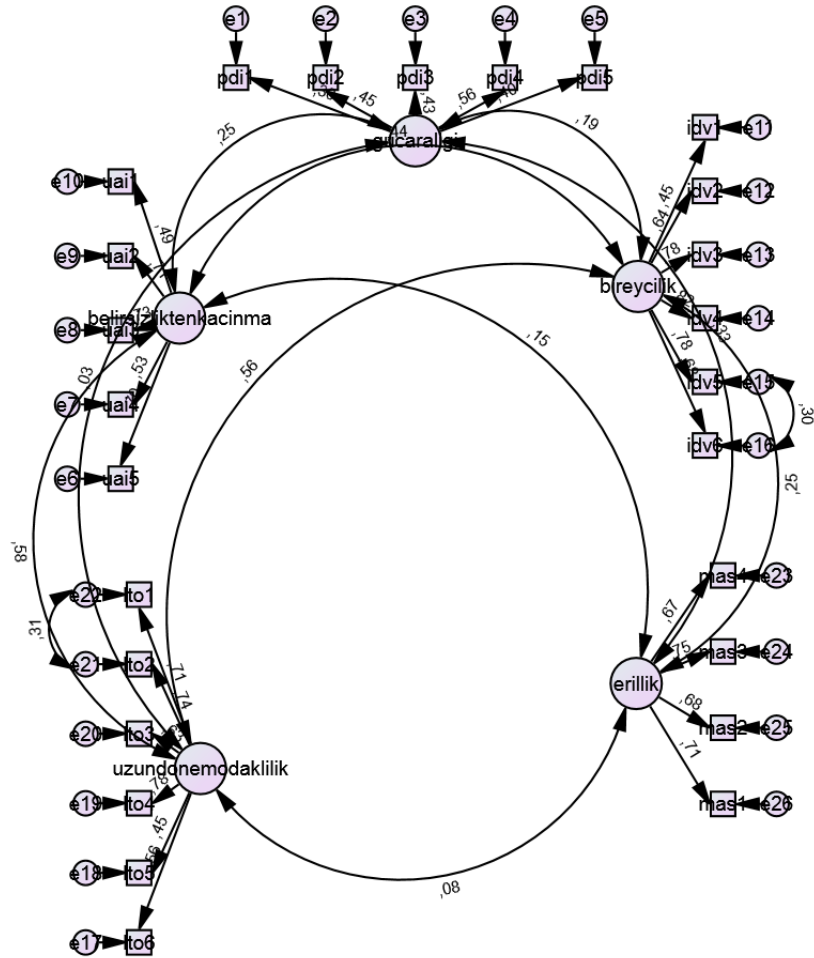
<sup>191</sup> İlker Ercan ve KAN İsmet, "Ölçeklerde Güvenirlik Ve Geçerlik," *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi* 30, no. 3 (2004): 214.

<sup>192</sup>Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context," 9.

<sup>193</sup>Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context," 10.

<sup>194</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 236.

Açımlayıcı faktör analizinin iddia ettiği yöntemi sınamak ve modelin araştırmaya uygunluğunu test etmek için Doğrulamalı Faktör Analizi de yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde Uzun Dönem Odaklılık boyutunda yer alan 21. Madde olan “Gelecekte başarılı olmak için gününü gün etmekten kaçınmalıdır” ifadesi ile 22. Madde olan “İleride başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır” ifadeleri arasında modifikasyon yapılmıştır.



**Şekil 17: Bireysel Kültür Değerleri Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi**

Ayrıca bireysellik boyutunda yer alan 15. Madde olan “Bireyler ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidir” ifadesi ile 16. Madde olan “Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına birey grubuna sadık kalmalıdır” ifadeleri arasında modifikasyon yapılmıştır.

Modelin veriyle uyumluluk sonuçlarına göre CMIN/DF değeri 2,247 ( $\chi^2$  =644,801; sd=287; p < ,01), CFI için ,922; NFI ,868; GFI ,915; RMSEA ,048 değerleri bulunmuştur. Literatür  $\chi^2$ /df değerinin 3'ten küçük olmasının modelin iyi bir uyum gösterdiğini belirtmektedir.<sup>195</sup>

**Tablo 17. Bireysel Kültür Değerleri Ölçeği DFA Sonuçları**

|           |       |
|-----------|-------|
| CMIN / DF | 2,247 |
| CFI       | 0,922 |
| NFI       | 0,868 |
| GFI       | 0,915 |
| RMSEA     | 0,48  |

Ayrıca  $\chi^2$  testiyle beraber CFI, NFI, GFI ve RMSEA testleri de modelin veriye uyum göstermesini test etmek için kullanılan tamamlayıcı verilerdir.<sup>196</sup> Elde edilen veriler ışığında doğrulayıcı faktör analizi sonucunda beş faktörlü yapının iyi bir modele sahip olduğu söylenebilir. Modelin  $\chi^2$  istatistiğinin yanı sıra CFI, NFI, GFI ve RMSEA değerleri de ele alındığında kabul edilebilir ve toplumsal kültürel değerlerini güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, uzun dönem odaklılık ve erillik boyutlarında ölçen bir model olduğu söylenebilir.

**Tablo 18. Bireysel Kültür Değerleri Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri**

| Boyutlar               | Cronbach's Alpha | N  |
|------------------------|------------------|----|
| Tüm ölçek              | 0,827            | 26 |
| Güç Mesafesi           | 0,533            | 5  |
| Belirsizlikten Kaçınma | 0,76             | 5  |
| Bireysellik            | 0,843            | 6  |
| Uzun Dönem Odaklılık   | 0,791            | 6  |
| Erillik                | 0,795            | 4  |

<sup>195</sup> Gürbüz ve Şahin.

<sup>196</sup> Ünal Erkorkmaz v.d., "Doğrulayıcı Faktör Analizi Ve Uyum İndeksleri," *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences* 33, no. 1 (2013).

Cronbach's Alpha katsayısı; bireysel puanların, k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturamadıklarını sorgulamayı sağlar.<sup>197</sup> Cronbach's Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır. Literatürde Cronbach alpha katsayısı  $0.7 \leq \alpha < 0.9$  için yüksek güvenirlikte ve iyi olarak belirtilmektedir. Çalışmada yer alan 26 maddeye ait Cronbach Alpha katsayısı 0,827 olarak bulunmuştur. Tüm alt boyutlara ait elde edilen Cronbach's Alpha katsayılarına göre, kullanılan alt ölçekler güvenilir ölçeklerdir.

---

<sup>197</sup> Vahit Bademci, "Tartışmayı Sonlandırmak: Cronbach'ın Alfa Katsayısı, İki Değerli [0, 1] Ölçümlenmiş Maddeler İle Kullanılabilir," *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, no. 13 (2006): 438-39.

**Tablo 19. Madde Toplam İstatistikleri**

|      | Madde<br>Çıkarıldığında<br>Ölçek<br>Ortalaması | Madde<br>Çıkarıldığında<br>Varyans | Toplam<br>Madde<br>Korelasyonu | Madde<br>Çıkarıldığında<br>Cronbach<br>Alpha<br>Katsayısı |
|------|------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| pdi1 | 87,2113                                        | 140,065                            | ,062                           | ,833                                                      |
| pdi2 | 86,8306                                        | 138,119                            | ,130                           | ,831                                                      |
| pdi3 | 85,8124                                        | 133,992                            | ,207                           | ,830                                                      |
| pdi4 | 86,4590                                        | 131,508                            | ,342                           | ,822                                                      |
| pdi5 | 87,2659                                        | 138,130                            | ,144                           | ,830                                                      |
| uai1 | 84,5264                                        | 136,699                            | ,244                           | ,825                                                      |
| uai2 | 84,6831                                        | 132,768                            | ,452                           | ,819                                                      |
| uai3 | 84,5792                                        | 133,138                            | ,479                           | ,818                                                      |
| uai4 | 85,1712                                        | 133,890                            | ,336                           | ,822                                                      |
| uai5 | 84,6758                                        | 134,037                            | ,420                           | ,820                                                      |
| idv1 | 85,9581                                        | 130,821                            | ,347                           | ,822                                                      |
| idv2 | 85,2787                                        | 129,128                            | ,516                           | ,815                                                      |
| idv3 | 84,9982                                        | 129,425                            | ,526                           | ,815                                                      |
| idv4 | 84,9144                                        | 129,494                            | ,555                           | ,814                                                      |
| idv5 | 85,1621                                        | 127,519                            | ,562                           | ,813                                                      |
| idv6 | 85,5209                                        | 126,739                            | ,545                           | ,813                                                      |
| lto1 | 84,2550                                        | 135,891                            | ,440                           | ,821                                                      |
| lto2 | 84,4044                                        | 135,391                            | ,407                           | ,821                                                      |
| lto3 | 84,6539                                        | 134,796                            | ,354                           | ,822                                                      |
| lto4 | 84,2568                                        | 136,917                            | ,401                           | ,822                                                      |
| lto5 | 85,0055                                        | 131,542                            | ,415                           | ,819                                                      |
| lto6 | 84,7705                                        | 133,374                            | ,437                           | ,819                                                      |
| mas1 | 86,6648                                        | 130,975                            | ,315                           | ,824                                                      |
| mas2 | 86,4681                                        | 131,728                            | ,321                           | ,824                                                      |
| mas3 | 86,7177                                        | 129,725                            | ,402                           | ,820                                                      |
| mas4 | 86,2514                                        | 129,418                            | ,370                           | ,822                                                      |

Tablo 19’da yer alan her bir soru ayrı ayrı ölçekten çıkartıldığında Cronbach’s Alpha değerindeki değişimi ve toplam madde korelasyonunu göstermektedir.

Toplam madde korelasyonu, bir soru ile diğer soruların toplanmasından oluşan bütün arasındaki korelasyon hesaplamasına dayanmaktadır. Bu yöntem ele

alınan her sorunun bütün içerisinde eklenebilir özellik taşıyıp taşımadığını belirtmektedir. Eğer soru-bütün korelasyon katsayısı düşük ise o sorunun kompozit ölçeğe katkısının düşük olduğu anlaşılmaktadır. Eğer bir maddenin diğer maddelerle toplam korelasyon katsayısı çok düşük ise, o sorunun ölçme aracında gereksiz bir soru ve ölçekten çıkarılması gerektiği yorumu yapılabilir. Soru ile bütün arasındaki korelasyon katsayılarının negatif olmaması gerekir. Bu durum ölçeğin toplanabilirlik özelliğini bozar. Soru bütün korelasyonlarının negatif olmaması hatta 0,25 değerinden büyük olması beklenir. Bu kurala uymayan soruların çıkarılması önerilebilir fakat bu kesin kural değildir. Bir sorunun çıkarılması için, alfa katsayısında değişime ve soru silinirse ortalamadaki değişime bakmak gerekir.<sup>198</sup>

Ölçülen madde çözümleme içerisinde çıkarıldıktan sonra hesaplanan güvenilirlik katsayısında artış gözleniyorsa o maddenin ölçüm aracındaki güvenilirliği düşürdüğüne karar verilir. Tersine madde çıkarıldıktan sonra güvenilirlik katsayısında önemli ölçüde düşüş (genel alfa katsayısının altına) gözleniyorsa ilgili maddenin ölçülen boyut için oldukça önemli olduğu düşünülmelidir. Ölçekteki 26 madde ayrı ayrı çıkarıldığında, bir madde haricinde alfa katsayısında azalmalar görülmektedir. Artma görülen maddedeki katsayı da çalışmada fark yaratacak bir etkiye sahip değildir. Buradan bu maddelerin ölçüm aracı için uygun birer madde olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik testleri sonucunda Bireysel Kültür Değerleri Ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

#### **3.8.4. Örgütsel Uygulamalar Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları**

Örgüt kültürünü ölçmek için kullanılan örgütsel uygulamalara ilişkin kullanılan ölçekte 41 ifade ve 6 boyut bulunmaktadır. Ölçekte bulunan ifadelerden 13 tanesi ve anlamca aynı olan 2 tanesi ölçekten çıkarılarak geri kalan 26 ifade 5 faktöre ayrılmıştır. Faktör döndürme sonuçları incelendiğinde maddelerin faktör yük değerlerinin 0,30'dan büyük olması gerekir. Ayrıca birden fazla faktörde 0,1'den daha az bir farkla yer alan herhangi bir madde, binişik bir madde olarak

---

<sup>198</sup> Gürbüz ve Şahin, 330-32.

değerlendirilir ve bu maddeler ölçekten çıkarılır. İlgili faktörler, toplam varyansın %55,43'ünü açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test istatistiği 0,901 olarak hesaplanmıştır. KMO sonucundan örneklemin yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 20. Örgütsel Uygulamalar Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans**

| Faktörler | Başlangıç Özdeğerler |           |             | Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları |           |             | Karesi Alınmış Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları |           |             |
|-----------|----------------------|-----------|-------------|----------------------------------------------------|-----------|-------------|----------------------------------------------------|-----------|-------------|
|           | Toplam               | % Varyans | Kümülatif % | Toplam                                             | % Varyans | Kümülatif % | Toplam                                             | % Varyans | Kümülatif % |
| 1         | 6,987                | 26,874    | 26,874      | 6,987                                              | 26,874    | 26,874      | 4,272                                              | 16,430    | 16,430      |
| 2         | 2,789                | 10,727    | 37,600      | 2,789                                              | 10,727    | 37,600      | 2,990                                              | 11,498    | 27,928      |
| 3         | 1,812                | 6,969     | 44,570      | 1,812                                              | 6,969     | 44,570      | 2,418                                              | 9,301     | 37,229      |
| 4         | 1,544                | 5,940     | 50,510      | 1,544                                              | 5,940     | 50,510      | 2,416                                              | 9,290     | 46,519      |
| 5         | 1,279                | 4,919     | 55,429      | 1,279                                              | 4,919     | 55,429      | 2,316                                              | 8,909     | 55,429      |
| 6         | 0,920                | 3,537     | 58,966      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 7         | 0,855                | 3,287     | 62,253      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 8         | 0,829                | 3,187     | 65,441      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 9         | 0,773                | 2,973     | 68,413      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 10        | 0,700                | 2,692     | 71,105      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 11        | 0,669                | 2,572     | 73,677      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 12        | 0,646                | 2,486     | 76,163      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 13        | 0,628                | 2,414     | 78,577      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 14        | 0,591                | 2,272     | 80,849      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 15        | 0,522                | 2,007     | 82,856      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 16        | 0,517                | 1,987     | 84,843      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 17        | 0,475                | 1,827     | 86,671      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 18        | 0,457                | 1,758     | 88,429      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 19        | 0,443                | 1,705     | 90,134      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 20        | 0,419                | 1,610     | 91,744      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 21        | 0,406                | 1,561     | 93,305      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 22        | 0,379                | 1,456     | 94,761      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 23        | 0,357                | 1,372     | 96,133      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 24        | 0,350                | 1,347     | 97,480      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 25        | 0,338                | 1,300     | 98,780      |                                                    |           |             |                                                    |           |             |
| 26        | 0,317                | 1,220     | 100,000     |                                                    |           |             |                                                    |           |             |

Kaiser-Meyer-Olkin değerinin yüksek olması, toplanmış olan veri setine faktör analizini uygulamanın mümkün olduğunu belirtmektedir. Çalışmada yapılan



faktör analizi sonucu bulunan alt boyutların bazı farklılıklar barındırmakla beraber, genelde Hofstede ve diğerlerinin çalışmalarında bulmuş oldukları örgüt kültürü alt boyutlarıyla benzerlikler gösterdiği ortaya çıkmıştır.

| BOYUT                     | İFADE KODU | İFADE                                                                              | Faktör Yüğü |
|---------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| AÇIK-KAPALI SİSTEM        | u2_1       | İşe yeni başlayanlar kendi hallerine bırakılır, onlara rehberlik yapılmaz.         | 0,721       |
|                           | u2_2       | Bu işyerinde, yakın çevresindeki toplumdan kopuktur.                               | 0,718       |
|                           | u2_3       | Çalışanların kişisel problemleri ile pek ilgilenilmez.                             | 0,608       |
|                           | u2_4       | Çalıştığımız bölüm, işyerindeki en kötü bölümdür.                                  | 0,719       |
|                           | u2_5       | Yönetim, fiziksel çalışma şartlarını pek önemsemez.                                | 0,566       |
|                           | u2_6       | İşyerimiz ve insanlar, kapalı ve ketumdur.                                         | 0,617       |
|                           | u2_8       | Bu işyerinin topluma fazla bir katkısı yoktur.                                     | 0,726       |
|                           | u2_9       | Bu işyerinin geçmişi hakkında hiç konuşulmaz.                                      | 0,543       |
|                           | u5_4       | Çoğu insan, bu işyerine uyum sağlamada zorluk çeker.                               | 0,674       |
| SÜREÇ-SONUÇ ODAKLILIK     | u1_4       | Çalışanların birbirleriyle ilişkileri resmi değil, samimidir.                      | 0,708       |
|                           | u1_5       | Bu işyerinde çalışanlar, genellikle sıcakkanlıdır.                                 | 0,726       |
|                           | u1_7       | Bu işyerinde çalışanlar, genellikle açık sözlüdür.                                 | 0,519       |
|                           | u1_9       | Bu işyerinde çalışanlar, genellikle iyimserdir.                                    | 0,583       |
|                           | u5_3       | Bu işyerinde çalışanlar arasında rekabet ortamı vardır.                            | 0,573       |
| SIKİ-GEVŞEK KONTROLLÜ     | u3_5       | Bu işyerinde, toplantılar tam zamanında yapılır.                                   | 0,659       |
|                           | u3_6       | Bu işyerinde çalışanlar genellikle, bakımlı ve düzenlidir.                         | 0,689       |
|                           | u6_3       | İşyerindeki herkes masrafların bilincindedir.                                      | 0,744       |
|                           | u6_4       | İşyeri ve işten bahsedilirken her zaman ciddiyet hâkimdir.                         | 0,659       |
| PROFESYONEL - DAR GÖRÜŞLÜ | u1_1       | Bu işyerinde çalışanlar, işlerini iyi yaptıklarında sözlü olarak takdir edilirler. | 0,574       |
|                           | u3_2       | Yöneticiler, işinde iyi olan insanların yükselmelerine destek olurlar.             | 0,750       |
|                           | u3_3       | Bu iş yerinde kısa vadeli değil uzun vadeli bakış açısı hâkimdir.                  | 0,629       |
|                           | u4_6       | Bu işyerinde işe almada en önemli kriter, kişinin işe uygunluğudur.                | 0,61        |
| İŞ-ÇALIŞAN ODAKLI         | u4_1       | Önemli kararlar, belirli kişiler tarafından bireysel olarak alınır.                | 0,633       |
|                           | u4_2       | İşyeri, sadece çalışanların yaptığı iş ile ilgilenir.                              | 0,690       |
|                           | u4_3       | Karar alma yetkisi üst yönetimin elinde toplanmıştır.                              | 0,792       |
|                           | u4_5       | Değişiklikler, üst yönetiminin talimatı ile uygulanır.                             | 0,752       |

**Tablo 21. Örgütsel Uygulamalara İlişkin Boyutlar**

Örgüt kültürünü ölçmek için kullanılan örgütsel uygulamalara ilişkin ölçekte yapılan faktör analizi sonucu 5 temel faktör veya kültür boyutu belirlenmiştir.

*Profesyonel-dar görüşlü boyutun (4 ifade), dar görüşlü boyutunda işgörenler kimliklerini örgütlerinden almaktayken, profesyonel görüşlü boyutta işgörenler yaptıkları işin türüne göre tanımlanmaktadırlar. Dar görüşlü kültür boyutunda*

Çalışanlar, davranışlarını belirleyen örgüt içi kuralların evde de geçerli olduğunu, işe alınırlarken örgütün kendilerinin ve ailelerinin gelecekleriyle de ilgili sorumlulukları alacağını düşünmektedirler. Japon rgtleri dar görüşlü örgütler için bir örnek teşkil etmektedir. Profesyonel görüşlü boyut ise, çalışanların özel hayatı ve iş hayatları arasında bir bağ bulunmayan, profesyonel yetkinliklerine göre işe alındıkları ve ileriye dönük kendi planları olduğu kültür türüdür.<sup>199</sup>

*Açık-kapalı sistemlerde (9 ifade),* açık sistemler örgütün her zaman herkese açık olduğu ve çalışanların örgüte yeni katılan bir üyeye her zaman hazır olunan, yeni üyenin örgüte ve diğer çalışanlara uyumunun yalnızca birkaç günlük süreç aldığı düşünülen sistemlerdir. Kapalı sistem örgütler ise örgütün dışarıya karşı kapalı olduğu, herkesin örgüte uyum sağlayamayacağı ve uyum sürecinin bir yıldan daha uzun olacağının düşünüldüğü sistemlerdir.<sup>200</sup>

*Sıkı-gevşek kontrollü sistemler (4 ifade)* karşılaştırıldığında sıkı kontrollü sistemlerde iřėrenler örgüt ortamını maliyet odaklı, bütün toplantıların tam zamanında yapıldığı, örgütle veya yapılan işle ilgili şakaların çok nadir yapıldığı yerler olarak tanımlamışlardır. Gevşek kontrollü sistemler ise maliyetlerin düşünülmediği, toplantıların mümkün olduğunca zamanında başladığı ve örgütle veya yapılan işle ilgili şakaların sıkça yapılabildiği ortamlar olarak tanımlanmıştır.<sup>201</sup>

*İş-alışan odaklılık boyutu (4 ifade),* bireyler (alışan odaklı) ve işi tamamlama (iş odaklı) arasındaki ilişkiyi incelemektedir. alışan odaklı kültürde iřėrenler, kişisel problemlerinin dikkate alındığını, örgütün iřėörenlerin huzuru için çalıştığını ve önemli kararların gruplar veya oluşturulan komiteler aracılığıyla verildiğini belirtmişlerdir. İş odaklı kültürler, iřėörenlerin kendilerine verilen iş veya görevleri tamamlamak için üzerlerinde yoğun baskı hissettikleri, iřėrenin mutluluğu veya huzuru yerine yalnızca işini yapıp yapmadığına bakıldığı ve önemli kararların bireyler tarafından alındığı yerlerdir.<sup>202</sup>

---

<sup>199</sup> Hofstede, Hofstede, ve Minkov.,365.

<sup>200</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 357.

<sup>201</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 357.

<sup>202</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 356.

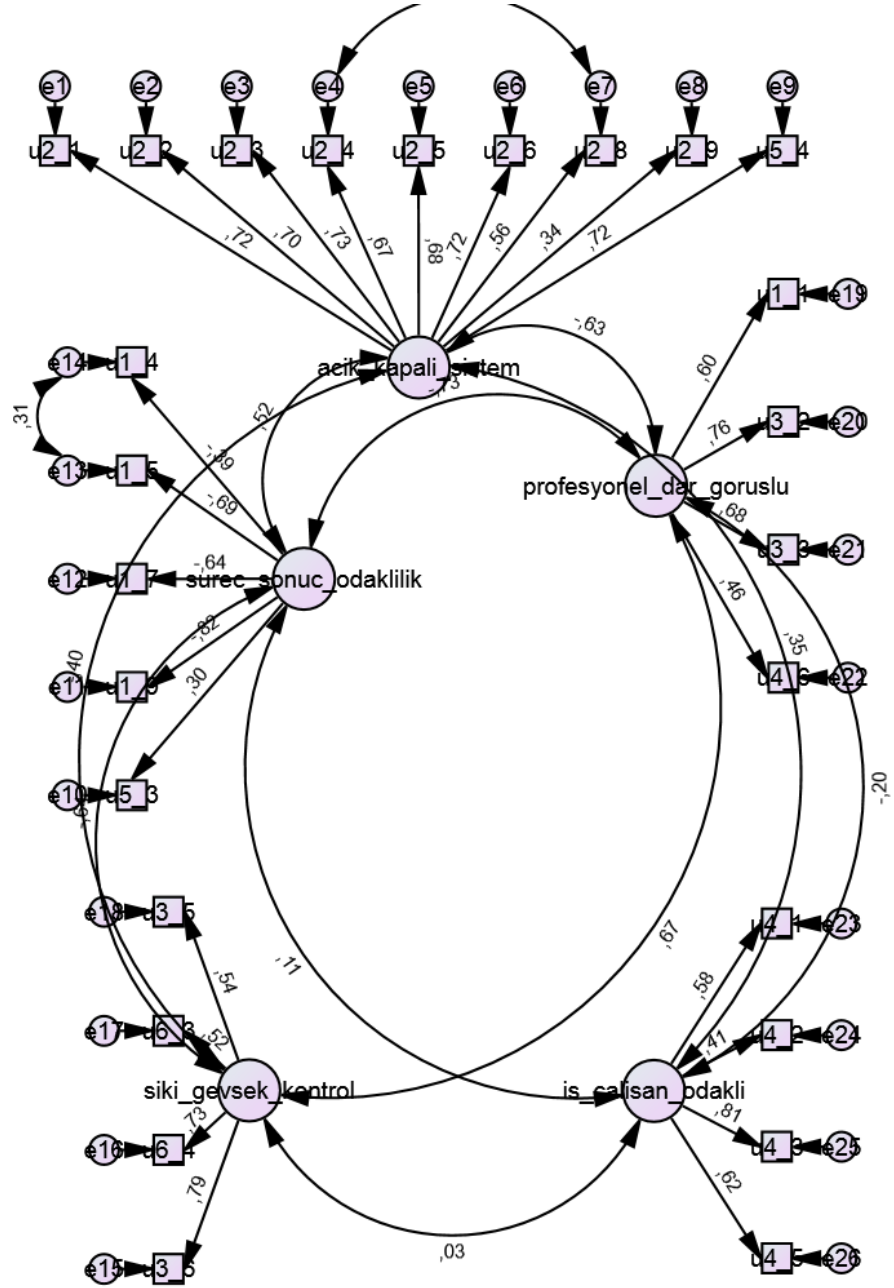
*Sonuç-süreç odaklılık (5 ifade)* boyutu araçlar (süreç) ile hedeflerle (sonuç) ilgilidir. Süreç odaklı kültürlerde bireyler hemen her günün birbirine benzediğini düşünürler ve kendilerini riskten kaçınan ve az çaba sarf eden bireyler olarak algırlar. Sonuç odaklı kültürlerde ise çalışanlar, her günün yeni durumlar getirebileceğini, beklenmedik durumlar karşısında maksimum çaba sarf ederek kendilerini rahat hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu kültür boyutu için sonuç odaklı kültürler her zaman iyidir ya da araç odaklı kültürler her zaman kötüdür gibi bir çıkarım yapmak doğru değildir.<sup>203</sup> Bu yaklaşımda çalışan odaklı veya iş odaklı olmak örgütün bir kültürü olduğu için yöneticinin tercihinin bağlı değildir. Bir birimin bu boyuttaki konumu, büyük ölçüde, kurucularının felsefesi ve yakın geçmişte örgütte yaşanan toplu işten çıkarmalara, ekonomik krizler gibi yaşanmış olaylara bağlıdır.<sup>204</sup>

Açımlayıcı faktör analizinin iddia ettiği yöntemi sınamak ve modelin araştırmaya uygunluğunu test etmek için Doğrulamalı Faktör Analizi de yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde Süreç Sonuç Odaklılık boyutunda yer alan u1\_4 maddesi olarak numaralandırılan “Çalışanların birbiriyle ilişkileri resmi değildir samimidir” ifadesi ile u1\_5 maddesi olarak numaralandırılan “Bu işyerinde çalışanlar genellikle sıcakkanlıdır” ifadeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Ayrıca Açık-Kapalı Sistem boyutunda yer alan u2\_4 maddesi olarak numaralandırılan “Çalıştığımız bölüm işyerindeki en kötü bölümdür” ifadesi ile u2\_9 maddesi olarak numaralandırılan “Bu işyerinin geçmişi hakkında hiç konuşulmaz” ifadeleri arasında modifikasyon yapılmıştır.

---

<sup>203</sup>Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 355.

<sup>204</sup>Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context," 20.



**Şekil 18: Örgütsel Uygulamalar Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Modelin veriyle uyumluluk sonuçlarına göre CMIN/DF değeri 2,699 ( $\chi^2 = 774,568$ ; sd=287;  $p < ,01$ ), CFI için ,898; NFI ,849; GFI ,735; RMSEA ,056 değerleri bulunmuştur. Literatür,  $\chi^2/df$  değerinin 3'ten küçük olmasının modelin iyi bir uyum gösterdiğini belirtmektedir.<sup>205</sup>

<sup>205</sup> Gürbüz ve Şahin.

**Tablo 22. Örgütsel Uygulamalar Ölçeği DFA Sonuçları**

|           |       |
|-----------|-------|
| CMIN / DF | 2,699 |
| CFI       | 0,898 |
| NFI       | 0,849 |
| GFI       | 0,735 |
| RMSEA     | 0,56  |

Ayrıca  $\chi^2$  testiyle beraber CFI, NFI, GFI ve RMSEA testleri de modelin veriye uyum göstermesini test etmek için kullanılan tamamlayıcı verilerdir.<sup>206</sup> Elde edilen veriler ışığında doğrulayıcı faktör analizi sonucunda beş faktörlü yapının iyi bir modele sahip olduğu söylenebilir. Modelin  $\chi^2$  istatistiğinin yanı sıra CFI, NFI, GFI ve RMSEA değerleri de ele alındığında kabul edilebilir ve örgütsel kültür değerlerini profesyonel-dar görüşlü, açık-kapalı sistem, süreç-sonuç odaklılık, sıkı-gevşek kontrol ve çalışan-iş odaklılık boyutlarında ölçen bir model olduğu söylenebilir.

**Tablo 23. Örgütsel Uygulamalar Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri**

| Boyutlar                | Cronbach's Alpha | N  |
|-------------------------|------------------|----|
| Tüm ölçek               | 0,641            | 26 |
| Açık-Kapalı Sistem      | 0,869            | 9  |
| Süreç-Sonuç Odaklılık   | 0,716            | 5  |
| Sıkı-Gevşek Kontrollü   | 0,731            | 4  |
| Profesyonel-Dar görüşlü | 0,718            | 4  |
| İş Çalışan Odaklı       | 0,671            | 4  |

<sup>206</sup> Erkorkmaz v.d.

Cronbach's Alpha katsayısı; bireysel puanların, k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturamadıklarını sorgulamayı sağlar.<sup>207</sup> Cronbach's Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır. Literatürde Cronbach alpha katsayısı  $0.6 \leq \alpha < 0.7$  için orta güvenilirlikte ve kabul edilebilir olarak belirtilmektedir.<sup>208</sup> Çalışmada yer alan 26 maddeye ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,641 olarak bulunmuştur. Tüm alt boyutlara ait elde edilen Cronbach's Alpha katsayılarına göre, kullanılan alt ölçekler güvenilir ölçeklerdir.

Yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik testleri sonucunda örgüt kültürünü ölçmek için kullanılan Örgütsel Uygulamalar Ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

### 3.8.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Bulgular

Araştırmanın amaçlarından biri Hofstede'nin Toplum Kültürü Boyutları araştırmasının Türkiye verilerinin, bir özel okul çalışanları üzerinden tekrar ölçümlemesidir. Hofstede dünya geneli birçok ülkeden topladığı sonuçları derlemiş ve toplum kültürü boyutlarına göre ülkeler arası listeler oluşturmuştur. Daha sonraları 2010 yılı çalışması olan eserinde bu sıralamada ülkelere puanlar vermiştir. Bu bağlamda elden edilen sonuçlar güç mesafesi, bireysellik, erilik, belirsizlikten kaçınma ve uzun dönem odaklılık boyutları kapsamında ölçümlemiş ve bulunan sonuçlar paylaşılmıştır.

---

<sup>207</sup>Bademci.

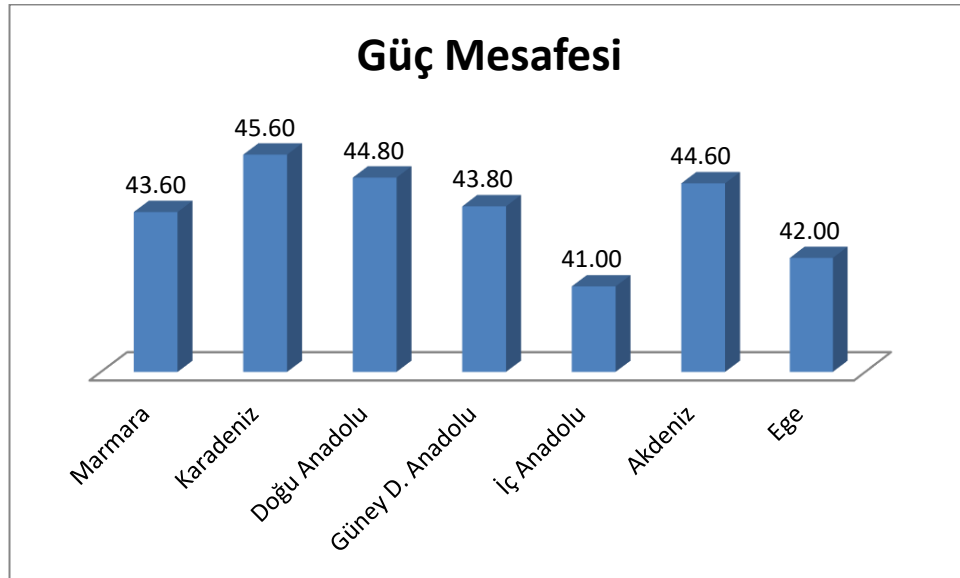
<sup>208</sup> Selim Kiliç, "Cronbach's Alpha Reliability Coefficient," *Psychiatry Behavioral Sciences* 6, no. 1 (2016).

**Tablo 24. Toplum Kültürü Boyutları Araştırma Sonucu Genel Bulgular Tablosu**

|                                                   | Güç Mesafesi | Bireysellik  | Erillik      | Belirsizlikten Kaçınma | Uzun-Kısa Dönem Odaklılık |
|---------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|---------------------------|
| Marmara                                           | 2,18         | 3,53         | 1,99         | 4,28                   | 4,20                      |
| Karadeniz                                         | 2,28         | 3,74         | 2,31         | 4,23                   | 4,36                      |
| Doğu Anadolu                                      | 2,24         | 3,52         | 2,43         | 4,09                   | 4,46                      |
| Güney D. Anadolu                                  | 2,19         | 3,72         | 2,68         | 4,02                   | 4,35                      |
| İç Anadolu                                        | 2,05         | 3,58         | 2,36         | 4,18                   | 4,33                      |
| Akdeniz                                           | 2,23         | 3,48         | 2,44         | 4,20                   | 4,30                      |
| Ege                                               | 2,10         | 3,51         | 2,03         | 4,19                   | 4,31                      |
| <b>Türkiye Ortalaması</b>                         | <b>2,18</b>  | <b>3,58</b>  | <b>2,32</b>  | <b>4,17</b>            | <b>4,33</b>               |
| <b>Türkiye Ortalaması (Dönüştürülmüş Puanlar)</b> | <b>43,62</b> | <b>28,34</b> | <b>46,40</b> | <b>83,40</b>           | <b>86,6</b>               |

### Güç Mesafesi

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde işgörenler ve yöneticiler/patronlar arasındaki hiyerarşik sistem varoluşsal eşitsizlik üzerine kurulmuştur. Örgüt içi erk mümkün olduğunca az insanda ve tepede toplanmıştır. İşgörenler yöneticilerinin onları ne yapmaları gerektiğini söylemelerini beklemektedirler. Örgüt içi ücret skalasında büyük farklılıklar vardır, çalışanlar çoğunluk olarak az eğitilmiş ve daha çok el gücü kullanarak iş yapan çalışanlardan oluşmaktadır.<sup>209</sup>



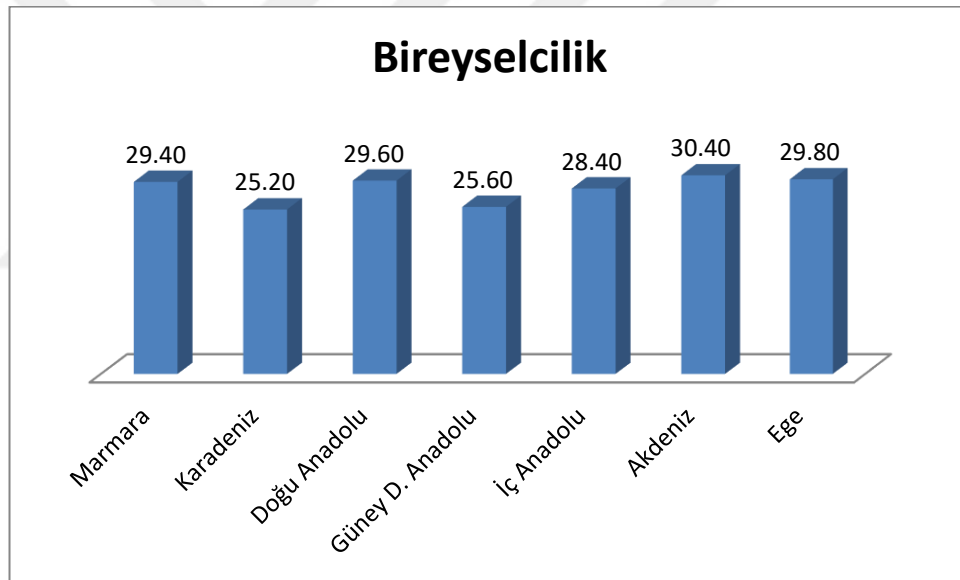
**Şekil 19. Güç Mesafesi Boyutu Bölgeler Arası Karşılaştırması**

<sup>209</sup> Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 73.

Bölgeler arası sonuçlar değerlendirildiğinde 41,00 ile en düşük puana sahip İç Anadolu bölgesi ile 45,60 puana sahip Karadeniz bölgesi arasında 4,60 birimlik bir fark bulunmaktadır. Bu sonuçlarla yedi bölgenin güç mesafesi bağlamında büyük farklar taşımadığı gözlenmiştir. Güç mesafesi boyutunda ülke geneli bütün bölgelerin 43,62 puan ortalamasıyla düşük sayılabilecek çok benzer bir güç mesafesine sahip oldukları söylenebilir.

### Bireyselcilik

Bireyselcilik boyutu araştırma için kullanılan ölçekte kolektivizm üzerinden ölçümlenmiştir. Bu sebeple kolektivizm bağlamında bulunan sonuç bireyselcilik bağlamına dönüştürülmüştür ve 3,58 olarak bulunan kolektivizm değeri, yüzlük değerde bireyselcilik olarak hesaplandığında 28,34 sonucuna ulaşılmıştır.



**Şekil 20. Bireyselcilik Boyutu Bölgeler Arası Karşılaştırması**

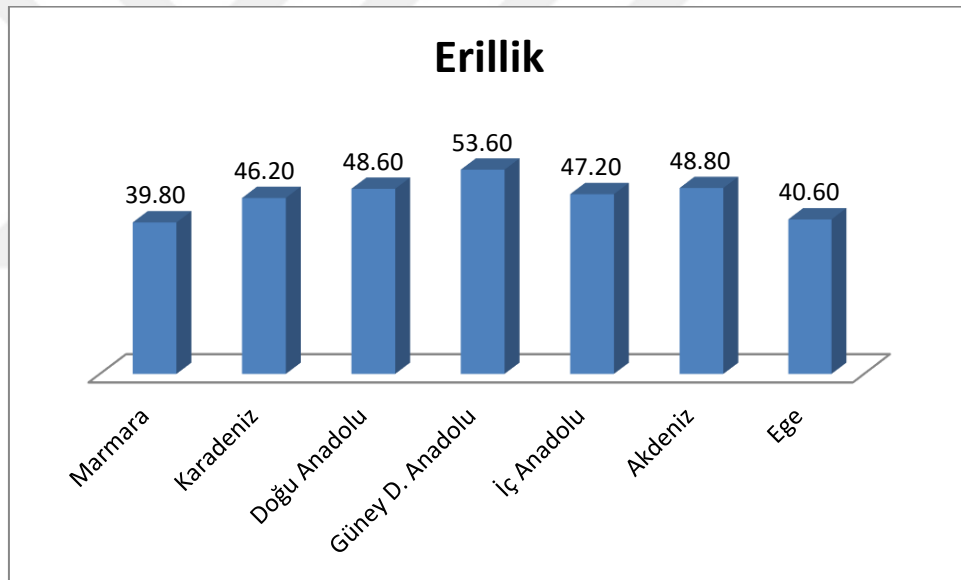
Bireyselcilik puanları bağlamında en düşük değer 25,20 puanla Karadeniz bölgesinde tespit edilirken, en yüksek değer 30,40 puanla Akdeniz bölgesinde tespit edilmiştir. Elde edilen sonuca göre bölgelerin ve ülke geneli sonuçların bireyselcilik olarak düşük puan aldığı ve sonuçların birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir.



## Erillik

Bir toplumdaki duygusal cinsiyet rolleri açıkça belirgin olduğunda o topluma eril toplum denmektedir. Örneğin, erkeklerin iddialı, sert olması ve maddi başarıya odaklanması gerekirken; kadınların daha mütevazı, hassas ve yaşam kalitesiyle ilgilenmesi beklenir. Bunun yanında toplumlardaki duygusal cinsiyet rolleri örtüştüğünde ise o topluma dişil toplum denir. Bu tarz toplumlarda hem erkek hem de kadınların mütevazı, hassas ve yaşam kalitesiyle ilgilenmesi beklenir.<sup>210</sup>

Erillik boyutunda en yüksek erillik puanı 53,60 ile Güney Doğu Anadolu bölgesinde bulunurken, en düşük eril değerler 39,80 puanla Marmara bölgesinde bulunmuştur. Boyutlar bağlamında, 13,80 puanla bölgeler arası en geniş fark Güney Doğu Anadolu bölgesi ve Marmara bölgesi arasında tespit edilmiştir.



**Şekil 21. Erillik Boyutu Bölgeler Arası Karşılaştırması**

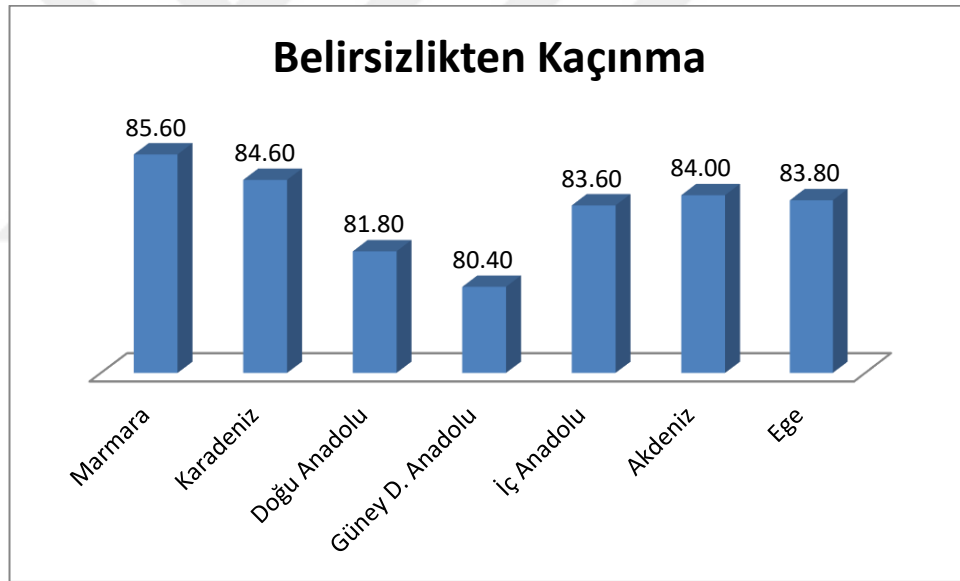
Hofstede'nin orijinal araştırmasında Türkiye erillik boyutunda 45 puanla daha dişi bir toplum olarak bulunmuştur. Benzer şekilde bu araştırmada da Türkiye geneli erillik puanı 46,40 ortalamayla düşük tespit edilmiştir.

<sup>210</sup> Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 151.

## Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma terimi orijinal olarak Amerikan örgüt sosyolojisinden alınmıştır. Bütün bireyler gelecekte ne olacağı ve geleceğin belirsizliği karşısında hazır olmalı, bu olguyla başa çıkabilmelidir. Belirsizlik hayatın her alanında olabilir fakat aşırı belirsizlik durumları bireyler üzerinde kaygı oluşturabilir. Toplumlar bu kaygılarla başa çıkabilmek için teknoloji, kanun ve yasalar ile dini kullanmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınma bir toplumun üyelerinin belirsiz ve bilinmeyen olaylar karşısında kendilerini ne kadar tehdit altında hissettikleridir. Belirsizlikten kaçınma Hofstede'nin orijinal araştırmasında dördüncü boyuttur.<sup>211</sup>

En yüksek belirsizlikten kaçınma 85,60 puanla Marmara bölgesinde tespit edilirken, bölgeler arası en düşük belirsizlikten kaçınma 80,40 puanla Güney Doğu Anadolu bölgesinde bulunmuştur.



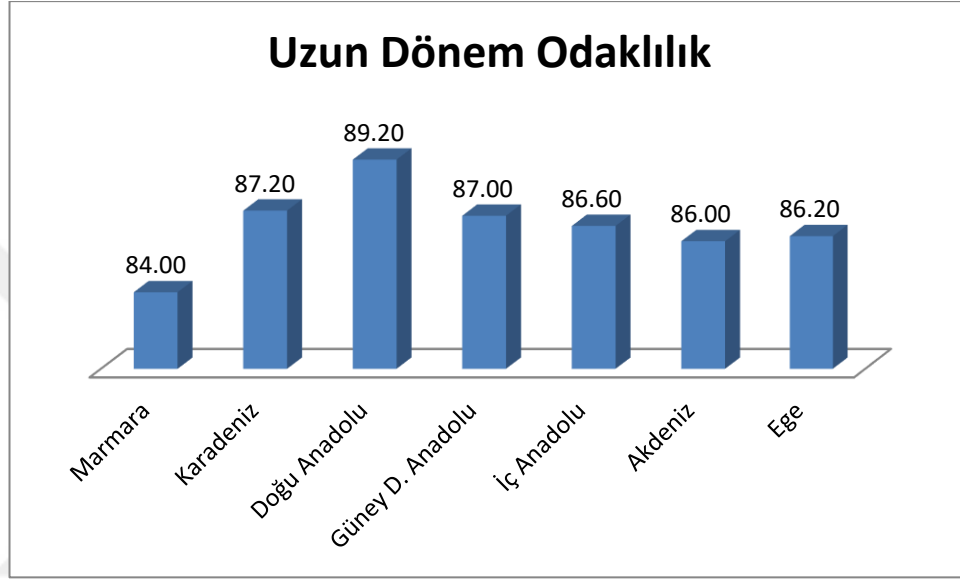
**Şekil 22. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu Bölgeler Arası Karşılaştırması**

Bölgeler arası farklar her ne kadar az olsa da belirsizlikten kaçınma ülke geneli ortalama boyutu 83,40 puanla en yüksek ikinci boyut olarak tespit edilmiştir.

<sup>211</sup> Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 189.

## Uzun Dönem Odaklılık

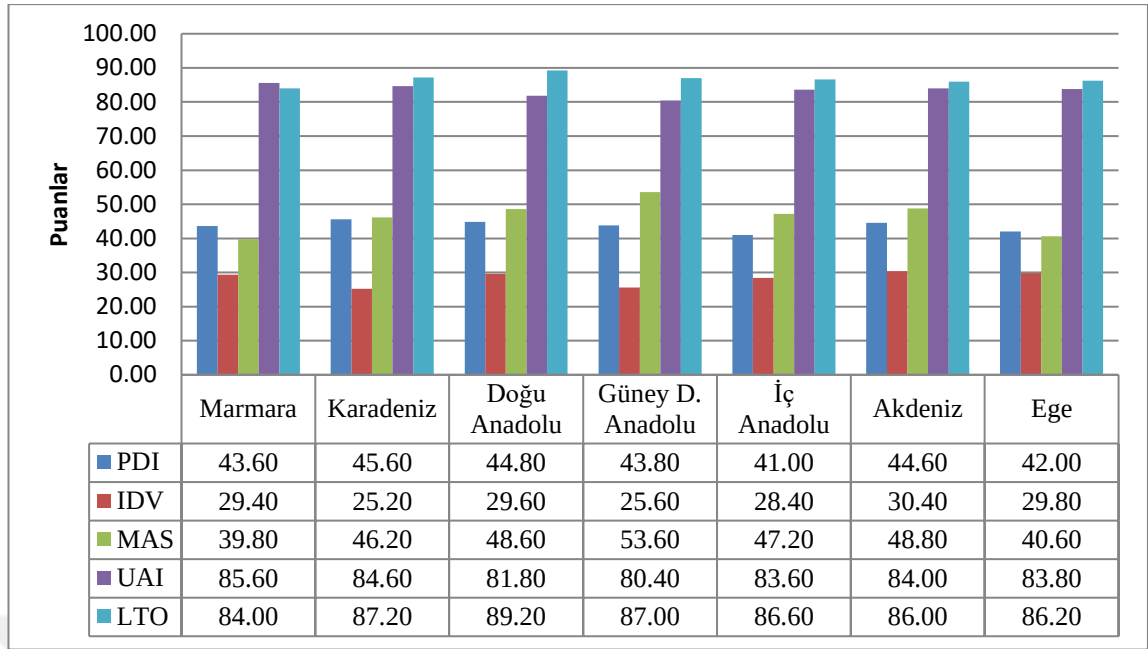
Uzun dönem odaklılık boyutu Hofstede'nin dört boyuttan oluşan orijinal IBM araştırmasında bulunmayan boyut daha sonradan Hofstede tarafından çalışmaya dâhil edilmiştir. Veriler IBM araştırması sonucundan değil, Dünya Değerler Araştırması sonuçlarından elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre de Türkiye 46 puanla ortanın altında, uzun dönem odaklılığı düşük sayılabilecek bir değere sahiptir.



**Şekil 23. Uzun Dönem Odaklılık Boyutu Bölgeler Arası Karşılaştırması**

89,90 puanla en yüksek uzun dönem odaklılığa sahip Doğu Anadolu bölgesi ile bölgeler arası en düşük uzun dönem odaklılığa sahip Marmara bölgesi arasındaki fark 3,20 puandır. Genel anlamda bakıldığında, Türkiye geneli hesaplamada 86,6 puanla uzun dönem odaklılık, boyutlar arasındaki en yüksek değere sahiptir.

Şekil 19'da görüleceği üzere bir özel okul çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmanın sonuçları 5 boyut ve 7 bölge bağlamında incelendiğinde, bölgeler arası farkların çok az olduğu ve bölgelerin boyutlar temelinde birbirleriyle benzer özellikler ortaya koydukları tespit edilmiştir.



**Şekil 24. Toplum Kültürü Boyutları Bölgeler Arası Döndürülmüş Puanlar İle Karşılaştırması**

### 3.8.6. Hipotez Testleri – 1H1 Hipotezi

**1H1:** Toplumsal kültür alt boyutları ile örgüt kültür arasında ilişki mevcuttur.

#### 3.8.6.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

İki veya daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığı ve aralarındaki ilişkinin şiddeti korelasyon analizi ile tespit edilmektedir. Sonuçlara yönelik normallik testleri uygulanmış ve verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Veriler normal dağılım göstermediklerinden dolayı Spearman testi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönü bilinmediği için “iki kuyruklu” seçeneği ile inceleme yapılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişki 0.05 anlamlılık düzeyinde tek yıldız (\*), 0.01 anlamlılık düzeyinde iki yıldız (\*\*) olarak gösterilecektir.<sup>212</sup> Bu hipoteze ilişkin bulgular ve analizler Tablo 25’de gösterilmiştir.

Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişki anlamını taşımaktadır. İstatistikte değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü gösteren katsayıya korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin fonksiyonel şeklini belirleyen denkleme ise

<sup>212</sup> Gürbüz ve Şahin, 259.

regresyon denklemi denir. Korelasyon katsayısı " $r$ " harfi ile gösterilir ve bu katsayı  $-1 \leq r \leq 1$  arasında değer alır. Değişkenden biri artarken diğeri de artıyorsa ve biri azalırken diğeri de azalıyorsa pozitif (aynı yönlü) bir ilişki vardır. Eğer değişkenden biri artarken veya azalırken diğere değişken ters yönde değişiyorsa negatif ilişki vardır.  $r$  katsayısının 1 veya -1'e yakın olması değişkenler arasında güçlü ilişkiyi gösterirken 0'a yakın olması ilişkinin düşük olduğunu göstermektedir. Deneysel ve düzeltilmiş frekanslar arasında yüksek ve pozitif bir ilişki olması beklenmektedir.  $n$  birimlik X ve Y gibi iki değişken için Korelasyon katsayısı  $r$  aşağıdaki formülle hesaplanır.<sup>213</sup>

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

---

<sup>213</sup> Gürbüz ve Şahin.

**Tablo 25: Bireysel Kültür Değerleri ve Örgütsel Uygulamalar Boyutları****Korelasyon Analizi**

|            |                      | <b>Profesyonel-<br/>Dar görüşlü</b> | <b>Açık-<br/>Kapalı<br/>Sistem</b> | <b>Sıkı-<br/>Gevşek<br/>Kontrollü</b> | <b>İş-Çalışan<br/>Odaklı</b> | <b>Süreç-<br/>Sonuç<br/>Odaklılık</b> |
|------------|----------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| <b>PDI</b> | Korelasyon katsayısı | 0,124(**)                           | -0,014                             | 0,064                                 | 0,065                        | -0,044                                |
|            | Sig. (2-tailed)      | 0,004                               | 0,741                              | 0,137                                 | 0,13                         | 0,306                                 |
|            | N                    | 549                                 | 549                                | 549                                   | 549                          | 549                                   |
| <b>UAI</b> | Korelasyon katsayısı | 0,217(**)                           | -0,093(*)                          | 0,155(**)                             | 0,116(**)                    | 0,102(*)                              |
|            | Sig. (2-tailed)      | 0,000                               | 0,029                              | 0,000                                 | 0,007                        | 0,016                                 |
|            | N                    | 549                                 | 549                                | 549                                   | 549                          | 549                                   |
| <b>IDV</b> | Korelasyon katsayısı | 0,311(**)                           | -0,216(**)                         | 0,238(**)                             | -0,003                       | 0,181(**)                             |
|            | Sig. (2-tailed)      | 0,000                               | 0,000                              | 0,000                                 | 0,943                        | 0,000                                 |
|            | N                    | 549                                 | 549                                | 549                                   | 549                          | 549                                   |
| <b>LTO</b> | Korelasyon katsayısı | 0,310(**)                           | -0,261(**)                         | 0,243(**)                             | -0,022                       | 0,200(**)                             |
|            | Sig. (2-tailed)      | 0,000                               | 0,000                              | 0,000                                 | 0,614                        | 0,000                                 |
|            | N                    | 549                                 | 549                                | 549                                   | 549                          | 549                                   |
| <b>MAS</b> | Korelasyon katsayısı | 0,063                               | 0,109(*)                           | 0,028                                 | 0,070                        | 0,073                                 |
|            | Sig. (2-tailed)      | 0,140                               | 0,010                              | 0,517                                 | 0,100                        | 0,087                                 |
|            | N                    | 549                                 | 549                                | 549                                   | 549                          | 549                                   |

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.  $p < ,01$ .

\* Korelasyon 0,05 düzeyinde (2-kuyruklu) anlamlıdır.  $p < ,05$ .

Toplum kültürünü ölçmek için kullanılan bireysel kültür değerleri ölçeği boyutları ile örgüt kültürünü ölçmek için kullanılan örgütsel uygulamalar ölçeği boyutları sonuçları veriler normal dağılım göstermediği için Spearman korelasyon analizi kullanılarak hesaplanmıştır. Boyutlar arasında ya ilişki olmadığı ya da çok küçük derecede ilişki olduğu görülmüştür. Belirsizlikten kaçınma (UAI) ve

bireysellik (IDV) boyutları ile açık-kapalı örgüt kültürü arasında ters yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçlar Tablo 25’de sunulmuştur.

Literatür incelendiğinde korelasyon sonuçlarını değerlendirilirken;  $r = 0,00$  düzeyde ilişki yok,  $r = 0,01 - 0,29$  düzeyde düşük ilişki,  $r = 0,30 - 0,70$  düzeyde orta düzey -ilişki,  $r = 0,71-0,99$  düzeyde yüksek ilişki ve  $r = 1,0$  düzeyde mükemmel ilişki olarak sınıflandırıldığı tespit edilmiştir.<sup>214</sup> Bu sonuçlara göre:

**Güç mesafesi** (PDI) boyutu ile *profesyonel-dar görüşlü* boyutu ( $r = ,124, p < 0,004$ ) arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Güç mesafesi ve örgüt kültürü arasında profesyonel-dar görüşlü boyut dışında başka bir boyutta istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Hofstede’nin araştırmasında ise güç mesafesi ve süreç-sonuç odaklılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.<sup>215</sup> Analiz sonucunda **1H<sub>1a</sub> hipotezinin profesyonel-dar görüşlü boyutta desteklendiği tespit edilmiş olup, açık-kapalı sistem, sıkı-gevşek kontrol, iş-çalışan odaklı ve süreç sonuç odaklı kültür boyutlarında desteklenmediği görülmüştür.**

**Belirsizlikten kaçınma** (UAI) boyutu ile *profesyonel-dar görüşlü* kültür boyutu arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde ( $r = ,217, p < ,001$ ), *açık-kapalı sistem* boyutu arasında negatif yönde ve zayıf düzeyde ( $r = -,093, p < ,029$ ), *sıkı-gevşek kontrol* kültür boyutu arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde ( $r = ,155, p < ,001$ ), *iş-çalışan odaklı* kültür boyutu arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde ( $r = ,116, p < ,007$ ), *süreç-sonuç odaklı* kültür boyutu arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde ( $r = ,102, p < ,0016$ ) düzeylerde bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonucunda **1H<sub>1b</sub> hipotezinin desteklendiği tespit edilmiş olup, hipotez kabul edilmiştir.** Bu araştırmayla benzer şekilde Hofstede araştırmasında da belirsizlikten kaçınma boyutu ile açık-kapalı sistemler arasında anlamlı bir ilişki tespit edildiği belirtilmiştir.<sup>216</sup>

---

<sup>214</sup> Nilgün Köklü, Şener Büyüköztürk, ve Ömay Çokluk-Bökeoğlu, *Sosyal Bilimler İçin İstatistik* (Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2007).

<sup>215</sup> Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 363-64.

<sup>216</sup> Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 363-34.

**Bireysellik** (IDV) boyutu ile *profesyonel-dar görüşlü* kültür boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ( $r = ,311, p < ,001$ ), *açık-kapalı* sistem boyutu arasında negatif yönde ve zayıf düzeyde ( $r = - ,216, p < ,001$ ), *sıkı gevşek kontrol* kültür boyutu arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde ( $r = ,238, p < ,001$ ), *süreç-sonuç odaklı kültür* boyutu arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde ( $r = ,181, p < ,001$ ) bir ilişki bulunmuştur. Analizler sonucunda **1H<sub>1c</sub> hipotezinin profesyonel-dar görüşlü, açık kapalı sistem, sıkı gevşek kontrol, süreç sonuç odaklı kültür boyutlarında desteklendiği tespit edilmiş olup, iş çalışan odaklı boyutta desteklenmediği görülmüştür.** Bireysellik boyutu ile iş-çalışan odaklı kültür boyutu arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

**Uzun dönem odaklılık** (LTO) boyutu ile *profesyonel-dar görüşlü* kültür boyutu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ( $r = ,310, p < ,001$ ), *açık-kapalı sistem* boyutu arasında negatif yönde ve zayıf düzeyde ( $r = -,261, p < ,001$ ), *süreç-sonuç odaklı* kültür boyutu arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde ( $r = ,200, p < ,001$ ), *sıkı-gevşek kontrollü* kültür boyutu arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde ( $r = ,243, p < ,001$ ) bir ilişki bulunmuştur. Uzun dönem odaklılık boyutu ile iş-çalışan odaklı kültür boyutu arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Analizler sonucunda **1H<sub>1d</sub> hipotezinin profesyonel-dar görüşlü, açık kapalı sistem, sıkı gevşek kontrol, süreç sonuç odaklı kültür boyutlarında desteklendiği tespit edilmiş olup, iş çalışan odaklı boyutta desteklenmediği görülmüştür.**

**Erillik** boyutu ile *açık-kapalı sistem* boyutu arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde ( $r = ,109, p < ,010$ ), erillik boyutu ile *profesyonel-dar görüşlü, sıkı-gevşek kontrol* kültürü, *iş-çalışan odaklı kültür* ve *süreç-sonuç odaklı kültür* boyutları arasında istatistikî olarak anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Analiz sonucunda **1H<sub>1e</sub> hipotezinin yalnızca açık kapalı sistem kültürü boyutunda desteklendiği tespit edilmiş olup, diğer örgüt kültürü boyutlarında desteklenmediği tespit edilmiştir.**

Sonuç olarak: toplumsal kültürün **güç mesafesi** boyutu ile örgütsel kültürün *profesyonel-dar görüşlü* boyutu arasında; toplumsal kültürün **belirsizlikten kaçınma** boyutu ile örgüt kültürünün *profesyonel-dar görüşlü, açık kapalı sistem, sıkı-gevşek kontrollü, iş-çalışan odaklı sistem* ve *süreç-sonuç odaklı* boyutları arasında;



toplumsal kültürün **bireyselcilik** boyutu ile örgüt kültürünün profesyonel-dar görüşlü, açık kapalı sistem, sıkı-gevşek kontrollü ve süreç-sonuç odaklı boyutları arasında; toplumsal kültürün **uzun dönem odaklılık** boyutu ile örgüt kültürünün profesyonel-dar görüşlü, açık kapalı sistem, sıkı-gevşek kontrollü sistem ve süreç-sonuç odaklı boyutları arasında; toplumsal kültürün **erillik** boyutu ile açık kapalı sistem boyutu arasında ilişki mevcuttur.

### 3.8.6.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Toplumsal kültürün, örgüt kültürü üzerindeki etkisini incelemek için basit doğrusal regresyon yöntemi ile aralarında ilişki denklemi oluşturulmuştur. Aralarında ilişki belirlenen alt boyutlar için regresyon denklemi elde edilmiştir. Bağımlı değişken olarak (Y) örgütsel kültür alt boyutlarına ait puanlar alınırken, bağımsız değişken (X) olarak toplumsal kültür alt boyutlarına ait puanlar alınmıştır.

Basit doğrusal denklemi şöyle ifade edilir;  $Y = \beta_0 + \beta_1 X$ . Burada  $\beta_0$  regresyon doğrusunun kesmesi veya regresyon doğrusunun Y eksenini kestiği noktanın ordinatıdır.  $\beta_1$  regresyon doğrusunun eğimi veya bağımsız değişkendeki 1 birimlik değişimin bağımlı değişkendeki etkisidir. Bağımsız değişken'in bağımlı değişkeni açıklama oranı yani bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçını açıklayabildiği belirlilik katsayısı ile hesaplanır.<sup>217</sup>

Basit doğrusal regresyon denkleminde belirlilik katsayısı  $R^2$  korelasyon katsayısının karesidir ve  $r^2$  ile gösterilir. Bu değer 0 ile 1 arasında değer alır. Belirlilik katsayısının da 1'e yakın olması bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin büyük olduğu anlamı taşımaktadır.<sup>218</sup>

---

<sup>217</sup> Gürbüz ve Şahin.

<sup>218</sup> Kelly H Zou, Kemal Tuncali, ve Stuart G. Silverman, "Correlation and Simple Linear Regression," *Radiology* 227, no. 3 (2003).

**Tablo 26. Regresyon Analizi**

| Bağımlı Değişken (Y)    | Model ve modele ait sonuçlar |                  |        |        |
|-------------------------|------------------------------|------------------|--------|--------|
| Profesyonel-Dar Görüşlü | $Y = 14,001 + 0,120.Pdi$     |                  |        |        |
|                         | r                            | . R <sup>2</sup> | F      | Sig.   |
|                         | 0,142                        | 0,02             | 11,187 | 0,0001 |
|                         | $Y = 11,212 + 0,196.Uai$     |                  |        |        |
|                         | r                            | . R <sup>2</sup> | F      | Sig.   |
|                         | 0,211                        | 0,045            | 25,602 | 0,0001 |
|                         | $Y = 10,934 + 0,203.İdv$     |                  |        |        |
|                         | r                            | . R <sup>2</sup> | F      | Sig.   |
|                         | 0,343                        | 0,118            | 73,006 | 0,0001 |
|                         | $Y = 7,445 + 0,302.Lto$      |                  |        |        |
|                         | r                            | . R <sup>2</sup> | F      | Sig.   |
|                         | 0,344                        | 0,119            | 73,615 | 0,0001 |

| Bağımlı Değişken (Y) | Model ve modele ait sonuçlar |                  |         |        |
|----------------------|------------------------------|------------------|---------|--------|
| Açık-Kapalı Sistem   | $Y = 21,977 - 0,203.uai$     |                  |         |        |
|                      | r                            | . R <sup>2</sup> | F       | Sig.   |
|                      | 0,975                        | 1.857.729        | 132.093 | 0,0001 |
|                      | $Y = 23,736 - 0,278.İdv$     |                  |         |        |
|                      | r                            | . R <sup>2</sup> | F       | Sig.   |
|                      | 0,23                         | 0,053            | 30,53   | 0,0001 |
|                      | $Y = 29,145 - 0,438.Lto$     |                  |         |        |
|                      | r                            | . R <sup>2</sup> | F       | Sig.   |
|                      | 0,244                        | 0,06             | 34,713  | 0,0001 |
|                      | $Y = 16,245 + 0,158.Mas$     |                  |         |        |
|                      | r                            | . R <sup>2</sup> | F       | Sig.   |
|                      | 0,108                        | 0,012            | 6,749   | 0,011  |

|                       |                              |                  |        |        |
|-----------------------|------------------------------|------------------|--------|--------|
| Süreç-Sonuç Odaklılık | $Y = 15,449 + 0,123.Uai$     |                  |        |        |
|                       | r                            | . R <sup>2</sup> | F      | Sig.   |
|                       | 0,12                         | 0,014            | 8,034  | 0,005  |
|                       | $Y = 15,017 + 0,139.İdv$     |                  |        |        |
|                       | r                            | . R <sup>2</sup> | F      | Sig.   |
|                       | 0,213                        | 0,046            | 26,124 | 0,0001 |
|                       | $Y = 12,538 + 0,211.Lto$     |                  |        |        |
|                       | r                            | . R <sup>2</sup> | F      | Sig.   |
|                       | 0,218                        | 0,047            | 27,163 | 0,0001 |
| Bağımlı Değişken (Y)  | Model ve modele ait sonuçlar |                  |        |        |
| Sıkı-Gevşek Kontrollü | $Y = 12,504 + 0,128.Uai$     |                  |        |        |
|                       | r                            | . R <sup>2</sup> | F      | Sig.   |
|                       | 0,154                        | 0,024            | 13,206 | 0,0001 |
|                       | $Y = 12,342 + 0,132.İdv$     |                  |        |        |
|                       | r                            | . R <sup>2</sup> | F      | Sig.   |
|                       | 0,247                        | 0,061            | 35,679 | 0,0001 |
|                       | $Y = 10,112 + 0,195.Lto$     |                  |        |        |
|                       | r                            | . R <sup>2</sup> | F      | Sig.   |
|                       | 0,247                        | 0,061            | 35,472 | 0,0001 |
| İş Çalışan Odaklı     | $Y = 11,744 + 0,122.Uai$     |                  |        |        |
|                       | r                            | . R <sup>2</sup> | F      | Sig.   |
|                       | 0,13                         | 0,017            | 9,476  | 0,002  |

Tablo 26’da toplumsal kültür ve örgüt kültürü alt boyutları arasındaki basit doğrusal regresyon modelleri ve bu modellere ait sonuçlar yer almaktadır. Kurulan tüm modeller istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur (p (sig.)<0,05). Oluşturulan modeller anlamlı olmasına rağmen, değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin düşük olmasından dolayı modellere ait R<sup>2</sup> değerleri oldukça düşüktür. Yani bağımsız değişkenler olan toplumsal kültür alt boyutlarının bağımlı değişken olan örgüt kültürü alt boyutlarını açıklama oranı oldukça düşüktür. Bu durum, örgüt kültürü üzerinde çok fazla değişkenin ve durumun etkili olmasından kaynaklanabilir.

Genel anlamda, açık bir sistem olan örgütlerde, toplumsal kültürün örgütsel kültürün oluşumunda etkisinin fazla olması beklenebilir. Ancak literatürün örgüt kültürünün oluşumu ve korunması bölümünde de belirtildiği gibi örgüt kültürünün oluşumunda en güçlü etkenin kurucunun değerleri ve tercihleri olduğu ile endüstri taleplerinin önemli bir yer tutmakta olduğundan hareketle, bu araştırma sonuçlarından da görülmüştür ki, araştırmanın yapıldığı evren için toplumsal kültürün örgütsel kültür üzerindeki etkileri çok düşüktür.

Ayrıca literatürde toplumsal kültürün örgüt içi stratejiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde önemli rol aldıkları belirtilmiştir. Ülke genelinde bir özel okul çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada toplumsal kültürün örgüt içindeki etkileri beklenebileceği kadar yüksek bulunmamıştır. Bunun nedeni olarak da eğitim kurumlarının, her ne kadar özel bir teşebbüs olsalar da, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlar olmaları ve bakanlığa bağlı yönetmelik ve kanunlarla yürütülmeleri gösterilebilir.

### **3.8.7. Hipotez Testleri – 2H<sub>1</sub>-2H<sub>2</sub> Hipotezleri**

**2H<sub>1</sub>:** Toplum kültürü ve örgüt kültürü demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılıklar gösterir.

Demografik değişkenler kapsamındaki değerlendirmeler Bireysel Kültür Değerleri Ölçeği Boyutları ve Örgütsel Uygulamalar Ölçeği Boyutları için ayrı değerlendirilecektir.

### 3.8.7.1. Bireysel Kültür Değerleri Ölçeği Boyutları

#### 3.8.7.1.1. Güç Mesafesi Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

2H<sub>1a</sub>: Güç mesafesi demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

Toplam güç mesafesi değerlerinin normal dağılıp dağılmadığını test edildiğindeki değerler Tablo 27’de verilmiştir.

**Tablo 27. Toplam Güç Mesafesi Normal Dağılıma Uygunluk Testleri**

|                     | Kolmogorov-Smirnov(a) |                     |        | Shapiro-Wilk |                     |        |
|---------------------|-----------------------|---------------------|--------|--------------|---------------------|--------|
|                     | İstatistik            | Serbestlik derecesi | Sig.   | İstatistik   | Serbestlik derecesi | Sig.   |
| Toplam Güç Mesafesi | 0,082                 | 549                 | 0,0001 | 0,974        | 549                 | 0,0001 |

Toplam güç mesafesi için bulunan puan  $p(\text{sig.}):0,0001<0,05$  olduğundan bu değerler normal dağılım varsayımını sağlamamaktadır. Bu yüzden güç mesafesinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için non-parametrik bir test olan Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Ayrıca yine güç mesafesinin katılımcı eğitim düzeyi, anne ve baba eğitim düzeyi, görev yapılan pozisyon, öğretmen bağlı olduğu zümre, ikamet ettiği bölge değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek içinse non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Uygulanan testlerin sonuçları Tablo 28’de sunulmuştur.

**Tablo 28. Güç Mesafesi Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı**

| Faktör             | Değişken        | N     | %     | Medyan | Ort.Rank | P      | Fark |
|--------------------|-----------------|-------|-------|--------|----------|--------|------|
| Cinsiyet           | Kadın           | 343,0 | 62,5  | 10     | 254,68   | 0,001* |      |
|                    | Erkek           | 206,0 | 37,5  | 12     | 307,67   |        |      |
| Eğitim             | İlkokul         | 2     | 0,36  | 12     | 342,75   | 0,783  |      |
|                    | Ortaokul        | 2     | 0,36  | 11     | 284      |        |      |
|                    | Lise            | 14    | 2,55  | 13     | 331,25   |        |      |
|                    | Üniversite      | 445   | 81,05 | 11     | 272,23   |        |      |
|                    | Yüksek Lisans   | 82    | 14,93 | 10     | 270,92   |        |      |
|                    | Doktora         | 2     | 0,36  | 11,5   | 313,75   |        |      |
| Anne Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 319   | 58,10 | 11     | 262,86   | 0,271  |      |
|                    | Ortaokul        | 67    | 12,20 | 11     | 262,73   |        |      |
|                    | Lise            | 101   | 18,40 | 11     | 270,72   |        |      |
|                    | Üniversite      | 45    | 8,20  | 11     | 299,94   |        |      |
|                    | Yüksek Lisans   | -     | -     | -      | -        |        |      |
|                    | Doktora         | 1     | 0,20  | 5      | 13       |        |      |
| Baba Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 203   | 37,00 | 11     | 276,02   | 0,569  |      |
|                    | Ortaokul        | 99    | 18,00 | 10     | 249,95   |        |      |
|                    | Lise            | 144   | 26,20 | 11     | 271,12   |        |      |
|                    | Üniversite      | 93    | 16,90 | 11     | 293,76   |        |      |
|                    | Yüksek Lisans   | 4     | 0,70  | 11     | 273,25   |        |      |
|                    | Doktora         | 2     | 0,40  | 12     | 274,75   |        |      |
| Pozisyon           | Öğretmen        | 398   | 72,50 | 11     | 271,23   | 0,264  |      |
|                    | Bölüm Başkanı   | 44    | 8,00  | 11     | 244,32   |        |      |
|                    | Yönetici        | 72    | 13,10 | 11     | 298,91   |        |      |
|                    | Büro İşleri     | 29    | 5,30  | 12     | 310,34   |        |      |
|                    | Yard. Hizmetler | 5     | 0,90  | 11     | 240,1    |        |      |
| Öğretmen Zümre     | Fen/Matematik   | 137   | 25,00 | 12     | 292,23   | 0,002* | 1-2  |
|                    | Sosyal Bilimler | 78    | 14,20 | 10     | 220,70   |        | 1-4  |
|                    | Uygulamalı Ders | 46    | 8,40  | 11     | 274,83   |        |      |
|                    | Diğer           | 250   | 45,50 | 10     | 243,68   |        |      |
| İkamet Bölge       | Marmara         | 78    | 14,20 | 11     | 280,42   | 0,239  |      |
|                    | Karadeniz       | 87    | 15,80 | 11     | 279,87   |        |      |
|                    | Doğu Anadolu    | 74    | 13,50 | 11     | 293,33   |        |      |
|                    | G. D. Anadolu   | 127   | 23,10 | 11     | 272,26   |        |      |
|                    | İç Anadolu      | 49    | 8,90  | 10     | 248,42   |        |      |
|                    | Akdeniz         | 83    | 15,10 | 11     | 295,50   |        |      |
|                    | Ege             | 51    | 9,30  | 10     | 230,74   |        |      |
|                    | Ege             | 62    | 11,30 | 10     | 251,09   |        |      |

\*:p<0,05 istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre güç mesafesi boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla iki bağımsız grup arasındaki farkın önemini sınamak için Mann Whitney-U Testi uygulanmış ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (P(sig.):0,001<0,05).

Bu bulgunun aksine Saylık <sup>219</sup>, Can <sup>220</sup> ve Çavdar'ın<sup>221</sup> araştırmalarında cinsiyet ile güç mesafesi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Güç mesafesinin katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla parametrik olmayan verilere sahip iki veya daha fazla grubun ölçümlerini karşılaştırmak için uygulanan test sonucu eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,783>0,05$ ). Bu çalışmanın benzeri nitelikte bir sonuç Deniz<sup>222</sup> tarafından da ortaya konulmuştur. Saylık'ın araştırma sonucuna göre ise de güç mesafesi ve eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.<sup>223</sup>

Çalışmaya iştirak eden katılımcıların anne eğitim düzeylerinin güç mesafesi boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu anne eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,271>0,05$ ).

Baba eğitim düzeylerinin güç mesafesi boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu baba eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,569>0,05$ ).

Katılımcıların pozisyonlarının güç mesafesi boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve katılımcıların pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,264>0,05$ ). Macit<sup>224</sup> ve Deniz'in<sup>225</sup> araştırmaları

---

<sup>219</sup> Ahmet Saylık, "Okul Müdürlerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları ile Hofstede'nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki" (Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi 2017).

<sup>220</sup> Esin Can, Sanem Kaptanoğlu, ve Mohammed Halo Lazgeen, "Akademisyenlerde Cam Tavan Sendromunun Güç Mesafesi ile İlişkisi," *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* 13, no. 50 (2018).

<sup>221</sup> Mahmut Çavdar, "Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algılarının İncelenmesi (Diyarbakır İli Örneği)," *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 7, no. 10 (2021).

<sup>222</sup> Ayhan Deniz, "Okullarda Güç Mesafesi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki" (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi 2013).

<sup>223</sup> Saylık.

<sup>224</sup> Gamze Macit, "İletişim Tarzları Üzerinde Kültürel Değerlerin Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma" (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, 2010).

ise güç mesafesi boyutu ve katılımcıların eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı çalışmalara örnektir.

Öğretmen zümrelerinin güç mesafesi boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek yapılan test sonucu öğretmen zümrelerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,002<0,05$ ). Fen/Matematik zümresine ait bireylerin güç mesafesini sosyal bilgiler zümresi ve diğer zümrelere ait öğretmenlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

İkamet edilen bölgenin güç mesafesi boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu ikamet ettiği bölgelerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,239>0,05$ ).

Sonuç olarak: toplum kültürünün güç mesafesi boyutunun cinsiyet ve öğretmenin çalıştığı zümreye göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre **güç mesafesi boyutunda  $2H_{1a}$  hipotezi cinsiyet ve öğretmenin çalıştığı zümre değişkenleri bağlamında desteklenmektedir.**

#### **3.8.7.1.2. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı**

$2H_{1b}$ : Belirsizlikten kaçınma demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

Toplam belirsizlikten kaçınma değerlerinin normal dağılıp dağılmadığını test edilmesi sonuçları aşağıda verilen Tablo 29'daki gibidir.



**Tablo 29: Belirsizlikten Kaçınma Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluk Testleri**

|                               | Kolmogorov-Smirnov(a) |                     |       | Shapiro-Wilk |                     |       |
|-------------------------------|-----------------------|---------------------|-------|--------------|---------------------|-------|
|                               | İstatistik            | Serbestlik derecesi | Sig.  | İstatistik   | Serbestlik derecesi | Sig.  |
| Toplam Belirsizlikten Kaçınma | 0,104                 | 549                 | 0,001 | 0,926        | 549                 | 0,001 |

Toplam belirsizlikten kaçınma için bulunan puan  $p(\text{sig.}):0,0001<0,05$  olduğundan bu değerler normal dağılım varsayımını sağlamamaktadır. Bu yüzden belirsizlikten kaçınmanın cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için non-parametrik bir test olan Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Ayrıca yine belirsizlikten kaçınma katılımcı eğitim düzeyi, anne ve baba eğitim düzeyi, görev yapılan pozisyon, öğretmenin bağlı olduğu zümre, ikamet ettiği bölge değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek içinse non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Uygulanan testlerin sonuçları Tablo 30’da sunulmuştur.

**Tablo 30: Belirsizlikten Kaçınma Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırma Sonuçları**

| Faktör             | Değişken        | N     | %     | Medyan | Ort.Rank | P     | Fark |
|--------------------|-----------------|-------|-------|--------|----------|-------|------|
| Cinsiyet           | Kadın           | 343,0 | 62,5  | 21     | 268,30   | 0.199 |      |
|                    | Erkek           | 206,0 | 37,5  | 21     | 286,16   |       |      |
| Eğitim             | İlkokul         | 2     | 0,36  | 20,5   | 226,75   | 0,148 |      |
|                    | Ortaokul        | 2     | 0,36  | 17     | 69,5     |       |      |
|                    | Lise            | 14    | 2,55  | 22     | 321,39   |       |      |
|                    | Üniversite      | 445   | 81,05 | 21     | 276,90   |       |      |
|                    | Yüksek Lisans   | 82    | 14,93 | 21     | 252,79   |       |      |
|                    | Doktora         | 2     | 0,36  | 23,5   | 417,25   |       |      |
| Anne Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 319   | 58,10 | 21     | 267,68   | 0,300 |      |
|                    | Ortaokul        | 67    | 12,20 | 21     | 262,73   |       |      |
|                    | Lise            | 101   | 18,40 | 21     | 257,86   |       |      |
|                    | Üniversite      | 45    | 8,20  | 22     | 294,85   |       |      |
|                    | Yüksek Lisans   | -     | -     |        | -        |       |      |
|                    | Doktora         | 1     | 0,20  | 8      | 3        |       |      |
| Baba Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 203   | 37,00 | 21     | 275,16   | 0,146 |      |
|                    | Ortaokul        | 99    | 18,00 | 22     | 292      |       |      |
|                    | Lise            | 144   | 26,20 | 21     | 254,36   |       |      |
|                    | Üniversite      | 93    | 16,90 | 22     | 284,94   |       |      |
|                    | Yüksek Lisans   | 4     | 0,70  | 18,5   | 173,5    |       |      |
|                    | Doktora         | 2     | 0,40  | 14     | 98,25    |       |      |
| Pozisyon           | Öğretmen        | 398   | 72,50 | 21     | 265,56   | 0,091 |      |
|                    | Bölüm Başkanı   | 44    | 8,00  | 22     | 320,95   |       |      |
|                    | Yönetici        | 72    | 13,10 | 21     | 273,84   |       |      |
|                    | Büro İşleri     | 29    | 5,30  | 22     | 322,12   |       |      |
|                    | Yard. Hizmetler | 5     | 0,90  | 22     | 310,1    |       |      |
| Öğretmen Zümre     | Fen/Matematik   | 137   | 25,00 | 21     | 245,62   | 0.303 |      |
|                    | Sosyal Bilimler | 78    | 14,20 | 22     | 271,47   |       |      |
|                    | Uygulamalı Ders | 46    | 8,40  | 22     | 285,44   |       |      |
|                    | Diğer           | 250   | 45,50 | 21     | 251,43   |       |      |
| İkamet Bölge       | Marmara         | 78    | 14,20 | 22     | 296,24   | 0.516 |      |
|                    | Karadeniz       | 87    | 15,80 | 22     | 290,87   |       |      |
|                    | Doğu Anadolu    | 74    | 13,50 | 21     | 259,20   |       |      |
|                    | G. D. Anadolu   | 127   | 23,10 | 21     | 258,31   |       |      |
|                    | İç Anadolu      | 49    | 8,90  | 21     | 260      |       |      |
|                    | Akdeniz         | 83    | 15,10 | 21     | 280,70   |       |      |
|                    | Ege             | 51    | 9,30  | 22     | 285,00   |       |      |
|                    | Ege             | 62    | 11,30 | 22     | 291,87   |       |      |

\*:p<0,05 istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre belirsizlikten kaçınma boyutu puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (P(sig.):0,199>0,05). Bu araştırmadan farklı olarak Öncül ve diğerlerinin yapmış

olduğu çalışmada belirsizlikten kaçınma ve cinsiyet arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.<sup>226</sup>

Eğitim düzeyine göre belirsizlikten kaçınma boyutu puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,148>0,05$ ). Rajh'ın araştırma sonucu da eğitim durumuna göre belirsizlikten kaçınma boyutunda benzer sonuç vermiştir.<sup>227</sup>

Anne eğitim düzeylerine göre belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,300>0,05$ ). Katılımcıların baba eğitim düzeylerine göre belirsizlikten kaçınma boyutu puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucunda baba eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,146>0,05$ ).

Tablo 30'da görüldüğü üzere katılımcıların görev yaptıkları pozisyonlarının belirsizlikten kaçınma boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $P(\text{sig.}):0,091>0,05$ ).

Öğretmen zümrelerinin belirsizlikten kaçınma boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu öğretmen zümrelerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,303>0,05$ ). Korkut'un yaptığı araştırma sonucuna göre ise öğretmen zümrelerinin belirsizlikten kaçınma boyutuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.<sup>228</sup>

---

<sup>226</sup> Mehmet Sadık Öncül, Mehmet Deniz, ve Ali Rıza İnce, "Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi," *Akademik Yaklaşımlar Dergisi* 7, no. 1 (2016).

<sup>227</sup> Edo Rajh, Jelena Budak, ve Ivan-Damir Anić, "Hofstede's Culture Value Survey in Croatia: Examining Regional Differences," *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja* 25, no. 3 (2016).

<sup>228</sup> Ali Korkut ve İsmail Keskin, "Öğretmen Adaylarının Belirsizlikten Kaçınma Düzeylerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Analiz," *Electronic International Journal of Education, Arts, Science* 1, no. 2 (2015).

Katılımcıların ikamet ettikleri bölgelerin belirsizlikten kaçınma boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği test edilmiş ve farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $P(\text{sig.}):0,516>0,05$ ).

Sonuçlara göre belirsizlikten kaçınma boyutunun kontrol değişkenlerinin hiçbirinde anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Bunun nedeni olarak araştırma yapılan özel öğretim kurumunun çalışma koşullarından veya araştırmanın yapıldığı tarih olan 2021 yılında dünyayı yoğun bir şekilde etkisi altına alan Covid-19 pandemisine bağlı nedenlerden kaynaklandığı düşünülebilir.

Sonuç olarak: toplum kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutu ile hiçbir kontrol değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre **belirsizlikten kaçınma boyutunda 2H<sub>1b</sub> hipotezi desteklenmemektedir, hipotez reddedilmiştir.**

#### 3.8.7.1.3. Bireysellik Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

2H<sub>1c</sub>: Bireysellik demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

Toplam bireysellik değerlerinin normal dağılıp dağılmadığını test edilmesi sonuçları aşağıda verilen Tablo 31’deki gibidir.

**Tablo 31: Bireysellik Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluk Testleri**

|                    | Kolmogorov-Smirnov(a) |                     |        | Shapiro-Wilk |                     |        |
|--------------------|-----------------------|---------------------|--------|--------------|---------------------|--------|
|                    | İstatistik            | Serbestlik derecesi | Sig.   | İstatistik   | Serbestlik derecesi | Sig.   |
| Toplam Bireysellik | 0,083                 | 549                 | 0,0001 | 0,969        | 549                 | 0,0001 |

Toplam bireysellik için bulunan puan  $p(\text{sig.}):0,0001<0,05$  olduğundan bu değerler normal dağılım varsayımını sağlamamaktadır. Bu yüzden bireyselliğin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için non-parametrik bir test olan Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Ayrıca yine bireyselliğin katılımcı

eğitim düzeyi, anne ve baba eğitim düzeyi, görev yapılan pozisyon, öğretmenin bağlı olduğu zümre, ikamet ettiği bölge değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek içinse non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Uygulanan testlerin sonuçları Tablo 32’de sunulmuştur.

**Tablo 32: Bireysellik Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırma Sonuçları**

| Faktör             | Değişken        | N     | %     | Medyan | Ort.Rank | P      | Fark |
|--------------------|-----------------|-------|-------|--------|----------|--------|------|
| Cinsiyet           | Kadın           | 343,0 | 62,5  | 21     | 318,99   | 0,001* |      |
|                    | Erkek           | 206,0 | 37,5  | 23     | 248,58   |        |      |
| Eğitim             | İlkokul         | 2     | 0,36  | 23     | 325,5    | 0,595  |      |
|                    | Ortaokul        | 2     | 0,36  | 18,5   | 137,25   |        |      |
|                    | Lise            | 14    | 2,55  | 24     | 327,7857 |        |      |
|                    | Üniversite      | 445   | 81,05 | 22     | 274,5056 |        |      |
|                    | Yüksek Lisans   | 82    | 14,93 | 22     | 263,9329 |        |      |
|                    | Doktora         | 2     | 0,36  | 21,5   | 283      |        |      |
| Anne Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 319   | 58,10 | 22     | 281,779  | 0,037* | 1-2  |
|                    | Ortaokul        | 67    | 12,20 | 21     | 239,9104 |        | 1-3  |
|                    | Lise            | 101   | 18,40 | 21     | 245,31   |        | 1-6  |
|                    | Üniversite      | 45    | 8,20  | 21     | 257,11   |        | 2-6  |
|                    | Yüksek Lisans   | -     | -     | -      | -        |        | 3-6  |
|                    | Doktora         | 1     | 0,20  | 6      | 3        |        | 4-6  |
| Baba Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 203   | 37,00 | 23     | 296,39   | 0,019* | 1-3  |
|                    | Ortaokul        | 99    | 18,00 | 22     | 284,06   |        | 2-3  |
|                    | Lise            | 144   | 26,20 | 21     | 244,33   |        |      |
|                    | Üniversite      | 93    | 16,90 | 22     | 260,91   |        |      |
|                    | Yüksek Lisans   | 4     | 0,70  | 18,5   | 214,75   |        |      |
|                    | Doktora         | 2     | 0,40  | 13     | 93,5     |        |      |
| Pozisyon           | Öğretmen        | 398   | 72,50 | 21     | 258,12   | 0,001* | 1-3  |
|                    | Bölüm Başkanı   | 44    | 8,00  | 23     | 278,31   |        | 1-4  |
|                    | Yönetici        | 72    | 13,10 | 23     | 332,29   |        | 1-5  |
|                    | Büro İşleri     | 29    | 5,30  | 24     | 328,84   |        |      |
|                    | Yard. Hizmetler | 5     | 0,90  | 24     | 396,7    |        |      |
| Öğretmen Zümre     | Fen/Matematik   | 137   | 25,00 | 22     | 253,94   | 0,208  |      |
|                    | Sosyal Bilimler | 78    | 14,20 | 21     | 265,28   |        |      |
|                    | Uygulamalı Ders | 46    | 8,40  | 23     | 295,33   |        |      |
|                    | Diğer           | 250   | 45,50 | 21     | 246,99   |        |      |
| İkamet Bölge       | Marmara         | 78    | 14,20 | 21     | 252,50   | 0,023* | 1-4  |
|                    | Karadeniz       | 87    | 15,80 | 23     | 295,30   |        | 3-4  |
|                    | Doğu Anadolu    | 74    | 13,50 | 21     | 261,88   |        | 4-6  |
|                    | G. D. Anadolu   | 127   | 23,10 | 23     | 312,51   |        | 4-7  |
|                    | İç Anadolu      | 49    | 8,90  | 22     | 272,28   |        |      |
|                    | Akdeniz         | 83    | 15,10 | 21     | 248,59   |        |      |
|                    | Ege             | 51    | 9,30  | 21     | 245,94   |        |      |

\*:p<0,05 istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Katılımcıların cinsiyetlerinin bireysellik boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test neticesinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,001<0,05$ ). Türker ve Karadağ'ın yaptığı araştırma sonucunda da bireysellik boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.<sup>229</sup>

Tablo 32'de görüldüğü üzere katılımcıların eğitim düzeylerinin bireysellik boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,595>0,05$ ). Ancak Türker ve Karadağ, yaptıkları araştırmada bireysellik boyutu ve eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmişlerdir.<sup>230</sup>

Katılımcıların anne eğitim düzeylerinin bireysellik boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterdiği bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,037<0,05$ ).

Baba eğitim düzeylerinin bireysellik boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu baba eğitim düzeylerine göre de anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,019<0,05$ ).

Ayrıca katılımcıların görevli oldukları pozisyonlarının da bireysellik boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,001<0,05$ ).

Çalışmaya iştirak eden öğretmen katılımcıların, zümrelerine göre bireysellik boyutu puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu öğretmen zümrelerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,208>0,05$ ).

İkamet edilen bölgenin bireysellik boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $P(\text{sig.}):0,023<0,05$ ).

---

<sup>229</sup> Nuray Türker ve Doğan Karadağ, "Kültürel Farklılıklar: Hofstede'nin Kültürel Boyutları Üzerine Trabzon Ve Şanlıurfa İllerinde Bir Uygulama," *Journal of Economy Culture and Society* 61, no. 1 (2019).

<sup>230</sup> Türker ve Karadağ.

Bireyselcilik boyutu sonuçları incelendiğinde, araştırma yapılan grup çalışanlarının cinsiyet, anne eğitim düzeyi, baba eğitim düzeyi, pozisyon, ikamet ettikleri bölge düzeylerinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu boyuta ait farklılıkların en fazla cinsiyet ve pozisyon değişkenlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Bireyselcilik boyutu, görev yapılan pozisyon değişkenine göre incelendiğinde, öğretmenlerin diğer çalışanlara göre farklılaştığı bulunmuştur. Katılımcıların ikamet ettikleri düzeyinde bakıldığında da Güney Doğu Anadolu bölgesinin diğer bölgelerden farklılaştığı görülmektedir.

Sonuç olarak: toplum kültürünün bireyselcilik boyutunun; cinsiyet, anne eğitim düzeyi, baba eğitim düzeyi, ikamet edilen bölge değişkenleri düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara **göre bireyselcilik boyutunda 2H<sub>1c</sub> hipotezi cinsiyet, anne eğitim düzeyi, baba eğitim düzeyi, pozisyon, ikamet edilen bölge bağlamında desteklenmektedir.**

#### 3.8.7.1.4. Erillik Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

2H<sub>1d</sub>: Erillik demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

Toplam erillik değerlerinin normal dağılıp dağılmadığını test edilmesi sonuçları aşağıda verilen Tablo 33'deki gibidir.

**Tablo 33: Erillik Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluk Testleri**

|                | Kolmogorov-Smirnov(a) |                     |        | Shapiro-Wilk |                     |        |
|----------------|-----------------------|---------------------|--------|--------------|---------------------|--------|
|                | İstatistik            | Serbestlik derecesi | Sig.   | İstatistik   | Serbestlik derecesi | Sig.   |
| Toplam Erillik | 0,103                 | 549                 | 0,0001 | 0,943        | 549                 | 0,0001 |

Toplam erillik için bulunan puan  $p(\text{sig.}):0,0001 < 0,05$  olduğundan bu değerler normal dağılım varsayımını sağlamamaktadır. Bu yüzden erilliğin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için non-parametrik bir test olan Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Ayrıca yine erilliğin katılımcı eğitim düzeyi, anne ve baba eğitim düzeyi, görev yapılan pozisyon, öğretmenin bağlı olduğu zümre, ikamet ettiği bölge değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek içinse

non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Uygulanan testlerin sonuçları Tablo 34’de sunulmuştur.

**Tablo 34: Erillik Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırma Sonuçları**

| Faktör             | Değişken        | N     | %     | Medyan | Ort.Rank | P      | Fark  |
|--------------------|-----------------|-------|-------|--------|----------|--------|-------|
| Cinsiyet           | Kadın           | 343,0 | 62,5  | 8      | 229,58   | 0.001* |       |
|                    | Erkek           | 206,0 | 37,5  | 11     | 350,63   |        |       |
| Eğitim             | İlkokul         | 2     | 0,36  | 15     | 479      | 0,378  |       |
|                    | Ortaokul        | 2     | 0,36  | 6      | 138      |        |       |
|                    | Lise            | 14    | 2,55  | 9,5    | 283,32   |        |       |
|                    | Üniversite      | 445   | 81,05 | 9      | 271,63   |        |       |
|                    | Yüksek Lisans   | 82    | 14,93 | 9      | 283,36   |        |       |
|                    | Doktora         | 2     | 0,36  | 10     | 283      |        |       |
| Anne Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 319   | 58,10 | 10     | 285,12   | 0,016* | 1-2   |
|                    | Ortaokul        | 67    | 12,20 | 8      | 237,35   |        | 1-3   |
|                    | Lise            | 101   | 18,40 | 9      | 244,98   |        | 1-4   |
|                    | Üniversite      | 45    | 8,20  | 8      | 236,12   |        |       |
|                    | Yüksek Lisans   | -     | -     | -      | -        |        |       |
|                    | Doktora         | 1     | 0,20  | 5      | 84,5     |        |       |
| Baba Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 203   | 37,00 | 10     | 307,81   | 0,02*  | 1-2   |
|                    | Ortaokul        | 99    | 18,00 | 8      | 250,37   |        | 1-3   |
|                    | Lise            | 144   | 26,20 | 8      | 253,61   |        | 1-4   |
|                    | Üniversite      | 93    | 16,90 | 8      | 258,03   |        | 1-5   |
|                    | Yüksek Lisans   | 4     | 0,70  | 5      | 119,62   |        |       |
|                    | Doktora         | 2     | 0,40  | 9      | 257,75   |        |       |
| Pozisyon           | Öğretmen        | 398   | 72,50 | 9      | 268,73   | 0,382  |       |
|                    | Bölüm Başkanı   | 44    | 8,00  | 10     | 293,09   |        |       |
|                    | Yönetici        | 72    | 13,10 | 9      | 301,95   |        |       |
|                    | Büro İşleri     | 29    | 5,30  | 9      | 251,36   |        |       |
|                    | Yara. Hizmetler | 5     | 0,90  | 11     | 308,9    |        |       |
| Öğretmen Zümre     | Fen/Matematik   | 137   | 25,00 | 10     | 278,44   | 0.023* | 1-4   |
|                    | Sosyal Bilimler | 78    | 14,20 | 9,5    | 279,64   |        | 2-4   |
|                    | Uygulamalı Ders | 46    | 8,40  | 8,5    | 254,75   |        |       |
|                    | Diğer           | 250   | 45,50 | 9      | 236,55   |        |       |
| İkamet Bölge       | Marmara         | 78    | 14,20 | 6      | 199,54   | 0.001* | 1-2,3 |
|                    | Karadeniz       | 87    | 15,80 | 9      | 268,14   |        | 4,5,6 |
|                    | Doğu Anadolu    | 74    | 13,50 | 9      | 285,77   |        | 4-    |
|                    | G. D. Anadolu   | 127   | 23,10 | 11     | 332,11   |        | 5,6,7 |
|                    | İç Anadolu      | 49    | 8,90  | 10     | 279,14   |        | 5-7   |
|                    | Akdeniz         | 83    | 15,10 | 9      | 288,39   |        | 6-7   |
|                    | Ege             | 51    | 9,30  | 7      | 218,46   |        | 3-7   |

\*:p<0,05 istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 34’de görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyetlerinin erillik boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini



belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,001<0,05$ ). Türker ve Karadağ'ın çalışmasında da bu araştırmayı destekler nitelikte erillik boyutu ve cinsiyet arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.<sup>231</sup>

Katılımcıların eğitim düzeylerinin erillik boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür ( $P(\text{sig.}):0,378>0,05$ ).

Anne eğitim düzeylerinin erillik boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,016<0,05$ ).

Katılımcıların baba eğitim düzeylerinin göre erillik boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $P(\text{sig.}):0,02<0,05$ ).

Çalışmaya iştirak eden katılımcıların görev yaptıkları pozisyonlarının erillik boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis Testi uygulanmış ve pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,382>0,05$ ).

Katılımcıların öğretmen zümrelerinin erillik boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,023<0,05$ ).

İkamet edilen bölgenin erillik boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu ikamet edilen bölgeye göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,001<0,05$ ).

Erillik boyutu kontrol değişkenleri düzeyinde incelendiğinde cinsiyet, anne eğitim düzeyi, baba eğitim düzeyi, öğretmenin bağlı olduğu zümre, ikamet edilen bölge düzeylerinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu değişkenler arasında cinsiyet ve ikamet edilen bölgenin diğer değişkenlere göre öne çıktığı görülmektedir.

---

<sup>231</sup> Türker ve Karadağ.

Sonuç olarak: toplum kültürünün erillik boyutu ile cinsiyet, anne eğitim düzeyi, baba eğitim düzeyi, öğretmenin zümresi, ikamet edilen bölge değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuçlara **göre bireysellik boyutunda 2H<sub>1a</sub> hipotezi cinsiyet, anne eğitim düzeyi, baba eğitim düzeyi, öğretmenin zümresi, ikamet edilen bölge değişkenleri bağlamında desteklenmektedir.**

#### 3.8.7.1.5. Uzun Dönem Odaklılık Ölçeği Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

2H<sub>1e</sub>: Uzun dönem odaklılık demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

Toplam uzun dönem odaklılık değerlerinin normal dağılıp dağılmadığını test edilmesi sonuçları aşağıda verilen Tablo 35'deki gibidir.

**Tablo 35: Uzun Dönem Odaklılık Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluk Testleri**

|                             | Kolmogorov-Smirnov(a) |                     |        | Shapiro-Wilk |                     |        |
|-----------------------------|-----------------------|---------------------|--------|--------------|---------------------|--------|
|                             | İstatistik            | Serbestlik derecesi | Sig.   | İstatistik   | Serbestlik derecesi | Sig.   |
| Toplam Uzun Dönem Odaklılık | 0,121                 | 549                 | 0,0001 | 0,881        | 549                 | 0,0001 |

Toplam uzun dönem odaklılık için bulunan puan  $p(\text{sig.}):0,0001<0,05$  olduğundan bu değerler normal dağılım varsayımını sağlamamaktadır. Bu yüzden uzun dönem odaklılığın cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için non-parametrik bir test olan Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Ayrıca yine uzun dönem odaklılığın katılımcı eğitim düzeyi, anne ve baba eğitim düzeyi, görev yapılan pozisyon, öğretmenin bağlı olduğu zümre, ikamet ettiği bölge değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek içinse non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Uygulanan testlerin sonuçları Tablo 36'da sunulmuştur.

**Tablo 36: Uzun Dönem Odaklılık Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırma Sonuçları**

| Faktör             | Değişken        | N     | %     | Medyan | Ort.Rank | P      | Fark                     |
|--------------------|-----------------|-------|-------|--------|----------|--------|--------------------------|
| Cinsiyet           | Kadın           | 343,0 | 62,5  | 26     | 256,00   | 0.001* |                          |
|                    | Erkek           | 206,0 | 37,5  | 27     | 306,63   |        |                          |
| Eğitim             | İlkokul         | 2     | 0,36  | 27,5   | 337      | 0,391  |                          |
|                    | Ortaokul        | 2     | 0,36  | 28     | 366,5    |        |                          |
|                    | Lise            | 14    | 2,55  | 27     | 323,25   |        |                          |
|                    | Üniversite      | 445   | 81,05 | 26     | 267,37   |        |                          |
|                    | Yüksek Lisans   | 82    | 14,93 | 27     | 295,98   |        |                          |
|                    | Doktora         | 2     | 0,36  | 27,5   | 346      |        |                          |
| Anne Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 319   | 58,10 | 27     | 284,94   | 0,017* | 1-2<br>1-3               |
|                    | Ortaokul        | 67    | 12,20 | 26     | 232,94   |        |                          |
|                    | Lise            | 101   | 18,40 | 25     | 235,80   |        |                          |
|                    | Üniversite      | 45    | 8,20  | 26     | 259,78   |        |                          |
|                    | Yüksek Lisans   | -     | -     | -      | -        |        |                          |
|                    | Doktora         | 1     | 0,20  | 27     | 300,5    |        |                          |
| Baba Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 203   | 37,00 | 27     | 287,26   | 0,618  |                          |
|                    | Ortaokul        | 99    | 18,00 | 26     | 267,09   |        |                          |
|                    | Lise            | 144   | 26,20 | 26,5   | 263,88   |        |                          |
|                    | Üniversite      | 93    | 16,90 | 26     | 263,48   |        |                          |
|                    | Yüksek Lisans   | 4     | 0,70  | 24     | 214,12   |        |                          |
|                    | Doktora         | 2     | 0,40  | 27,5   | 334,25   |        |                          |
| Pozisyon           | Öğretmen        | 398   | 72,50 | 26     | 262,65   | 0,045* | 1-3                      |
|                    | Bölüm Başkanı   | 44    | 8,00  | 27     | 299,96   |        |                          |
|                    | Yönetici        | 72    | 13,10 | 28     | 319,03   |        |                          |
|                    | Büro İşleri     | 29    | 5,30  | 27     | 292,96   |        |                          |
|                    | Yard. Hizmetler | 5     | 0,90  | 26     | 245,2    |        |                          |
| Öğretmen Zümre     | Fen/Matematik   | 137   | 25,00 | 26     | 225,53   | 0.025* | 1-2<br>1-3<br>1-4        |
|                    | Sosyal Bilimler | 78    | 14,20 | 27     | 281,45   |        |                          |
|                    | Uygulamalı Ders | 46    | 8,40  | 27     | 275,73   |        |                          |
|                    | Diğer           | 250   | 45,50 | 26     | 261,12   |        |                          |
| İkamet Bölge       | Marmara         | 78    | 14,20 | 25     | 230,35   | 0.038* | 1-2<br>1-3<br>1-4<br>3-6 |
|                    | Karadeniz       | 87    | 15,80 | 27     | 284,70   |        |                          |
|                    | Doğu Anadolu    | 74    | 13,50 | 28     | 313,83   |        |                          |
|                    | G. D. Anadolu   | 127   | 23,10 | 27     | 289,72   |        |                          |
|                    | İç Anadolu      | 49    | 8,90  | 26     | 265,79   |        |                          |
|                    | Akdeniz         | 83    | 15,10 | 26     | 258,06   |        |                          |
|                    | Ege             | 51    | 9,30  | 26     | 270,10   |        |                          |

\*:p<0,05 istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Araştırmaya iştirak eden katılımcıların cinsiyetlerinin uzun dönem odaklılık boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu cinsiyete göre anlamlı bir

farklılık bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,001<0,05$ ). Saylık'ın araştırmasında da benzer bir sonuç olduğu görülmüştür.<sup>232</sup>

Katılımcıların eğitim düzeylerinin uzun dönem odaklılık boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $P(\text{sig.}):0,391>0,05$ ).

Tablo 36'da görüldüğü üzere anne eğitim düzeylerinin uzun dönem odaklılık boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve anne eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,017<0,05$ ).

Baba eğitim düzeylerinin uzun dönem odaklılık boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $P(\text{sig.}):0,618>0,05$ ).

Katılımcıların görev yaptıkları pozisyonlarının uzun dönem odaklılık boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,045<0,05$ ).

Öğretmen zümrelerinin uzun dönem odaklılık boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucunda öğretmen zümrelerine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,025<0,05$ ). Öğretmenin bağlı olduğu zümre bağlamında fen/matematik zümresine bağlı öğretmenlerin diğer öğretmenlere farklılaştığı, ikamet edilen bölge bağlamında incelendiğinde de Marmara bölgesinin diğer bölgelere göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

İkamet edilen bölgenin uzun dönem odaklılık boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,038<0,05$ ). Benzer bulgular Öncül'ün araştırmasında da tespit edilmiştir.<sup>233</sup>

---

<sup>232</sup> Saylık.

<sup>233</sup> Öncül, Deniz, ve İnce.

Sonuç olarak: toplum kültürünün uzun dönem odaklılık boyutu ile cinsiyet, anne eğitim düzeyi, pozisyon, öğretmen zümresi ve ikamet edilen bölge düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuçlara **göre bireysellik boyutunda 2H<sub>1e</sub> hipotezi cinsiyet, anne eğitim düzeyi, pozisyon, öğretmen zümresi ve ikamet edilen bölge değişkenleri bağlamında desteklenmektedir.**

### 3.8.7.2. Örgütsel Uygulamalar Ölçeği Demografik Değişkenler Kapsamında Değerlendirmeler

Örgüt kültürünü ölçmek için kullanılan örgütsel uygulamalar ölçeği için demografik değişkenler kapsamında bulgular ve değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur.

#### 3.8.7.2.1. Profesyonel-Dar Görüşlü Kültür Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

2H<sub>1f</sub>: Profesyonel-dar görüşlü kültür boyutu demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

Toplam profesyonellik kültürü değerlerinin normal dağılıp dağılmadığını test edilmesi sonuçları aşağıda verilen Tablo 37’deki gibidir.

**Tablo 37: Profesyonel-Dar Görüşlü Kültür Boyutu Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluk Testleri**

|                                       | Kolmogorov-Smirnov(a) |                     |        | Shapiro-Wilk |                     |        |
|---------------------------------------|-----------------------|---------------------|--------|--------------|---------------------|--------|
|                                       | İstatistik            | Serbestlik derecesi | Sig.   | İstatistik   | Serbestlik derecesi | Sig.   |
| Toplam Profesyonel-Dar Görüşlü Kültür | 0,157                 | 549                 | 0,0001 | 0,939        | 549                 | 0,0001 |

Toplam profesyonel-dar görüşlülük için bulunan puan  $p(\text{sig.}):0,0001<0,05$  olduğundan bu değerler normal dağılım varsayımını sağlamamaktadır. Bu yüzden profesyonel-dar görüşlülüğün cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için non-parametrik bir test olan Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Ayrıca yine profesyonel-dar görüşlülüğün katılımcı eğitim düzeyi, anne ve baba eğitim düzeyi, görev yapılan pozisyon, öğretmenin bağlı olduğu zümre, ikamet ettiği

bölge değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek içinse non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Uygulanan testlerin sonuçları Tablo 38’de sunulmuştur.

**Tablo 38: Profesyonel-Dar Görüşlü Kültür Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırma Sonuçları**

| Faktör             | Değişken        | N     | %     | Medyan | Ort.Rank | P     | Fark |
|--------------------|-----------------|-------|-------|--------|----------|-------|------|
| Cinsiyet           | Kadın           | 343,0 | 62,5  | 16     | 272,70   | 0,728 |      |
|                    | Erkek           | 206,0 | 37,5  | 16     | 277,51   |       |      |
| Eğitim             | İlkokul         | 2     | 0,36  | 14,5   | 178,75   | 0,518 |      |
|                    | Ortaokul        | 2     | 0,36  | 16     | 207,00   |       |      |
|                    | Lise            | 14    | 2,55  | 16     | 294,07   |       |      |
|                    | Üniversite      | 445   | 81,05 | 16     | 275,37   |       |      |
|                    | Yüksek Lisans   | 82    | 14,93 | 16     | 262,89   |       |      |
|                    | Doktora         | 2     | 0,36  | 18     | 446,75   |       |      |
| Anne Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 319   | 58,10 | 16     | 278,54   | 0,139 |      |
|                    | Ortaokul        | 67    | 12,20 | 16     | 257,37   |       |      |
|                    | Lise            | 101   | 18,40 | 16     | 247,90   |       |      |
|                    | Üniversite      | 45    | 8,20  | 15     | 236,49   |       |      |
| Baba Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 203   | 37,00 | 16     | 280,18   | 0,083 |      |
|                    | Ortaokul        | 99    | 18,00 | 16     | 287,18   |       |      |
|                    | Lise            | 144   | 26,20 | 15,5   | 255,62   |       |      |
|                    | Üniversite      | 93    | 16,90 | 16     | 279,63   |       |      |
|                    | Yüksek Lisans   | 4     | 0,70  | 11,5   | 110,00   |       |      |
|                    | Doktora         | 2     | 0,40  | 12     | 111,25   |       |      |
| Pozisyon           | Öğretmen        | 398   | 72,50 | 16     | 272,59   | 0,659 |      |
|                    | Bölüm Başkanı   | 44    | 8,00  | 16     | 270,38   |       |      |
|                    | Yönetici        | 72    | 13,10 | 16     | 296,74   |       |      |
|                    | Büro İşleri     | 29    | 5,30  | 16     | 248,41   |       |      |
|                    | Yard. Hizmetler | 5     | 0,90  | 17     | 294,00   |       |      |
| Öğretmen Zümre     | Fen/Matematik   | 137   | 25,00 | 16     | 250,12   | 0,691 |      |
|                    | Sosyal Bilimler | 78    | 14,20 | 16     | 262,87   |       |      |
|                    | Uygulamalı Ders | 46    | 8,40  | 16     | 277,27   |       |      |
|                    | Diğer           | 250   | 45,50 | 16     | 253,17   |       |      |
| İkamet Bölge       | Marmara         | 78    | 14,20 | 16     | 257,20   | 0,288 |      |
|                    | Karadeniz       | 87    | 15,80 | 16     | 296,56   |       |      |
|                    | Doğu Anadolu    | 74    | 13,50 | 16     | 280,73   |       |      |
|                    | G. D. Anadolu   | 127   | 23,10 | 16     | 261,52   |       |      |
|                    | İç Anadolu      | 49    | 8,90  | 15     | 245,09   |       |      |
|                    | Akdeniz         | 83    | 15,10 | 16     | 285,47   |       |      |
|                    | Ege             | 51    | 9,30  | 16     | 302,38   |       |      |

\*:p<0,05 istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Katılımcıların cinsiyetlerinin profesyonel-dar görüşlü kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır(P(sig.):0,728>0,05).

Eğitim düzeyinin profesyonel-dar görüşlü kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu eğitime göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,518>0,05$ ).

Tablo 38’de görüleceği üzere anne eğitim düzeylerinin profesyonel-dar görüşlü kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $P(\text{sig.}):0,139>0,05$ ).

Benzer şekilde baba eğitim düzeylerinin de profesyonel-dar görüşlü kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,083>0,05$ ).

Araştırmaya iştirak eden katılımcıların görev aldıkları pozisyonların profesyonel-dar görüşlü kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $P(\text{sig.}):0,659>0,05$ ).

Öğretmen katılımcıların zümrelerinin profesyonel-dar görüşlü kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu öğretmen zümrelerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $P(\text{sig.}):0,691>0,05$ ).

İkamet edilen bölgenin profesyonel-dar görüşlü kültür boyutu puanlarına göre ( $P(\text{sig.}):0,288>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,576>0,05$ ).

Sonuç olarak: örgüt kültürünün profesyonel-dar görüşlü boyutu ile hiçbir değişken düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuçlara **göre profesyonel-dar görüşlü boyutta  $2H_{1f}$  hiçbir değişken bağlamında desteklenmemektedir.  $2H_{1f}$  hipotezi reddedilmiştir.**

### 3.8.7.2.2. Açık-Kapalı Sistem Kültürü Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

2H<sub>1g</sub>: Açık-kapalı sistem kültür boyutu demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

Toplam kapalı-açık sistem kültürü değerlerinin normal dağılıp dağılmadığını test edilmesi sonuçları aşağıda verilen Tablo 39'daki gibidir.

**Tablo 39: Açık-Kapalı Sistem Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluk Testleri**

|                                   | Kolmogorov-Smirnov(a) |                     |        | Shapiro-Wilk |                     |        |
|-----------------------------------|-----------------------|---------------------|--------|--------------|---------------------|--------|
|                                   | İstatistik            | Serbestlik derecesi | Sig.   | İstatistik   | Serbestlik derecesi | Sig.   |
| Toplam Kapalı-Açık Sistem Kültürü | 0,099                 | 549                 | 0,0001 | 0,946        | 549                 | 0,0001 |

Toplam açık-kapalı sistem için bulunan puan  $p(\text{sig.}):0,0001 < 0,05$  olduğundan bu değerler normal dağılım varsayımını sağlamamaktadır. Bu yüzden açık-kapalı sistemin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için non-parametrik bir test olan Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Ayrıca yine açık-kapalı sistemin katılımcı eğitim düzeyi, anne ve baba eğitim düzeyi, görev yapılan pozisyon, öğretmen bağlı olduğu zümre, ikamet ettiği bölge değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek içinse non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Uygulanan testlerin sonuçları Tablo 40'da sunulmuştur.



**Tablo 40: Açık-Kapalı Sistem Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırma Sonuçları**

| Faktör             | Değişken        | N     | %     | Medyan | Ort.Rank | P      | Fark                                   |
|--------------------|-----------------|-------|-------|--------|----------|--------|----------------------------------------|
| Cinsiyet           | Kadın           | 343,0 | 62,5  | 17     | 271,78   | 0,602  |                                        |
|                    | Erkek           | 206,0 | 37,5  | 17     | 279,06   |        |                                        |
| Eğitim             | İlkokul         | 2     | 0,36  | 18     | 309,50   | 0,183  |                                        |
|                    | Ortaokul        | 2     | 0,36  | 18,5   | 353,50   |        |                                        |
|                    | Lise            | 14    | 2,55  | 18,5   | 333,61   |        |                                        |
|                    | Üniversite      | 445   | 81,05 | 17     | 267,26   |        |                                        |
|                    | Yüksek Lisans   | 82    | 14,93 | 18     | 301,14   |        |                                        |
|                    | Doktora         | 2     | 0,36  | 13     | 128,25   |        |                                        |
| Anne Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 319   | 58,10 | 17     | 258,34   | 0,399  |                                        |
|                    | Ortaokul        | 67    | 12,20 | 18     | 291,51   |        |                                        |
|                    | Lise            | 101   | 18,40 | 17     | 271,58   |        |                                        |
|                    | Üniversite      | 45    | 8,20  | 17     | 275,69   |        |                                        |
| Baba Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 203   | 37,00 | 17     | 267,34   | 0,313  |                                        |
|                    | Ortaokul        | 99    | 18,00 | 17     | 277,97   |        |                                        |
|                    | Lise            | 144   | 26,20 | 17     | 277,07   |        |                                        |
|                    | Üniversite      | 93    | 16,90 | 16     | 264,47   |        |                                        |
|                    | Yüksek Lisans   | 4     | 0,70  | 23,5   | 398,00   |        |                                        |
|                    | Doktora         | 2     | 0,40  | 23,5   | 454,75   |        |                                        |
| Pozisyon           | Öğretmen        | 398   | 72,50 | 18     | 277,49   | 0,179  |                                        |
|                    | Bölüm Başkanı   | 44    | 8,00  | 17     | 263,00   |        |                                        |
|                    | Yönetici        | 72    | 13,10 | 15     | 242,83   |        |                                        |
|                    | Büro İşleri     | 29    | 5,30  | 18     | 319,71   |        |                                        |
|                    | Yard. Hizmetler | 5     | 0,90  | 19     | 331,10   |        |                                        |
| Öğretmen Zümre     | Fen/Matematik   | 137   | 25,00 | 18     | 213,75   | 0.037* | 1-4                                    |
|                    | Sosyal Bilimler | 78    | 14,20 | 17     | 186,92   |        |                                        |
|                    | Uygulamalı Ders | 46    | 8,40  | 18     | 230,84   |        |                                        |
|                    | Diğer           | 250   | 45,50 | 17     | 184,51   |        |                                        |
| İkamet Bölge       | Marmara         | 78    | 14,20 | 17     | 279,73   | 0.035* | 1-7<br>2-7<br>3-7<br>4-7<br>5-7<br>6-7 |
|                    | Karadeniz       | 87    | 15,80 | 17     | 270,44   |        |                                        |
|                    | Doğu Anadolu    | 74    | 13,50 | 17     | 268,04   |        |                                        |
|                    | G. D. Anadolu   | 127   | 23,10 | 19     | 296,98   |        |                                        |
|                    | İç Anadolu      | 49    | 8,90  | 19     | 301,82   |        |                                        |
|                    | Akdeniz         | 83    | 15,10 | 18     | 273,83   |        |                                        |
|                    | Ege             | 51    | 9,30  | 15     | 207,06   |        |                                        |

\*:p<0,05 istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Araştırmaya iştirak eden katılımcıların cinsiyetlerinin açık-kapalı sistem kültürü boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (P(sig.):0,602>0,05).

Katılımcıların eğitim düzeylerinin açık-kapalı sistem kültürü boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (P(sig.):0,183>0,05).

Anne eğitim düzeylerinin açık-kapalı sistem kültürü boyutu puanlarına göre ( $P(\text{sig.}):0,399>0,05$ ) ve baba eğitim düzeylerinin açık-kapalı sistem kültürü boyutu puanlarına göre ( $P(\text{sig.}):0,313>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan testler sonucunda anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmada yer alan katılımcıların görev aldıkları pozisyonların açık-kapalı sistem kültürü boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucunda katılımcıların pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,179>0,05$ ).

Öğretmen katılımcıların zümrelerinin açık-kapalı sistem kültürü boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu öğretmen zümrelerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,037<0,05$ ). Yapılan ikili karşılaştırma testi sonucunda; fen-matematik alanındaki öğretmenlerle diğer branşlardaki öğretmenlerin açık-kapalı sistem kültürü boyutu puanlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

İkamet dilen bölgenin açık-kapalı sistem kültürü boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $P(\text{sig.}):0,035<0,05$ ). Ege Bölgesi'nde ikamet edenlerle diğer tüm bölgelerde ikamet edenlere göre farklılaştığı görülmüştür.

Sonuç olarak: örgüt kültürünün açık-kapalı sistem boyutu ile öğretmen zümresi ve ikamet edilen bölge değişkenleri düzeylerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçlara **göre açık-kapalı sistem boyutunda  $2H_{1g}$  hipotezi öğretmen zümresi ve ikamet edilen bölge değişkenleri bağlamında desteklenmektedir.**

### 3.8.7.2.3. Sıkı-Gevşek Kontrol Kültürü Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

2H<sub>1h</sub>: Sıkı-gevşek kontrol kültürü boyutu demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

Toplam sıkı-gevşek kontrol kültürü değerlerinin normal dağılıp dağılmadığını test edilmesi sonuçları aşağıda verilen Tablo 41’deki gibidir.

**Tablo 41: Sıkı-Gevşek Kontrol Kültürü Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluk Testleri**

|                                    | Kolmogorov-Smirnov(a) |                     |        | Shapiro-Wilk |                     |        |
|------------------------------------|-----------------------|---------------------|--------|--------------|---------------------|--------|
|                                    | İstatistik            | Serbestlik derecesi | Sig.   | İstatistik   | Serbestlik derecesi | Sig.   |
| Toplam Sıkı-Gevşek Kontrol Kültürü | 0,166                 | 549                 | 0,0001 | 0,946        | 549                 | 0,0001 |

Toplam sıkı-gevşek kontrollü boyut için bulunan puan  $p(\text{sig.}): 0,0001 < 0,05$  olduğundan bu değerler normal dağılım varsayımını sağlamamaktadır. Bu yüzden sıkı-gevşek kontrollü boyutun cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için non-parametrik bir test olan Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Ayrıca yine sıkı-gevşek kontrollü boyutun katılımcı eğitim düzeyi, anne ve baba eğitim düzeyi, görev yapılan pozisyon, öğretmenin bağlı olduğu zümre, ikamet ettiği bölge değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek içinse non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Uygulanan testlerin sonuçları Tablo 42’de sunulmuştur.

**Tablo 42: Sıkı-Gevşek Kontrol Kültürü Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırma Sonuçları**

| Faktör             | Değişken        | N     | %     | Medyan | Ort.Rank | P      | Fark       |
|--------------------|-----------------|-------|-------|--------|----------|--------|------------|
| Cinsiyet           | Kadın           | 343,0 | 62,5  | 16     | 279,85   | 0,298  |            |
|                    | Erkek           | 206,0 | 37,5  | 16     | 265,54   |        |            |
| Eğitim             | İlkokul         | 2     | 0,36  | 15     | 246,75   | 0,426  |            |
|                    | Ortaokul        | 2     | 0,36  | 15,5   | 102,50   |        |            |
|                    | Lise            | 14    | 2,55  | 16     | 304,71   |        |            |
|                    | Üniversite      | 445   | 81,05 | 16     | 275,45   |        |            |
|                    | Yüksek Lisans   | 82    | 14,93 | 15,5   | 262,59   |        |            |
|                    | Doktora         | 2     | 0,36  | 17     | 403,75   |        |            |
| Anne Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 319   | 58,10 | 16     | 268,53   | 0,747  |            |
|                    | Ortaokul        | 67    | 12,20 | 16     | 252,13   |        |            |
|                    | Lise            | 101   | 18,40 | 16     | 262,60   |        |            |
|                    | Üniversite      | 45    | 8,20  | 16     | 282,27   |        |            |
| Baba Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 203   | 37,00 | 16     | 285,40   | 0,362  |            |
|                    | Ortaokul        | 99    | 18,00 | 15     | 251,23   |        |            |
|                    | Lise            | 144   | 26,20 | 16     | 269,61   |        |            |
|                    | Üniversite      | 93    | 16,90 | 16     | 279,53   |        |            |
|                    | Yüksek Lisans   | 4     | 0,70  | 13     | 166,25   |        |            |
|                    | Doktora         | 2     | 0,40  | 15     | 245,75   |        |            |
| Pozisyon           | Öğretmen        | 398   | 72,50 | 16     | 284,23   | 0,012* | 1-3        |
|                    | Bölüm Başkanı   | 44    | 8,00  | 16     | 286,67   |        | 1-4        |
|                    | Yönetici        | 72    | 13,10 | 15     | 239,73   |        | 2-4        |
|                    | Büro İşleri     | 29    | 5,30  | 14     | 199,36   |        |            |
|                    | Yard. Hizmetler | 5     | 0,90  | 16     | 329,70   |        |            |
| Öğretmen Zümre     | Fen/Matematik   | 137   | 25,00 | 16     | 258,96   | 0,720  |            |
|                    | Sosyal Bilimler | 78    | 14,20 | 16     | 257,84   |        |            |
|                    | Uygulamalı Ders | 46    | 8,40  | 16     | 275,84   |        |            |
|                    | Diğer           | 250   | 45,50 | 16     | 250,15   |        |            |
| İkamet Bölge       | Marmara         | 78    | 14,20 | 14     | 222,04   | 0,002* | 1-2        |
|                    | Karadeniz       | 87    | 15,80 | 16     | 298,93   |        | 1-3        |
|                    | Doğu Anadolu    | 74    | 13,50 | 16     | 295,56   |        | 1-4        |
|                    | G. D. Anadolu   | 127   | 23,10 | 16     | 288,30   |        | 1-6        |
|                    | İç Anadolu      | 49    | 8,90  | 15     | 221,78   |        | 2-5        |
|                    | Akdeniz         | 83    | 15,10 | 16     | 294,27   |        | 3-5        |
|                    | Ege             | 51    | 9,30  | 16     | 272,03   |        | 4-5<br>5-6 |

\*:p<0,05 istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Sıkı-gevşek kontrol kültürü boyutu ile cinsiyet düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (P(sig.):0,298>0,05).

Araştırmada yer alan katılımcıların eğitim düzeylerinin sıkı-gevşek kontrol kültürü boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (P(sig.):0,426>0,05).

Anne eğitim düzeylerinin sıkı-gevşek kontrol kültürü boyutu puanlarına göre ( $P(\text{sig.}):0,747>0,05$ ) ve baba eğitim düzeylerinin sıkı-gevşek kontrol kültürü boyutu puanlarına göre ( $P(\text{sig.}):0,362>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla test uygulanmış ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Katılımcıların görev yaptıkları pozisyonlarının sıkı-gevşek kontrol kültürü boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,012<0,05$ ). Öğretmenler ile yönetici ve yardımcı hizmetlilerin puanları arasında farklılık tespit edilmiştir. Bununla birlikte bölüm başkanı ile yardımcı hizmetli puanları da farklılaşmaktadır.

Araştırmada yer alan katılımcılardan öğretmen zümrelerinin sıkı-gevşek kontrol kültürü boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test neticesinde öğretmen zümrelerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,720>0,05$ ).

İkamet edilen bölgenin sıkı-gevşek kontrol kültürü boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $P(\text{sig.}):0,012<0,05$ ). Marmara Bölgesi'nde ikamet edenlerin diğer bölgelerde (Ege Bölgesi hariç) ikamet edenlere göre farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca İç Anadolu Bölgesinde ikamet edenlerin de diğer bölgelerde ikamet edenlere göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak: örgüt kültürünün sıkı-gevşek kontrol boyutu ile görev yapılan pozisyon, ikamet edilen bölge ve doğulan bölge değişkenleri düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre sıkı-gevşek kontrol boyutunda  $2H_{1b}$  hipotezi pozisyon ve ikamet edilen bölge değişkenleri bağlamında desteklenmektedir.

#### 3.8.7.2.4. İş-Çalışan Odaklı Kültür Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

2H<sub>11</sub>: İş-çalışan odaklı kültür boyutu demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.

Toplam iş-çalışan odaklı kültür değerlerinin normal dağılıp dağılmadığını test edilmesi sonuçları aşağıda verilen Tablo 43'deki gibidir.

**Tablo 43: İş-Çalışan Odaklı Kültür Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluk Testleri**

|                                 | Kolmogorov-Smirnov(a) |                     |        | Shapiro-Wilk |                     |        |
|---------------------------------|-----------------------|---------------------|--------|--------------|---------------------|--------|
|                                 | İstatistik            | Serbestlik derecesi | Sig.   | İstatistik   | Serbestlik derecesi | Sig.   |
| Toplam İş-Çalışan Odaklı Kültür | 0,118                 | 549                 | 0,0001 | 0,967        | 549                 | 0,0001 |

Toplam iş çalışan odaklı boyut için bulunan puan  $p(\text{sig.}):0,0001<0,05$  olduğundan bu değerler normal dağılım varsayımını sağlamamaktadır. Bu yüzden iş çalışan odaklı boyutun cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için non-parametrik bir test olan Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Ayrıca yine iş çalışan odaklı boyutun katılımcı eğitim düzeyi, anne ve baba eğitim düzeyi, görev yapılan pozisyon, öğretmenin bağlı olduğu zümre, ikamet ettiği bölge değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek içinse non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Uygulanan testlerin sonuçları Tablo 44'de sunulmuştur.

**Tablo 44: İş-Çalışan Odaklı Kültür Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırma Sonuçları**

| Faktör             | Değişken        | N     | %     | Medyan | Ort.Rank | P     | Fark |
|--------------------|-----------------|-------|-------|--------|----------|-------|------|
| Cinsiyet           | Kadın           | 343,0 | 62,5  | 14     | 271,46   | 0,558 |      |
|                    | Erkek           | 206,0 | 37,5  | 15     | 279,58   |       |      |
| Eğitim             | İlkokul         | 2     | 0,36  | 13     | 256,00   | 0,198 |      |
|                    | Ortaokul        | 2     | 0,36  | 14     | 232,00   |       |      |
|                    | Lise            | 14    | 2,55  | 16     | 375,61   |       |      |
|                    | Üniversite      | 445   | 81,05 | 16     | 268,43   |       |      |
|                    | Yüksek Lisans   | 82    | 14,93 | 14     | 287,43   |       |      |
|                    | Doktora         | 2     | 0,36  | 15     | 311,50   |       |      |
| Anne Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 319   | 58,10 | 14     | 259,98   | 0,427 |      |
|                    | Ortaokul        | 67    | 12,20 | 14     | 267,02   |       |      |
|                    | Lise            | 101   | 18,40 | 14     | 272,19   |       |      |
|                    | Üniversite      | 45    | 8,20  | 15     | 299,14   |       |      |
| Baba Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 203   | 37,00 | 15     | 267,82   | 0,211 |      |
|                    | Ortaokul        | 99    | 18,00 | 15     | 283,93   |       |      |
|                    | Lise            | 144   | 26,20 | 15     | 285,54   |       |      |
|                    | Üniversite      | 93    | 16,90 | 14     | 249,01   |       |      |
|                    | Yüksek Lisans   | 4     | 0,70  | 16     | 406,38   |       |      |
|                    | Doktora         | 2     | 0,40  | 12     | 203,75   |       |      |
| Pozisyon           | Öğretmen        | 398   | 72,50 | 14     | 277,42   | 0,122 |      |
|                    | Bölüm Başkanı   | 44    | 8,00  | 15     | 298,38   |       |      |
|                    | Yönetici        | 72    | 13,10 | 14     | 232,09   |       |      |
|                    | Büro İşleri     | 29    | 5,30  | 15     | 301,47   |       |      |
|                    | Yard. Hizmetler | 5     | 0,90  | 16     | 286,00   |       |      |
| Öğretmen Zümre     | Fen/Matematik   | 137   | 25,00 | 15     | 257,82   | 0,184 |      |
|                    | Sosyal Bilimler | 78    | 14,20 | 15     | 276,31   |       |      |
|                    | Uygulamalı Ders | 46    | 8,40  | 15     | 282,97   |       |      |
|                    | Diğer           | 250   | 45,50 | 14     | 243,70   |       |      |
| İkamet Bölge       | Marmara         | 78    | 14,20 | 16     | 294,05   | 0,427 |      |
|                    | Karadeniz       | 87    | 15,80 | 15     | 302,45   |       |      |
|                    | Doğu Anadolu    | 74    | 13,50 | 14     | 254,32   |       |      |
|                    | G. D. Anadolu   | 127   | 23,10 | 14     | 264,16   |       |      |
|                    | İç Anadolu      | 49    | 8,90  | 15     | 273,87   |       |      |
|                    | Akdeniz         | 83    | 15,10 | 14     | 270,56   |       |      |
|                    | Ege             | 51    | 9,30  | 14     | 264,34   |       |      |

\*:p<0,05 istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

İş-çalışan odaklı kültür boyutunun cinsiyet düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test neticesinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (P(sig.):0,558>0,05).

Araştırmaya iştirak eden katılımcıların eğitimlerinin iş-çalışan odaklı kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (P(sig.):0,198>0,05).

Anne eğitim düzeylerinin iş-çalışan odaklı kültür boyutu puanlarına göre ( $P(\text{sig.}):0,427>0,05$ ) ve baba eğitim düzeylerinin iş-çalışan odaklı kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,211>0,05$ ).

Katılımcıların çalıştıkları pozisyonlarının iş-çalışan odaklı kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test neticesinde katılımcıların pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,122>0,05$ ).

Öğretmen katılımcıların zümrelerinin iş-çalışan odaklı kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $P(\text{sig.}):0,184>0,05$ ).

İkamet edilen bölge ve iş-çalışan odaklı kültür boyutu puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu ikamet ettiği bölgelerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $P(\text{sig.}):0,427>0,05$ ).

Sonuç olarak: örgüt kültürünün iş-çalışan odaklı boyutu ile hiçbir demografik ve coğrafi bölge düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuçlara göre iş-çalışan odaklı boyutta  $2H_{11}$  hipotezi hiçbir değişken bağlamında desteklenmemektedir.  $2H_{11}$  hipotezi reddedilmiştir.

#### **3.8.7.2.5. Sonuç-Süreç Odaklı Kültür Boyutu Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı**

$2H_{1j}$ : Süreç-sonuç odaklı kültür boyutu demografik ve coğrafi bölgeler değişkenlerine göre farklılık gösterir.



Toplam sonuç-süreç odaklı kültür değerlerinin normal dağılıp dağılmadığını test edilmesi sonuçları aşağıda verilen Tablo 45’deki gibidir.

**Tablo 45: Sonuç-Süreç Odaklı Kültür Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluk Testleri**

|                                  | Kolmogorov-Smirnov(a) |                     |        | Shapiro-Wilk |                     |        |
|----------------------------------|-----------------------|---------------------|--------|--------------|---------------------|--------|
|                                  | İstatistik            | Serbestlik derecesi | Sig.   | İstatistik   | Serbestlik derecesi | Sig.   |
| Toplam Sonuç-Süreç Odaklı Kültür | 0,085                 | 549                 | 0,0001 | 0,981        | 549                 | 0,0001 |

Toplam sonuç-süreç odaklı boyut için bulunan puan  $p(\text{sig.}):0,0001<0,05$  olduğundan bu değerler normal dağılım varsayımını sağlamamaktadır. Bu yüzden sonuç-süreç odaklı boyutun cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için non-parametrik bir test olan Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Ayrıca yine sonuç-süreç odaklı boyutun katılımcı eğitim düzeyi, anne ve baba eğitim düzeyi, görev yapılan pozisyon, öğretmenin bağlı olduğu zümre, ikamet ettiği bölge değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek içinse non-parametrik bir test olan Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Uygulanan testlerin sonuçları Tablo 46’da sunulmuştur.

**Tablo 46: Sonuç-Süreç Odaklı Kültür Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırma Sonuçları**

| Faktör             | Değişken        | N     | %     | Medyan | Ort.Rank | P      | Fark                     |
|--------------------|-----------------|-------|-------|--------|----------|--------|--------------------------|
| Cinsiyet           | Kadın           | 343,0 | 62,5  | 18     | 273,44   | 0,838  |                          |
|                    | Erkek           | 206,0 | 37,5  | 18     | 276,28   |        |                          |
| Eğitim             | İlkokul         | 2     | 0,36  | 16     | 161,00   | 0,313  |                          |
|                    | Ortaokul        | 2     | 0,36  | 17,5   | 227,00   |        |                          |
|                    | Lise            | 14    | 2,55  | 18,5   | 296,04   |        |                          |
|                    | Üniversite      | 445   | 81,05 | 18     | 280,12   |        |                          |
|                    | Yüksek Lisans   | 82    | 14,93 | 17     | 240,41   |        |                          |
|                    | Doktora         | 2     | 0,36  | 18,5   | 295,75   |        |                          |
| Anne Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 319   | 58,10 | 15     | 278,83   | 0,049* | 1-4                      |
|                    | Ortaokul        | 67    | 12,20 | 16     | 260,60   |        |                          |
|                    | Lise            | 101   | 18,40 | 15     | 254,25   |        |                          |
|                    | Üniversite      | 45    | 8,20  | 16     | 215,37   |        |                          |
| Baba Eğitim Düzeyi | İlkokul         | 203   | 37,00 | 19     | 296,44   | 0,027* | 1-5<br>2-5<br>3-5<br>4-5 |
|                    | Ortaokul        | 99    | 18,00 | 18     | 260,86   |        |                          |
|                    | Lise            | 144   | 26,20 | 18     | 262,96   |        |                          |
|                    | Üniversite      | 93    | 16,90 | 18     | 258,16   |        |                          |
|                    | Yüksek Lisans   | 4     | 0,70  | 15     | 79,75    |        |                          |
|                    | Doktora         | 2     | 0,40  | 18,5   | 294,50   |        |                          |
| Pozisyon           | Öğretmen        | 398   | 72,50 | 15     | 278,39   | 0,127  |                          |
|                    | Bölüm Başkanı   | 44    | 8,00  | 18     | 300,88   |        |                          |
|                    | Yönetici        | 72    | 13,10 | 19     | 261,15   |        |                          |
|                    | Büro İşleri     | 29    | 5,30  | 17     | 209,12   |        |                          |
|                    | Yard. Hizmetler | 5     | 0,90  | 17     | 304,50   |        |                          |
| Öğretmen Zümre     | Fen/Matematik   | 137   | 25,00 | 19     | 270,87   | 0,447  |                          |
|                    | Sosyal Bilimler | 78    | 14,20 | 18     | 237,92   |        |                          |
|                    | Uygulamalı Ders | 46    | 8,40  | 18     | 256,54   |        |                          |
|                    | Diğer           | 250   | 45,50 | 18     | 253,39   |        |                          |
| İkamet Bölge       | Marmara         | 78    | 14,20 | 18     | 278,67   | 0,796  |                          |
|                    | Karadeniz       | 87    | 15,80 | 18     | 255,78   |        |                          |
|                    | Doğu Anadolu    | 74    | 13,50 | 18     | 281,53   |        |                          |
|                    | G. D. Anadolu   | 127   | 23,10 | 18     | 279,87   |        |                          |
|                    | İç Anadolu      | 49    | 8,90  | 18     | 260,29   |        |                          |
|                    | Akdeniz         | 83    | 15,10 | 18     | 272,98   |        |                          |
|                    | Ege             | 51    | 9,30  | 18     | 298,01   |        |                          |

\*:p<0,05 istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Araştırmada yer alan katılımcıların cinsiyetlerinin sonuç-süreç odaklı kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test sonucu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (P(sig.):0,838>0,05).

Eğitim düzeylerine göre uygulanan test sonucu sonuç-süreç odaklı kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (P(sig.):0,313>0,05).

Araştırmaya iştirak eden katılımcıların anne eğitim düzeylerinin sonuç-süreç odaklı kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test neticesinde anne eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $P(\text{sig.}):0,049<0,05$ ). Anne eğitim düzeyi ilkokul olanlar ile anne eğitim düzeyi üniversite olanların farklılaştığı bulunmuştur.

Katılımcıların baba eğitim düzeylerinin sonuç-süreç odaklı kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,027<0,05$ ). Baba eğitim düzeyi doktora olanların diğerleri ile farklılaştığı tespit edilmiştir.

Çalışmada yer alan katılımcıların göveli oldukları pozisyonların sonuç-süreç odaklı kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ( $P(\text{sig.}):0,127>0,05$ ).

Öğretmen katılımcıların zümrelerinin sonuç-süreç odaklı kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan test neticesinde öğretmen zümreleri düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır  $P(\text{sig.}):0,447>0,05$ ).

İkamet edilen bölgelerin sonuç-süreç odaklı kültür boyutu puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $P(\text{sig.}):0,796>0,05$ ).

Sonuç olarak: örgüt kültürünün sonuç-süreç odaklı boyutu ile anne eğitim düzeyi ve baba eğitim düzeyi değişkenleri düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre sıkı-gevşek kontrol boyutunda 2H<sub>1j</sub> hipotezi anne eğitim düzeyi ve baba eğitim düzeyi değişkenleri bağlamında desteklenmektedir.

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Hofstede'nin beş boyutu üzerinden elde etmiş olduğu orijinal sonuçlar, bu çalışmanın sonuçları ile yine aynı boyutlar kullanılarak yapılan iki ayrı çalışmanın sonuçlarının karşılaştırmalı tablosu Tablo 47'de sunulmuştur.

**Tablo 47. Hofstede Kültür Boyutları Araştırma Sonuçları Karşılaştırma Tablosu**

|                              | Hofstede<br>Araştırması<br>1973 | Bıçakçı<br>Araştırması<br>2021 | Karadağ <sup>234</sup><br>Araştırması<br>2020 |                 | Türker ve<br>Karadağ <sup>235</sup><br>Araştırması<br>2019 |       | Akdeniz ve<br>Seymen <sup>236</sup><br>Araştırması<br>2012 |                     |
|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------|---------------------|
| Boyutlar                     | Türkiye                         | Türkiye                        | Karadeniz                                     | G.D.<br>Anadolu | Trabzon                                                    | Urfa  | İstanbul<br>Hotel A                                        | İstanbul<br>Hotel B |
| Güç Mesafesi                 | 66                              | 43,62                          | 43,2                                          | 39              | 51,65                                                      | 46,65 | 69                                                         | 59                  |
| Bireysellik                  | 37                              | 28,35                          | 45,8                                          | 34,25           | 39,5                                                       | 56,3  | 41                                                         | 41                  |
| Erillik                      | 45                              | 46,4                           | 51,05                                         | 55,25           | 48,95                                                      | 51,05 | 74                                                         | 80                  |
| Belirsizlikten<br>Kaçınma    | 85                              | 83,4                           | 58,05                                         | 44,5            | 52,05                                                      | 70,45 | 35                                                         | 47                  |
| Uzun-Kısa Dönem<br>Odaklılık | 46                              | 86,6                           | 44,25                                         | 54,75           | 46,55                                                      | 48,5  | 37                                                         | 46                  |

Değişik yıllarda ve değişik sektörler üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre Hofstede'nin toplumsal kültür boyutlarının, yapıldığı sektör özelinde farklılıklar gösterdiği anlaşılmaktadır. Literatürde Hofstede'nin toplumsal kültür boyutlarının Türkiye geneli yedi coğrafi bölge düzeyinde uygulandığı başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada ise çalışmanın yapıldığı bölgelerdeki boyutlara ait sonuçların genel itibarıyla birbirlerine benzer oldukları tespit edilmiştir. Çıkan bu sonuç da toplumsal kültürün üzerinde, bireylerin yaşadıkları bölgelerle beraber başka diğer değişkenlerin de etkili olduğu varsayımını desteklemektedir.

<sup>234</sup> Doğan Karadağ, "Hofstede'nin Kültürel Boyutları Kapsamında Turizm Çalışanlarında Bölgesel Farklılıkların İncelenmesi" (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, 2020).

<sup>235</sup> Türker ve Karadağ.

<sup>236</sup> Defne Akdeniz ve Oya Aytemiz Seymen, "Diagnosing National and Organizational Culture Differences: A Research in Hotel Enterprises," *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi* 2, no. 1 (2012).

Güç mesafesi ölçeğinde Hofstede'nin orijinal araştırmasında Türkiye'nin ülke puanı 66 çıkmıştır. Ülkeler arası kıyaslamada ortanın üzerinde bir güç mesafesi bulunmuşken, bu çalışmada Hofstede'nin orijinal araştırmasıyla çelişen bir şekilde güç mesafesi orta altı bir puan tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde Saylık'ın (2017) eğitim kurumlarında öğretmenlerle yapmış olduğu çalışmada da güç mesafesi boyutunun orta düzeyin altında bulunduğu belirtilmiştir.<sup>237</sup> Acaray tarafından İstanbul'da uluslararası ölçekli bir firmada yapılan çalışmada da güç mesafesi orta düzeyin altında tespit edilmiştir.<sup>238</sup> Ayrıca eğitim dışı sektörlerde Akdeniz ve Seymen<sup>239</sup>, Türker ve Karadağ<sup>240</sup> ile güç mesafesini GLOBE değerleri üzerinden araştıran Batır ve Gürbüz<sup>241</sup> tarafından yapılan çalışmalarda orta ve orta üstü düzeyde güç mesafesinin tespit edildiği de görülmüştür.

Güç mesafesinin bu çalışmada orta altı düzeyde çıkmasının nedeni olarak araştırmanın eğitim kurumlarında yapılması ve bu kurumlardaki ilişkilerin her ne kadar formal bir yapı ile kurulmuş olsa da bireyler arası samimi beşeri ilişkilerin ağır basması olduğu değerlendirilebilir.

Tablo 24'de görüldüğü üzere Türkiye geneli bölgeler arası kıyaslama yapılmak istendiğinde, bölgeler arası güç mesafesi sonuçlarının birbirlerine çok yakın oldukları tespit edilmiştir. Hofstede'nin orijinal araştırması IBM firmasında benzer kademelerde görev yapan ve benzer eğitim düzeylerine sahip işgörenlerle yapılmışken, bu araştırma okullarda yapılmıştır. Araştırmanın her düzeydeki okul çalışanına açık olmasına rağmen ağırlıklı olarak öğretmenler tarafından katılım sağlandığı gözlenmiştir. Bu çalışmada güç mesafesinin düşük çıkmasının nedeni araştırmaya katılımın ağırlıklı olarak öğretmenler tarafından olması ve araştırma ortamının özel okullar olması gösterilebilir.

---

<sup>237</sup> Saylık, 187.

<sup>238</sup> Ali Acaray ve Neslihan Şevik, "Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma," *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 34, no. 4 (2016).

<sup>239</sup> Akdeniz ve Seymen.

<sup>240</sup> Türker ve Karadağ.

<sup>241</sup> Faruk Batır ve Sait Gürbüz, *Türkiye'nin Toplumsal Kültür Eğilimleri: Globe Araştırmasından Sonra Ne Değişti? 24. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (İstanbul: 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2016), 6.

Hofstede'nin orijinal araştırmasında bireysellik boyutu, bireysellik puanı üzerinden ölçümlenirken, bu araştırmanın ölçeğinde kolektivizm üzerinden ölçümlenmiştir. Kolektivizm puanı bireysellik puanına dönüştürüldüğünde, bireysellik puanı 22,86 olarak hesaplanmaktadır. Türkiye geneli yapılan birçok araştırmada bireysellik boyutu sonuçlarının düşük bulunduğu görülmektedir. Son dönemlerde yapılmış olan Özkoç ve Katlav<sup>242</sup>, Saylık<sup>243</sup> ve Öztürk<sup>244</sup> araştırmaları da benzer sonuçları ortaya koymuştur.

Hofstede'nin bulduğu sonuçlardan biri güç mesafesi boyutunda yüksek olan toplumların bireysellik boyutu puanlarının düşük çıkmasıdır. Aynı sonuçla güç mesafesi düşük olan toplumların bireysellik değerleri de yüksek çıkmıştır. Bu araştırmanın güç mesafesi boyutu, Hofstede araştırma puanına nazaran düşük bulunmuş olsa da, genel anlamda güç mesafesi puanının ve bireysellik boyutu puanlarına kıyasla yüksek olduğu, bireysellik puanının düşük olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye erillik boyutunda Hofstede'nin orijinal araştırmasında 45 puanla daha dişi bir toplum olarak bulunmuştur. Benzer şekilde bu araştırmada da Türkiye geneli erillik puanı 46,40 puanla düşük tespit edilmiştir. Erillik boyutu bağlamında bir değişiklik gözlemlenmemiştir. Benzer sonuçlar Gürbüz ve Bingöl<sup>245</sup> ile Tonbul'un<sup>246</sup> araştırmaları sonucu da tespit edilmiştir.

Hofstede yaptığı çalışmada güç mesafesi, bireysellik ve bir oranda belirsizlikten kaçınmanın ülkelerin ekonomik durumlarıyla ilintili olabildiğini öne sürerken, erillik boyutunda ekonomik göstergelerin çok da etkili olamayabileceğini

---

<sup>242</sup> Aziz Gökhan Özkoç ve Eda Özgül Katlav, "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünü Etkileyen Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi," *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 24, no. 1 (2015).

<sup>243</sup> Saylık.

<sup>244</sup> Halim Kadri Öztürk, "Kültürün İşletme Yönetimine Yansımaları Türkiye Ve Almanya Örnekleri," *İnsan ve Sosyal Bilimler Dergisi* 3, no. 1 (2020).

<sup>245</sup> Sait Gürbüz ve Dursun Bingöl, "Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dişil Ve Bireyci-Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma," *Savunma Bilimleri Dergisi* 6, no. 2 (2007).

<sup>246</sup> Yılmaz Tonbul ve Özden Ölmez Ceylan, "Hofstede'nin Kültür Sınıflaması Bağlamında Okul Kültürünün Özdeyişler Üzerinden İncelenmesi," *Journal of Qualitative Research In Education*, no. 26 (2021).

belirtmiştir. Örneğin gelir düzeyi düşük veya yüksek eril ülkeler bulunurken, yine gelir düzeyi yüksek veya düşük dişi ülkeler de bulunabilmektedir. Hofman ve Newman'ın<sup>247</sup> araştırmalarında olduğu gibi erillik ve bireysellik boyutlarını birbiriyle ilintili gösteren çalışmalar olsa da Hofstede bu iki boyutun birbirinden bağımsız olduklarını belirtmiştir.<sup>248</sup>

Hofstede'nin orijinal araştırmasında, Türkiye'nin 85 puanla belirsizlikten kaçınma puanı yüksektir. Bu çalışmada da belirsizlikten kaçınma puanı 83,40 ortalamayla yüksek çıkmıştır. Yedi coğrafi bölge arasında yüksek puan farklılıkları tespit edilmemiş ve yedi bölgede de yüksek belirsizlikten kaçınma görülmüştür. Benzer şekilde Gürbüz ve Bingöl'ün (2007) ile Türker ve Karadağ (2019) araştırmalarında da yüksek belirsizlikten kaçınma tespit edilmiştir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda öğrenciler, öğretmenlerinin sorulan her sorunun cevabını bildiklerini düşünürler ki bu tez Türk öğrencisi için de kabul edilebilir bir varsayımdır.

Hofstede, belirsizlikten kaçınma ve erillik arasındaki ilişkiyi de incelemiştir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda düşük erillik düzeyi, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda da yüksek erillik düzeyi çıkmıştır. Hofstede araştırmasında Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek, erillik düzeyi düşük çıkmıştır. Bu çalışmada da orijinal araştırmaya benzer sonuçlar çıktığı görülmüştür. Okul çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada belirsizlikten kaçınma yüksek çıkarken, erillik düzeyi düşük çıkmıştır.

Benzer bir şekilde Hofstede belirsizlikten kaçınma ve bireysellik arasındaki ilişkiyi de incelemiştir. Araştırmacı toplumların belirsizlikten kaçınma puanı yüksek ve bireysellik puanı düşük toplumlarda kuralların çok açık ve yazılı olduğunu, tersi toplumlarda ise kuralların daha örtülü ve geleneklerle idare edildiği toplumlar olduğunu belirtmiştir. Hofstede'nin yaptığı çalışmada ve bu çalışmada benzer şekilde

---

<sup>247</sup> Peter S Hofman ve Alexander Newman, "The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment and the Moderating Role of Collectivism and Masculinity: Evidence from China," *The International Journal of Human Resource Management* 25, no. 5 (2014).

<sup>248</sup> Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context."

belirsizlikten kaçınma puanı yüksek, erillik puanı düşük bulunmuştur. Araştırmanın bir özel okul grubu üzerinde yapıldığı ve okulların da kuralların çok açık ve yazılı olduğu örgütler olduğu düşünüldüğünde, Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma ve bireysellik arasındaki önermesi desteklenmektedir.

Hofstede'nin araştırma sonucunda uzun dönem odaklılık boyutu 46 puanla orta altı bir değere sahipken, bu çalışmada 86,6 puanla yüksek sayılabilecek bir değer bulunmuştur. Benzer oranda yüksek bir sonuç Ertaş'ın<sup>249</sup> araştırma sonucunda da tespit edilmiştir. Uzun dönem odaklılık, geleceğe yönelik erdemlerin, özellikle sebat etmek ve tasarrufun teşvik edilmesiyle ilgilidir. Karşılığındaki kısa vadeli odaklılıkta ise geçmiş ve şimdiki zamana dair erdemlerin teşvik edilmesi, geleneklere saygı ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi olguları mevcuttur. Hofstede araştırmasında uzun dönem odaklılığın düşük çıkıp, bu çalışmada yüksek çıkmasının sebebi araştırma yapılan ortamların farklılığı gösterilebilir. Araştırmaya okul çalışanları ve ağırlıklı olarak öğretmenler katılmışlardır. Öğretmenlerin işlerinin nevi gereği her zaman bir planları olması ve hedeflere yönelik çalışmaları gerekliliği, uzun dönem odaklı olmalarına sebep olmuş olabileceği düşünülebilir.

Araştırmanın amacı olan Hofstede'nin toplumsal kültür boyutları araştırmasının bir özel okul çalışanları üzerinden Türkiye geneli ölçümlenmesi neticesinde tespit edilen sonuçların, Hofstede çalışmasının dört boyutu bazında 1970'li yıllarda bulunan sonuçlarla büyük oranda benzerlikler gösterdiği görülmektedir. Buradan da her ne kadar teknoloji ve medeniyette gelişim çok hızlı ilerlemekte olsa da toplumlardaki kültürel değişim ve gelişimin aynı hızda olamayabileceği, çalışmanın literatür kısmında da belirtildiği üzere kültürel değişimin daha yavaş geliştiği sonucuna varılabilir.

Çalışmanın amacıyla ilgili dikkat çeken bir diğer bulgu ise, Türkiye içi coğrafi bölgeler arasındaki kültürel farklılıkların beklenenin aksine çok daha az olduğu ve bölgelerin 5 boyut temelinde (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, erillik, uzun dönem odaklılık) birbirlerine benzer özellikler gösterdikleri tespit edilmiş olmasıdır. (Tablo 24)

---

<sup>249</sup> Çağdaş Ertaş, "Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Kültürel Değerleri," *Turar Turizm ve Araştırma Dergisi* 7, no. 2 (2018).



Hofstede'nin yapmış olduğu toplumsal kültür ve örgüt kültürü araştırmalarında, iki araştırmanın bazı boyutlar bağlamında ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir. Bunlar toplumsal kültürdeki “belirsizlikten kaçınma” boyutu ile örgüt kültürünün “açık-kapalı sistemler” boyutları ve yine toplumsal kültürdeki “güç mesafesi” ile örgüt kültürünün süreç sonuç odaklılık boyutlarıdır. Düşük belirsizlikten kaçınma ile açık-kapalı sistem boyutları arasında ve geniş güç mesafesi ile süreç-sonuç odaklılık boyutları aynı uçlarda yer almaktadırlar. Hofstede, kendi araştırma yaptığı sektörler bağlamında bu ilişkilerin tespit edildiği ve başka araştırmalarda diğer boyutlar arası ilişki tespit edilebileceği vurgusunu da yapmıştır.<sup>250</sup> Bu bağlamda yapılan araştırma sonucunda, bulgular kısmında da belirtildiği üzere güç mesafesi boyutu ile profesyonel-dar görüşlü kültür boyutları arasında ilişki bulunmuştur. Nitekim güç mesafesi boyutuna bakıldığında, Hofstede güç mesafesinin geniş olduğu toplumlarda iş yerlerinde merkezi bir yapılanma ve hiyerarşi olduğunu, idareci sayısının fazla olduğunu ve sıkı kurallar uyguladıklarını, iyi bir patronun otokrat ve “iyi aile babası” şeklinde olduğunu belirtmiştir.

Belirsizlikten kaçınma boyutu ile profesyonellik kültürü, açık-kapalı sistem kültürü, sıkı-gevşek kontrol kültürü, iş odaklı kültür ve süreç-sonuç odaklı kültür arasında ilişki bulunmuştur. Hofstede belirsizlikten kaçınma boyutuyla iş ortamları arasında yaptığı saptamalarda, belirsizlikten kaçınma boyutu yüksek olan toplumlardaki iş yerlerinde kesin kurallar ve yöntemlerin olduğunu ifade eder. Bu kuramında zamanın para demek olduğunu da belirtir.

Bireyselcilik boyutu ile profesyonel-dar görüşlü kültür, açık-kapalı sistem kültürü, sıkı-gevşek kontrol kültürü, süreç-sonuç odaklı kültür boyutları arasında ilişki bulunmuştur. Bireyselcilik boyutu yüksek toplumlarda çalışanların amaçları kendi menfaatleriyle akışsa bile işverenin menfaatlerini gerçekleştirmektir. İşe alım ve terfi kararları yalnızca liyakat ve kurallara bağlı olarak gerçekleştirilir. Her müşteriye eşit muamele uygulanmalı ve iş yerindeki görevler ilişkilerden üstün tutulmalıdır.

Uzun dönem odaklılık boyutu ile profesyonellik kültür leği, açık-kapalı sistem kültürü (negatif yönde), sıkı-gevşek kontrol kültürü, süreç-sonuç odaklı kültür

---

<sup>250</sup> Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 359.

boyutları arasında ilişki bulunmuştur. Uzun dönem odaklı toplumlarda eğlenmeye vakit ayırmak önemli değildir. Bir işin ana değerleri öğrenme, dürüstlük, sorumluluk ve öz disiplindir. İşverenler, yöneticiler ve işgörenler ortak arzulara sahiptir. Araştırmanın yapıldığı özel öğretim kurumlarının “okul” olmaları sonucunda uzun dönem odaklı kültüre sahip örgütlerin sahip oldukları belirtilen “öğrenme, dürüstlük, sorumluluk ve öz disiplin” ana değerlerinin bulunması da doğaldır. Bu özellikler sonucu da uzun dönem odaklılık boyutu ile açık-kapalı sistem kültürü (negatif yönde), sıkı-gevşek kontrol kültürü, süreç-sonuç odaklı kültür boyutları arasında ilişkiler bulunması kabul edilebilir.

Erillik boyutu ile açık-kapalı sistem kültürü boyutu arasında ilişki bulunmuştur. Erillik boyutu yüksek toplumlarda işgörenler çalışmak için yaşarlar. Yönetim tarzı agresif ve belirleyicidir. Çatışmalarda güçlü olan kazansın anlayışı hâkimdir. Araştırmanın yapıldığı okulların açık örgütler olduğu düşünüldüğünde, erillik boyutu ve açık-kapalı kültür arasında anlamlı ilişki bulunması da olasıdır.

Nişancı, örgüt kültürünün toplumsal kültürün bir alt parçası olması sebebiyle toplum kültürünün etkilerine açık olduğunu ve örgüt kültürünün oluşumunda temel etkenin toplumsal kültür olduğunu belirtmiştir.<sup>251</sup> Nişancı’nın bulgularının aksine araştırmada tespit edilen korelasyon analizi sonuçlarına göre yapılan regresyon analizi neticesinde, toplumsal kültür boyutlarının örgütsel kültür üzerindeki etkilerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak da örgüt kültürüne etki eden başkaca değişken ve durumların (kurucunun değerleri, endüstri talepleri vb.) etkisidir.

Akdeniz ve Seymen’in (2012) araştırmalarında çalışmanın yapıldığı otel işletmelerinin içinde bulundukları toplumdan, dolayısıyla toplumsal kültürden oldukça etkilendikleri tespit edilirken,<sup>252</sup> İlhan ve Yemişçi (2020) çalışmalarında örgüt kültürünün büyük ölçüde faaliyet gösterilen toplumsal kültürün etkisi altında olduğunu belirtmişlerdir.<sup>253</sup> Bu araştırmada toplumsal kültür boyutlarının örgüt

---

<sup>251</sup> Nişancı.

<sup>252</sup> Akdeniz ve Seymen, 199.

<sup>253</sup> Ümit Deniz İlhan ve Derya Alımanoğlu Yemişçi, "Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü Ve İş Güvenliği Kültürü İlişkisi: Hofstede’nin Güç Mesafesi Ve Belirsizlikten Kaçınma Boyutları Açısından Türkiye

kültürü boyutlarını açıklama oranı oldukça düşük bulunmuştur. Araştırmanın amaçlarından olan Hofstede'nin Toplumsal Kültür Boyutları araştırmasının Türkiye genelinde bir özel öğretim kurumu zinciri üzerinden ölçülmesi bağlamında, Hofstede ve Türkiye’de yapılmış olan diğer araştırmalarla benzerlikler ve farklılıklar tespit edilmiştir.

Örgüt Kültürü ve toplumsal kültür etkileşimi hakkında literatür incelendiğinde, Türkiye’de son yıllarda yapılan araştırmalar neticesinde örgüt kültürü ve toplumsal kültürün, etkileşim şiddeti yapılan araştırmalara göre değişmekle birlikte, mutlaka etkileşim içinde oldukları yönündedir.

Bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular neticesinde, daha sonra gerçekleştirilebilecek çalışma ve araştırmalara zemin hazırlığı olması ve yön verebilmek amacıyla bir takım önerilerde bulunulabilir:

- Araştırmada kullanılan ölçeklerden örgütsel kültür uygulamaları ölçeğinin örgütler için önemli sonuçlar doğurabileceği düşünülerek bölgeler arası farklı okul türlerinde de (resmi okullar) uygulanmasında fayda olduğu söylenebilir.
- Çalışmanın gerek toplum kültürü alt boyutları gerek örgüt kültürü alt boyutları bağlamında kontrol değişkenleri olan demografik ve coğrafi özelliklere göre farklılık gösterdiği ancak bazı unsurlara göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sonuçların karşılaştırılabilmesi adına farklı örneklem gruplarında benzer sonuçların ortaya çıkıp çıkmadığı karşılaştırılabilir.
- Toplum kültürünü ölçmek için güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, erilik ve uzun dönem odaklılık boyutları ele alınmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda Hofstede’nin toplum kültürü araştırmalarına altıncı boyut olarak eklediği hoşgörülülük ve kısıtlı boyutu da araştırmaya dâhil edilerek sonuçlar karşılaştırılabilir.

- Örgüt kültürü bağlamında, Hofstede'nin örgütsel uygulamalar ölçeği boyutları olan profesyonel-dar görüşlü, süreç-sonuç-odaklılık, çalışan-iş odaklılık, açık-kapalı sistem, sıkı-gevşek kontrollü sistem, pragmatik-normatif boyutları yerli literatürde çok az ele alındığı ve araştırma konusu olmadığı söylenebilir. Orijinali altı boyut ve 41 ifadeden oluşan örgüt kültürü ölçeği, ilgili analizler neticesinde bu çalışmada beş boyut ve 26 ifade olarak tespit edilmiştir. Bu sebeple bundan sonraki araştırmalarda farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde örgütsel uygulamalar boyutları bağlamında araştırmalar yapıp sonuçları karşılaştırılabilir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2023 vizyonu ve eğitim alanında yaşanan küresel ilerlemeler neticesinde ülkemizde özel öğretim sektöründe büyüme yaşanmaya başlamış ve özel okullaşma oranı yüzde yirmilerin üzerine çıkmıştır.<sup>254</sup> Bugün Türkiye'nin neredeyse her ilinde bir veya birden çok özel okul bulunmaktadır ve açılan bu okulların sayısı her geçen gün artmaktadır. Örgütlerin mevcudiyeti ve ilerlemesi için hayati önem arz eden “kültür” ve “örgüt kültürü” unsurlarının, bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre bölgesel yatırım yapmayı hedefleyen eğitim girişimcilerine ışık tutucu bir içeriğe sahip olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak, araştırmanın sorusu ve hipotezlerle beraber Türkiye’de bulunan bir özel öğretim kurumu zinciri üzerinden toplum kültürü ölçümlenmesi ve beraberinde toplum kültürü ile örgüt kültürü ve aralarındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bulunan sonuçlarla gelecekte yapılmak istenen bilimsel araştırmalara ve iş insanları tarafından yapılabilecek olası bölgesel yatırımlara ışık tutulması amaçlanmıştır.

---

<sup>254</sup> [http://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2020\\_09/04144812\\_meb\\_istatistikleri\\_orgun\\_egitim\\_2019\\_2020.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_09/04144812_meb_istatistikleri_orgun_egitim_2019_2020.pdf)

## KAYNAKÇA

- Abimbola, Temi ve Christine Vallaster. "Brand, Organisational Identity and Reputation in Smes: An Overview." *Qualitative market research: an international Journal* (2007).
- Acaray, Ali ve Neslihan Şevik. "Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma." *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 34, no. 4 (2016): 1-18.
- Akdeniz, Defne ve Oya Aytemiz Seymen. "Diagnosing National and Organizational Culture Differences: A Research in Hotel Enterprises." *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi* 2, no. 1 (2012): 198-217.
- Aktan, Coşkun Can ve Hasan Tutar. "Bir Sosyal Sabit Sermaye Olarak Kültür." *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi* 6, no. 20 (2007): 1-11.
- Aktaş, Hakkı ve Eylem Şimşek. "Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü Ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim." *Akdeniz İİBF Dergisi* 14, no. 28 (2014): 24-52.
- Aktaş, Hakkı ve Eylem Şimşek. "Pozitif Psikoloji Bağlamında Türk Kültüründe Yaşamın Anlamı Ve Yaşam Doyumunun Analizi: Neşet Ertaş Türküleri Örneği." *Türk Dünyası Araştırmaları*, no. 208 (2014): 449-80.
- Alfatlah, Hussein "A Systematic Review on the Circular Economy Initiatives through the Sustainability Reporting: A Socio-Cultural Approach." *Turkish Journal of Computer Mathematics Education* 12, no. 7 (2021): 1892-906.
- Aslan, Cengiz. "Value Priorities of Teacher Candidates: Using a Scaling Technique for Value Ranking." *Journal of Education and Future*, no. 17 (2020): 53-63.
- Bademci, Vahit "Tartışmayı Sonlandırmak: Cronbach'ın Alfa Katsayısı, İki Değerli [0, 1] Ölçümlenmiş Maddeler İle Kullanılabilir." *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, no. 13 (2006): 438-46.
- Bardi, Anat ve Shalom H Schwartz. "Values and Behavior: Strength and Structure of Relations." *Personality and social psychology bulletin* 29, no. 10 (2003): 1207-20.
- Baskerville, Rachel F. "Hofstede Never Studied Culture." *Accounting, organizations and society* 28, no. 1 (2003): 1-14.
- Baştürk, Şenol. "Değer Dönüşümünün Paradoksları: Post-Materyalist Çalışma Yönelimlerinin Eleştirisi." *Turkish Journal of Business Ethics* 6, no. November 2013 (2013): 9:53.
- Batır, Faruk ve Sait Gürbüz. *Türkiye'nin Toplumsal Kültür Eğilimleri: Globe Araştırmasından Sonra Ne Değişti? 24. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon*

*Kongresi Bildiriler Kitabı*. İstanbul: 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2016.

Bektaş, Fatih. "Örgütsel İmaj Ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örnekleminde Nedensel Bir Araştırma." *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, no. 1 (2010): 5-18.

Beugelsdijk, Sjoerd, Tatiana Kostova, ve Kendall Journal of International Business Studies Roth. "An Overview of Hofstede-Inspired Country-Level Culture Research in International Business since 2006." 48, no. 1 (2017): 30-47.

Bostan, Hakan. "Antropoloji, Kültür Ve Güvenlik." *Güvenlik Bilimleri Dergisi* 5, no. 2 (2016): 1-31.

Büte, Mustafa. *Örgüt Kültürü*. [http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme\\_au/orgutkulturu.pdf](http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/orgutkulturu.pdf): İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, 2018. Accessed 09.04.2020.

Cacciattolo, Karen. "Understanding Organisational Cultures." *European scientific journal* 2, no. 1 (2014): 1-7.

Cameron, Kim ve Robert Quinn. *Örgüt Kültürü, Örgütsel Tanı Ve Değişim, Rekabetçi Değerler Modeli*. edited by Gülcan, Murat Gürken ve Cemaloğlu, Necati. Ankara: Pegem Akademi, 2017.

Can, Esin, Sanem Kaptanoğlu, ve Mohammed Halo Lazgeen. "Akademisyenlerde Cam Tavan Sendromunun Güç Mesafesi İle İlişkisi." *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* 13, no. 50 (2018): 52-64.

Canbay, Alaattin, Zeki Nacakcı, ve A Serkan Ece. *Milli Kültür Değerlerinin Temel Eğitimde Yer Alması: Halk Kültürü Dersi Örneği*. BİLDİRİ Kitabı. Ankara: Gece Akademi, 2019.

Cera, Elona ve Anri Kusaku. "Factors Influencing Organizational Performance: Work Environment, Training-Development, Management and Organizational Culture." *European Journal of Economics and Business Studies* 6, no. 1 (2020): 16-27.

Chandrasena, Supun Mekhala. "The Influence of National Culture on Accounting and Finance." University of Dublin, 2020.

Cunningham, J Barton ve James S Kempling. "Implementing Change in Public Sector Organizations." *Management Decision* 47 (2009): 330-44.

Çavdar, Mahmut "Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algılarının İncelenmesi (Diyarbakır İli Örneği)." *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 7, no. 10 (2021): 107-36.

Darnell, Regna ve Judith Irvine T. *Culture. The Collected Works of Edward Sapir*. Berlin: De Gruyter Mouton.: EBSCO, 1999. Accessed 23.09.2019.

- Davutoğlu, Naci Atalay, Birol Akgül, ve Erşan Yıldız. *İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Felsefesi Oluşturmada Z Teorisi Ve 7's Kuramının Bütüncül Bir Yaklaşımla Sentezlenmesi*. 3rd International Congress On Social Sciences, China To Adriatic. Antalya, Turkey: Institution Of Economic Development And Social Researches Publicationns, 2016.
- Demir, Nevzat. "Örgüt Kültürü–İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmış Doktoa Tezi." İstanbul Üniversitesi, 2005.
- Deniz, Ayhan. "Okullarda Güç Mesafesi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki." Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi 2013.
- Dobewall, Henrik ve Micha Strack. "Relationship of Inglehart's and Schwartz's Value Dimensions Revisited." *International Journal of Psychology* 49, no. 4 (2014): 240-48.
- Doğan, Binali. *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2012.
- Doğan, Ebru Şengül. *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2013.
- Dorfman, Peter, Mansour Javidan, Paul Hanges, Ali Dastmalchian, ve Robert House. "Globe: A Twenty Year Journey into the Intriguing World of Culture and Leadership." *Journal of world business* 47, no. 4 (2012): 504-18.
- Durğun, Serpil. "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim." *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 3, no. 2 (2006): 112-32.
- Dutton, Jane E ve Janet M Dukerich. "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation." *Academy of management journal* 34, no. 3 (1991): 517-54.
- Ercan, İlker ve KAN İsmet. "Ölçeklerde Güvenirlik Ve Geçerlik." *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi* 30, no. 3 (2004): 211-16.
- Erkmen, Turhan. *İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma: Örgüt Kültürü*. Vol. 1. Baskı. İstanbul: Beta 2010.
- Erkorkmaz, Ünal, İlker Etikan, Osman Demir, Kazım Özdamar, ve S Yavuz Sanisoğlu. "Doğrulamalı Faktör Analizi Ve Uyum İndeksleri." *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences* 33, no. 1 (2013): 210-23.
- Eroğlu, Yaprak "Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Dört Temel Boyutunun Gelişmiş (Belçika Ve A.B.D.) Ve Geri Kalmış (Bangladeş Ve Pakistan) Ülkeler Açısından Değerlendirilmesi." *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi* 2, no. 1 (2020): 84-102.

- Ertay, Çağdaş "Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Kültürel Değerleri." *Turar Turizm ve Araştırma Dergisi* 7, no. 2 (2018): 4-23.
- Fang, Tony. "Asian Management Research Needs More Self-Confidence: Reflection on Hofstede (2007) and Beyond." *Asia Pacific journal of management* 27, no. 1 (2010): 155-70.
- Franks, Tom. "Bureaucracy, Organization Culture and Development." *Public Administration and Development* 9, no. 4 (1989): 357-68.
- Frăticiu, Lucia, Diana Mihăescu, ve Marcela Andănuț. "Culture-Civilization-Organizational Culture and Managerial Performance." *Procedia Economics and Finance* 27 (2015): 69-72.
- Gerhart, Barry "How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture?" *Management Organization Review* 5, no. 2 (2009): 241-59.
- Giavazzi, Francesco, Ivan Petkov, ve Fabio Schiantarelli. "Culture: Persistence and Evolution." *Journal of Economic Growth* 24 (2019): 117-54.
- Güçlü, Nezahat. "Örgüt Kültürü." *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 23, no. 2 (2003): 61-85.
- Gürbüz, Sait ve Faruk Şahin. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Feslefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017.
- Gürbüz, Sait ve Dursun Bingöl. "Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dışıl Ve Bireyci-Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma." *Savunma Bilimleri Dergisi* 6, no. 2 (2007): 68-87.
- Güvenç, Bozkurt. *İnsan Ve Kültür 3. Baskı*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1979.
- Güvenç, Bozkurt. *İnsan Ve Kültür*. İstanbul: Boyut Yayıncılık, 2018.
- Hahn, Matthew W ve R Alexander Bentley. "Drift as a Mechanism for Cultural Change: An Example from Baby Names." *Proceedings of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences* 270, no. suppl\_1 (2003): S120-S23.
- Hatch, Mary Jo. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. 4th Edition ed. U.S.A.: Oxford University Press, 2018.
- Hatch, Mary Jo ve Majken Schultz. "Relationship between Organizational Culture, identity and Image." *European Journal of Marketing* 31, no. 5/6 (1997): 356-65.
- Held, Maximilian, Jan Müller, Franziska Deutsch, Ewa Grzechnik, ve Christian Welzel. "Value Structure and Dimensions: Empirical Evidence from the German World Values Survey." *World Values Research WVR* 2 (2009).



- Hofman, Peter S ve Alexander Newman. "The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment and the Moderating Role of Collectivism and Masculinity: Evidence from China." *The International Journal of Human Resource Management* 25, no. 5 (2014): 631-52.
- Hofstede, Geert. "Management Scientists Are Human." *Management Science* 40, no. 1 (1994): 4-13.
- Hofstede, Geert. "What Is Culture? A Reply to Baskerville." *Accounting, organizations and society* 28, no. 7-8 (2003): 811-13.
- Hofstede, Geert. "Geert Hofstede." *National cultural dimensions* (2010).
- Hofstede, Geert. "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context." *Online readings in psychology and culture* 2, no. 1 (2011): 8.
- Hofstede, Geert. "Organizational Culture." Last modified 2021. Erişim Tarihi 03.01.2021, 2021. <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture>.
- Hofstede, Geert "National Cultures, Organizational Cultures, and the Role of Management." *Values Ethics for the 21st Century*. Madrid: BBVA (2011): 459-81.
- Hofstede, Geert, Michael Harris Bond, ve Chung-leung Luk. "Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis." *Organization studies* 14, no. 4 (1993): 483-503.
- Hofstede, Geert ve Gert Jan Hofstede. *Cultures and Organizations: Software of the Mind 2nd Edition*. New York: McGraw-Hill, 2005.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, ve Michael Minkov. *Cultures and Organizations. Software of the Mind: 3rd Edition*. Organization Studies. U.S.A.: McGraw-Hill, 2010.
- Hofstede, Geert ve Michael Minkov. Values Survey Model 2013, Geert Hofstede BV.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv, ve Geert Sanders. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Atudy across Twenty Cases." *Administrative science quarterly* 35 (1990): 286-316.
- Hosseini, Seyed Hasan, Ebrahim Hajipour, Azar Kaffashpoor, ve Ali Darikandeh. "The Mediating Effect of Organizational Culture in the Relationship of Leadership Style with Organizational Learning." *Journal of human Behavior in the social environment* 30, no. 3 (2020): 279-88.
- House, Robert, Mansour Javidan, ve Peter Dorfman. "Project Globe: An Introduction." *Applied Psychology* 50, no. 4 (2001): 489-505.

House, Robert, Mansour Javidan, Paul Hanges, ve Peter Dorfman. "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project Globe." *Journal of world business* 37, no. 1 (2002): 3-10.

<http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>. "Questionnaire Development." WVS Database. Last modified 2020. Erişim Tarihi 07.04.2020, 2020.

<http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>. "World Values Survey Findings and Insights." Last modified 2020. Erişim Tarihi 20/08/2020, 2020. <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>.

<http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>. "Wvs- Who We Are?" World Values Survey. Last modified 2020. Erişim Tarihi 04.04.2020, 2020.

<https://open.lib.umn.edu/sociology/chapter/3-2-the-elements-of-culture/>. University of Minnesota. Last modified Erişim Tarihi 01.01.2020, 2020.

İlhan, Ümit Deniz ve Derya Alımanoğlu Yemişçi. "Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü Ve İş Güvenliği Kültürü İlişkisi: Hofstede'nin Güç Mesafesi Ve Belirsizlikten Kaçınma Boyutları Açısından Türkiye Özelinde Bir Değerlendirme." *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 27, no. 3 (2020): 703-24.

Inglehart, Ronald ve Wayne E Baker. "Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values." *American sociological review* (2000): 19-51.

Inglehart, Ronald F. "Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006." *West european politics* 31, no. 1-2 (2008): 130-46.

Junginger, Sabine ve Daniela Sangiorgi. *Service Design and Organisational Change. Bridging the Gap between Rigour and Relevance*. International Association of Societies of Design Research: KOR, 2009.

Kafesoğlu, İbrahim Prof. Dr. *Türk Milli Kültürü*. Vol. 36. Basım. Beyoğlu-İstanbul: Ötüken Neşriyat A.Ş., 1997.

Karadağ, Doğan. "Hofstede'nin Kültürel Boyutları Kapsamında Turizm Çalışanlarında Bölgesel Farklılıkların İncelenmesi." Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, 2020.

Karim Sorour, Mohamed, Mark Boadu, ve Soobaroyen Teerooven. "The Role of Corporate Social Responsibility in Organisational Identity Communication, Co-Operation and Orientation." *Journal of Business Ethics* (2020).

Kayış, Esra ve Murat Gürkan Gülcan. "Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tipleri İle Yenilikçilik İle Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." *R&S-Research Studies Anatolia Journal* 3, no. 1 (2020): 95-106.

- Kiliç, Selim "Cronbach's Alpha Reliability Coefficient." *Psychiatry Behavioral Sciences* 6, no. 1 (2016): 47.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım, 2015.
- Korkut, Ali ve İsmail Keskin. "Öğretmen Adaylarının Belirsizlikten Kaçınma Düzeylerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Analiz." *Electronic International Journal of Education, Arts, Science* 1, no. 2 (2015).
- Köklü, Nilgün, Şener Büyüköztürk, ve Ömay Çokluk-Bökeoğlu. *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2007.
- Krasner, Irene. "The Role of Culture in Language Teaching." *Dialog on language instruction* 13, no. 1-2 (1999): 79-88.
- Kurtuldu, Hüseyin ve Dilara H. Keskin. "Değişen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Kurum İmajına Etkileri." *7. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildirileri* (2002): 333-43.
- Lakatos, Zoltan. "Traditional Values and the Inglehart Constructs." *Public Opinion Quarterly* 79, no. Special Issue (2015): 291-324.
- Macit, Gamze. "İletişim Tarzları Üzerinde Kültürel Değerlerin Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma." Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, 2010.
- Macit, Gamze ve Ramazan Erdem. "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 15, no. 2 (2020): 765-92.
- Mascarenhas, Samuel, João Dias, Nuno Afonso, Sibylle Enz, ve Ana Paiva. *Using Rituals to Express Cultural Differences in Synthetic Characters*. Proceedings of The 8th International Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems-Volume 1: International Foundation for Autonomous Agents and Multiagent Systems, 2009.
- Mihaela, Valentina ve Constantin Bratianu. "Organizational Culture Modeling." *Management & Marketing* 7, no. 2 (2012): 257.
- Minkov, Michael ve Geert Hofstede. "Nations Versus Religions: Which Has a Stronger Effect on Societal Values?" *Management International Review* 54, no. 6 (2014): 801-24.
- Minnesota, University of. *Principles of Management*. Minneapolis: University of Minnesota, 2015. Accessed 19/04/2020. University of Minnesota Libraries Publishing Edition. <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/>.
- Moran, E Thomas ve J Fredericks Volkwein. "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate." *Human relations* 45, no. 1 (1992): 19-47.

- Morsümbül, Şebnem. "Değerlerin Kuşaklar Arası Değişimi: Ankara Örneği." Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 2014.
- Newman, Karen ve Stanley Nollen. "Culture and Congreunce: The Fit between Management Practices and National Culture." *Journal of international business studies* 27 (1996).
- Nikolinakou, Angeliki ve Joe Phua. "Do Human Values Matter for Promoting Brands on Social Media? How Social Media Users' Values Influence Valuable Brand-Related Activities Such as Sharing, Content Creation, and Reviews." *Journal of Consumer Behaviour* (2020).
- Nişancı, Zehra Nuray "Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi Ve Yönetim Üzerine Yansımaları." *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi* 1, no. 1 (2012): 1279-93.
- Öncül, Mehmet Sadık, Mehmet Deniz, ve Ali Rıza İnce. "Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi." *Akademik Yaklaşımlar Dergisi* 7, no. 1 (2016): 255-69.
- Özkoç, Aziz Gökhan ve Eda Özgül Katlav. "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünü Etkileyen Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi." *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 24, no. 1 (2015): 115-30.
- Öztürk, Halim Kadri "Kültürün İşletme Yönetimine Yansımaları Türkiye Ve Almanya Örnekleri." *İnsan ve Sosyal Bilimler Dergisi* 3, no. 1 (2020): 450-64.
- Panocova, Renata. *Theories of Intercultural Communication*. Renáta Panocová. Kosice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2020.
- Rajh, Edo, Jelena Budak, ve Ivan-Damir Anić. "Hofstede's Culture Value Survey in Croatia: Examining Regional Differences." *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja* 25, no. 3 (2016): 309-27.
- Reino, Anne. "Manifestations of Organizational Culture Based on the Example of Estonian Organizations." University of Tartu, 2009.
- Saylık, Ahmet. "Okul Müdürlerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları İle Hofstede'nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki." Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi 2017.
- Saylık, Ahmet. "Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçüğünün Türkçe'ye Uyarlanması; Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması." *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi* 8, no. 3 (2019): 1860-81.
- Schein, Edgar H. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture." *Sloan Management Review* 25, no. 2 (1984).

- Schein, Edgar H. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture." *Sloan management review* 25, no. 2 (1984): 3-16.
- Schein, Edgar H. "Organizational Culture: What It Is and How to Change It." In *Human Resource Management in International Firms*, 56-82: Springer, 1988.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture*. Vol. 45: American Psychological Association, 1990.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. Vol. Fourth Edition. San Francisco: John Wiley & Sons, 2010.
- Schönpflug, Ute. *Cultural Transmission: Psychological, Developmental, Social and Methodological Aspects*. New York, USA: Cambridge University Press, 2008.
- Schwartz, Shalom H. "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries." *Advances in experimental social psychology* 25, no. 1 (1992): 1-65.
- Schwartz, Shalom H. "Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?" *Journal of social issues* 50, no. 4 (1994): 19-45.
- Schwartz, Shalom H. "An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values." *Online readings in psychology and culture* 2, no. 1 (2012): 2307-0919.1116.
- Schwartz, Shalom H. "Culture Matters: National Value Cultures, Sources, and Consequences." In *Understanding Culture*, 137-60: Psychology Press, 2013.
- Schwartz, Shalom H, Gila Melech, Arielle Lehmann, Steven Burgess, Mari Harris, ve Vicki Owens. "Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement." *Journal of cross-cultural psychology* 32, no. 5 (2001): 519-42.
- Schwarz, Roger. *Using the Facilitative Leader Approach to Create an Organizational Culture of Collaboration*. Creating a Culture of Collaboration. U.S.A.: Jossey-Bass, 2006.
- Sent, Esther-Mirjam ve Annelie Kroese. "Commemorating Geert Hofstede, a Pioneer in the Study of Culture and Institutions." *Journal of Institutional Economics* (2020): 1-13.
- Sıgır, Ünsal, Akif Tabak, ve Ümit Ercan. "Kültürel Değerlerin Yönetmelik Kapsamında Analizi: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması." *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 1, no. 2 (2009).
- Skille, Eivind Åsrum, Trine Løvold Syversen, ve Dag Vidar Hanstad. "A One-Off Event and the Construction of Organisational Identity: The Case of the 2016 Lillehammer Youth Olympic Games Committee." *European Journal for Sport and Society* 17, no. 1 (2020): 11-25.

- Smith, Peter B. "When Elephants Fight, the Grass Gets Trampled: The Globe and Hofstede Projects." *Journal of international business studies* 37, no. 6 (2006): 915-21.
- Sondakh, Octaviane B ve Merinda HC Pandowo. "Organizational Culture, Organizational Climate and Employee Achievement at Senior High School in Minahasa-." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 8, no. 1 (2020).
- Spencer-Oatey, Helen. "What Is Culture? A Compilation of Quotations." *GlobalPAD Core Concepts* (2012): 1-22.
- Şişman, Mehmet. *Örgütler Ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi, 2014.
- Taras, Vasyl ve Piers Steel. "Culture as a Consequence: A Multi-Level Multivariate Meta-Analysis of the Effects of the Individual and Country Characteristics on Work-Related Cultural Values." *Journal of International Management Fox School of Business* 10 (2016): 211-33.
- Tonbul, Yılmaz ve Özden Ölmez Ceylan. "Hofstede'nin Kültür Sınıflaması Bağlamında Okul Kültürünün Özdeyişler Üzerinden İncelenmesi." *Journal of Qualitative Research In Education*, no. 26 (2021): 104-25.
- Trommsdorff, Gisela. *Cultural Transmission: Psychological, Developmental, Social and Methodological Aspects - Intergenerational Relations and Cultural Transmission*. Cambridge, Mass.: University Press, 2009.
- Tunçay, Sahra Sayğan ve Pınar Süral Özer. "Kültürü Çözümlemeye İlişkin Sınıflamalar." *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi* (2020): 55(1).
- Tutar, Hasan *Örgüt Kültürü*. Ankara: Detay yayıncılık, 2017.
- Türker, Nuray ve Doğan Karadağ. "Kültürel Farklılıklar: Hofstede'nin Kültürel Boyutları Üzerine Trabzon Ve Şanlıurfa İllerinde Bir Uygulama." *Journal of Economy Culture and Society* 61, no. 1 (2019): 271-95.
- Unutkan, Göksel Ataman. *İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.
- Van Muijen, Jaap J ve Paul Koopman. "The Influence of National Culture on Organizational Culture: A Comparative Study between 10 Countries." *European Journal of Work Organizational Psychology* 4, no. 4 (1994): 367-80.
- Venaik, Sunil ve Paul Brewer. "Critical Issues in the Hofstede and Globe National Culture Models." *International Marketing Review* (2013).
- Vural, Beril Akıncı ve Gül Coşkun. *Örgüt Kültürü*. Ostim-Ankara: Nobel Yayın Dağıtım 2007.

- Yahyagil, Mehmet Yusuf. *Kültür Kavramı, Örgüt Kültürü Ve Türkiye'de Kültürel Dinamikler*. Yeditepe Üniversitesi: Yeditepe Üniversitesi, 2011.
- Yiğit, Sema ve Murat Gök. "Kültürel Değişimin Ülkelerin Girişimcilik Faaliyetleri Üzerindeki Etkisi." *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi* 8, no. 1 (73-93).
- Yiyit, Tuba. "Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme." *International Journal of Academiz Value Studies (Javstudies)* 3, no. 9 (2017): 153-63.
- Yoo, Boonghee, Naveen Donthu, ve Tomasz Lenartowicz. "Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of Cvscale." *Journal of International Consumer Marketing* 23, no. 3-4 (2011): 193-210.
- Zhao, Jihong, Ni He, ve Nicholas P Lovrich. "Value Change among Police Officers at a Time of Organizational Reform: A Follow-up Study Using Rokeach Values." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* (1999).
- Zou, Kelly H, Kemal Tuncali, ve Stuart G. Silverman. "Correlation and Simple Linear Regression." *Radiology* 227, no. 3 (2003): 617-28.

# EKLER

## BİREYSEL KÜLTÜR DEĞERLERİ ÖLÇEĞİ-CVSCALE

|                               |    |                                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
|                               |    | 1.Hiç KATILMIYORUM - 2. Çok Az Katılıyorum - 3. Orta Düzeyde Katılıyorum - 4. Büyük Ölçüde Katılıyorum - 5. Tamamen Katılıyorum; anlamına gelmektedir. |   |   |   |   |   |
| <b>Güç Mesafesi</b>           | 1  | Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.                                                                                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 2  | Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.                                                                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 3  | Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınılmalıdır.                                                                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 4  | Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.                                                                              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 5  | Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.                                                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| <b>Belirsizlikten Kaçınma</b> | 6  | Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.                                                        | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 7  | Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.                                                                                         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 8  | Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklendiğini anlamamı sağladığı için önemlidir.                                                                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 9  | İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.                                                                       | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 10 | Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.                                                                                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| <b>Kolektivizm</b>            | 11 | Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.                                                                                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 12 | Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.                                                                         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 13 | Grubun iyiliği kişisel ödüllerden daha önemlidir.                                                                                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 14 | Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.                                                                                                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 15 | Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.                                                         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 16 | Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.                                                                          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| <b>Uzun Dönem Odaklılık</b>   | 17 | İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır.                                                                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 18 | Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.                                                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 19 | Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.                                                                                                                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 20 | Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.                                                                                                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 21 | Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır.                                                                                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 22 | İleride başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır.                                                                                                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| <b>Erillik</b>                | 23 | Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.                                                                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 24 | Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.                                                                                         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 25 | Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir.                                                              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
|                               | 26 | Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.                                                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |



## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

|       | 1. Kesinlikle KATILMIYORUM - 2. Katılmıyorum - 3. Kararsızım - 4. Katılıyorum<br>5. Kesinlikle Katılıyorum; anlamına gelmektedir. |   |   |   |   |   |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| B1_1  | Bu işyerinde çalışanlar, işlerini iyi yaptıklarında sözlü olarak takdir edilirler.                                                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B1_2  | Bu işyerinde çalışanlar, genellikle hızlı ve pratiktir.                                                                           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B5_1  | Bu işyerinde insanlar, beklenmedik durumlarla karşılaşmaya alışıkır.                                                              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B5_2  | Bu işyerinde her gün yeni durumlarla karşılaşılır.                                                                                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B1_3  | Bu işyerinde çalışanlar, genellikle işlerinde inisiyatif kullanırlar.                                                             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B1_4  | Çalışanların birbirleriyle ilişkileri resmi değil, samimidir.                                                                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B1_5  | Bu işyerinde çalışanlar, genellikle sıcak kanlıdır.                                                                               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B1_6  | Çalışanlar işlerinde öncü olmaya gayret ederler.                                                                                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B1_7  | Bu işyerinde çalışanlar, genellikle açık sözlüdür.                                                                                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B1_8  | İşyerindeki kişiler işlerini yaparlarken ellerinden gelen maksimum çabayı gösterirler.                                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B1_9  | Bu işyerinde çalışanlar, genellikle iyimserdir.                                                                                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B1_10 | İşyeri, iş dışından olan ve yeni işe başlayan kişilere karşı açıktır.                                                             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B3_2  | Yöneticiler, işinde iyi olan insanların yükselmelerine destek olurlar.                                                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B4_1  | Önemli kararlar, belirli kişiler tarafından bireysel olarak alınır.                                                               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B4_2  | İşyeri, sadece çalışanların yaptığı iş ile ilgilenir.                                                                             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B4_3  | Karar alma yetkisi üst yönetimin elinde toplanmıştır.                                                                             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B4_4  | Yöneticiler, işinde iyi olan insanları kendi bölümlerinde tutarlar.                                                               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B4_5  | Değişiklikler, üst yönetimin talimatı ile uygulanır.                                                                              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B2_1  | İşe yeni başlayanlar kendi hallerine bırakılır, onlara rehberlik yapılmaz.                                                        | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B2_2  | Bu işyerinde, yakın çevresindeki toplumdan kopuktur.                                                                              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B2_3  | Çalışanların kişisel problemleri ile pek ilgilenilmez.                                                                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B6_1  | Bu işyerindeki anlayışa göre, çalışanların özel hayatı kendilerini ilgilendirir.                                                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B4_6  | Bu işyerinde işe almada en önemli kriter, kişinin işe uygunluğudur.                                                               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B3_3  | Bu iş yerinde kısa vadeli değil uzun vadeli bakış açısı hakimdir.                                                                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B5_3  | Bu işyerinde çalışanlar arasında rekabet ortamı vardır.                                                                           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B3_4  | Bu işyerinde bölümler arasında güven ve işbirliği vardır.                                                                         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B5_4  | Çoğu insan, bu işyerine uyum sağlamada zorluk çeker.                                                                              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B2_4  | Çalıştığımız bölüm, işyerindeki en kötü bölümdür.                                                                                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B6_2  | Yönetim, ayrıntılarla fazlaca uğraşır.                                                                                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B2_5  | Yönetim, fiziksel çalışma şartlarını pek önemsemez.                                                                               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B2_6  | İşyerimiz ve insanlar, kapalı ve ketumdur.                                                                                        | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B2_7  | Bu işyerinde yeni işe başlayanların uyum sağlaması için en az bir yıl geçmelidir.                                                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B6_3  | İşyerindeki herkes masrafların bilincindedir.                                                                                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

|      |                                                                      |   |   |   |   |   |
|------|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| B3_5 | Bu işyerinde, toplantılar tam zamanında yapılır.                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B3_6 | Bu işyerinde çalışanlar genellikle, bakımlı ve düzenlidir.           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B6_4 | İşyeri ve işten bahsedilirken her zaman ciddiyet hakimdir.           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B2_8 | Bu işyerinin topluma fazla bir katkısı yoktur.                       | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B5_5 | İşyerinde, asıl önem verilen konu, veli ihtiyaçlarını karşılamaktır. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B6_5 | Bu işyerinde, işin yapılış şeklinden çok sonucuna önem verilir.      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| B2_9 | Bu işyerinin geçmişi hakkında hiç konuşulmaz.                        | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

