



## Kültür Boyutları Modeli Perspektifinden Türk Yönetim Kritiği

Turkish Management Critic From The Perspective Of The Cultural Dimensions Model

**Dr. Merve PAÇACI**

Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta/Turkey,

ORCID: 0000-0001-8423-5920

**Dr. Akın ERDEMİR**

Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta/Turkey,

ORCID: 0000-0001-9884-6135

### ÖZET

Bazı toplumlarda yönetici ve çalışan arasındaki ilişki karşılıklı güven, saygı ve etkileşime dayanırken bazı toplumlarda aynı yönde bir ilişki gözükmemektedir. Sosyal bilimciler bu farkın ortaya çıkmasında toplumsal kültürün önemli bir payı olduğunun altını çizmektedirler. Yaşadıkları kültürden etkilenerek örgüt içi ilişkilerde toplumsal hayatta öğrendiği edimlerden yola çıkan yöneticiler ve çalışanlar birtakım örgütsel ve yönetsel davranışlar sergilemektedirler. Örgütlerin, üyesi oldukları kültürlerden ayrı olmaları düşünülemez. Dolayısıyla toplumun yapısal koşulları, değer ve norm sistemleri herhangi bir örgütsel ya da yönetsel davranışın oluşmasında doğrudan belirleyici rol oynamaktadır. Nitekim toplumların sahip olduğu kültürel kodların yönetsel hayata dair olumlu ya da olumsuz yansımaları pek çok araştırmanın temel motivasyonu olmuştur. Bu çalışmada Hofstede'nin sınıflandırdığı temelde 4 toplamda 6 tane olan toplumsal kültürel boyuta göre Türk toplumunun yönetsel tarzı değerlendirilmiştir. Yapılan tespitlerin yanı sıra bir takım önerilerde bulunulmuştur. Literatür taramasıyla, veri ve içerik incelemesiyle hazırlanan çalışmada söz konusu boyutlarla ilgili konuya ilişkin yapılmış farklı araştırma sonuçlarından da söz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, kültür boyutları, Türk yönetim tarzı, yönetim kritiği, yönetsel davranış.

### ABSTRACT

While the relationship between manager and employee in some societies is based on mutual trust respect and interaction, in some societies there is no such relationship. Social scientists underline that social culture has an important share in the emergence of this difference. Managers and employees who are influenced by the culture they live in and based on the acquisitions they have learned in social life in internal relations display some organizational and managerial behaviors. Organizations cannot be considered separate from the cultures of which they are members. Therefore the structural conditions of the society value and norm systems play a direct determining role in the formation of any organizational or managerial behavior. As a matter of fact the positive or negative reflections of the cultural codes of societies on administrative life have been the main motivation of many studies. In this study the administrative style of Turkish society was evaluated according to the social cultural dimension that Hofstede classified as 4 basically and 6 in total. In addition to the determinations made some recommendations were made. In the study prepared with the literature review, data and content analysis, different research results related to the subject in question were also mentioned.

**Keywords:** Management, cultural dimensions, Turkish management style, management criticism, managerial behavior.

## 1. GİRİŞ

Kültür, bir toplumun inşa edildiği temeldir ve insanların yaşamları üzerinde etkisi vardır. Hofstede'ye (2001) göre ulusal kültür; kuruluşlar, kurumlar veya ülkeler arasını ayıran, sosyal ve bireysel yaşamın tüm yönlerini etkileyen bir dizi özellik, tutum, norm ve değerdir. Bireyin toplumdaki rolü yeni işletmeler kurma, girişimci davranma ve yasanın sınırları dâhilinde yaşama kararını etkileyecektir. Bir ülke kültürünün, o ülkede birlikte yaşayan bireylerin birbiriyle kurduğu ilişkileri ve netice itibarıyla insâni gelişimi etkilediği düşünülmektedir. Kültürel farklılıklar bazı ülkelerin neden diğerlerinden daha yüksek ekonomik kalkınma sağladığına ya da daha fazla yolsuzluk sergilediğine dair bir açıklama olabilir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Kültür ve Yönetim Biliminde Kültür Kavramı

Kültür kavramının (Aydın, 2003: 7) 450'yi aşkın tanımını yapmak mümkündür. Kültürel boyutları sınıflandıran Hofstede ise (1980: 43) kültür kavramını bir ortamda insanların programlanması olarak tanımlamaktadır. Göka'ya göre kültür (2009: 62) insan topluluklarının tarihsel geçmişi; toplumsal kültür ise insan toplulukları tarafından benimsenerek paylaşılan inanç ve düşünce sistemleri, değerler, normatif davranışlar ve varsayımlardan müteşekkildir. Kültürün belirleyici unsurları arasında (Irwin, 2005) sosyal yapı, eğitim, din, dil, ekonomik ve politik felsefe yer almaktadır. Kültür (Sargut, 2010) işletmecilik alanı ile ilgili davranışları açıklamada önemli bir yaklaşım sunmaktadır. Küreselleşme (Öğüt ve Kocabacak, 2008:148) ve küresel paradoksun hızlı bir biçimde gelişimi çalışanların kültürel özellikleriyle ilgili bilgi sahibi olma noktasında işletme yöneticileri üzerinde baskılamayı artırdığı görülmektedir. Yönetim ve örgüt kuramları (Laurent 1983'den aktaran Şişman, 1996: 295) genellikle kültürel faktörlerle sınırlıdır ve yönetim sürecinde bu kültürel etkiler görülmektedir. İnsani bilimlerde (Şişman, 2011) pozitivist paradigma ve nesnel bakış açısıyla geliştirilen kuramların evrensel bir biçimde tüm toplumların kültürlerinde geçerli olacağı varsayımı geçerliliğini kaybetmiştir.

Kültürel niteliklerin çalışan davranışları üzerinde etkili olduğu gerçeği literatürde yer alan çeşitli araştırmalarla da tespit edilmiştir. Örneğin Robertson (2000: 265) yöneticilerin astların değer kümesini inceleyerek onlar için hangi görevin en uygun olduğuna dair fikir sahibi olabileceklerinden söz etmektedir. Hofstede (1993) ve Şişman da (1996) yönetim kuramcılarının, bilimcilerin ve yazarlarının da insan oldukları ve belirli bir kültürel içerikle yetiştikleri bu kültüre göre düşündüklerinden onların ileri sürdükleri görüş ve tezlerin içinde yaşadıkları çevrenin izlerini taşıdığından söz etmektedirler. Yönetim faaliyetleri (Öztürk, 1997) içinde bulunduğu toplumun kültürüyle uyumlu olduğu sürece başarılı olabilir. Berberoğlu da (1990) yönetim politikalarının, ilkelerin, rollerin işletme amaçlarından etkilendiğinden ancak değerler, normlar ve alışkanlıkların toplumsal kültürden etkilendiğinden bahsetmektedir. Kültür (Denison vd., 2004) karmaşık bir olgu olduğundan örgütsel kültürün gerçekten karşılaştırmalı bir şekilde ölçülebilirliği konusu tartışmalıdır. Mevcut literatür (Denison vd., 2004) 1980'li yıllarda köklü ve örgütsel kültürün stratejik önemine odaklanmıştır. Bilim (Halis vd., 2010) yönetim alanında kültüre yönelik çalışmalara odaklanmıştır. Rasyonaliteye dayalı yaklaşımın insan davranışlarını açıklamadaki yetersizliğinden dolayı klasik yönetim teorisi sosyal ve davranışsal değerler üzerine inşa edilmiştir. 1930 yılında (Yahyağıl, 2004) Taylorizm sonrası dönemde Western Electric şirketinde çevre koşulları ile üretim arasındaki bağıntıları inceleyerek verimliliği arttırmak için Elton Mayo'nun görevlendirilmesi örgüt kültürü kavramının gelişmesinde bir başlangıç noktası olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte (Davutoğlu vd., 2017) işletme yönetiminde de farklı kuram, model ve felsefe geliştirme çalışmalarında kültürle ilgili pek çok kavram geliştirilmiştir. McGregor (Vural, 2018) tarafından başlanan ve daha sonraları unutulmuş Teori Z<sup>1</sup> 1970'lerde Ouchi tarafından

<sup>1</sup> Z Teorisi, yönetim tarzlarında Doğu yönetiminin Batıya uyarlanmış halidir (Erdem ve Kocabaş, 2004).

oluşturulan örgüt kültürü çalışmalarına ışık tutan bir yaklaşımdır. Literatürde farklı kültürlerin anlaşılmasına yönelik yapılan araştırmaların Avrupa ve ABD orijinli oldukları görülmektedir. Söz konusu bağlamda kültür faktörü üzerinde çalışan önemli araştırmacılar Avrupa’da Hofstede ve Trompenaars, ABD’de Hall, Graham, Schuster’dir.

## 2.2. Hofstede’nin Kültürel Boyutları

1970’lerin (Kaya, 2008) sonlarından itibaren Amerikan işletmelerinin diğer ülke işletmelerine (özellikle Japon işletmelerine) nazaran daha az performans sergilemesi üzerine yapılan araştırmalarla kültürel farklılıkların örgüt yönetiminde önemi anlaşılmıştır. Bireylerin (Demirel ve Tikici, 2004) içinde yaşadıkları kültürlerin birer yansıması olduğu ve sahip oldukları kültürleri girecekleri sistemlere de taşıyacağı tespit edilmiştir. Bu tespitten hareketle yapılan çalışmalarda örgütsel sistemlerdeki bireyleri kendi kültürlerinden soyutlayarak düşünmenin mümkün olamayacağı anlaşılmıştır. Sisteme yansıyan kültürel özellikler zamanla alt kültürleri oluşturur ve örgütler için önemli bir kimliğe dönüşürler. Örgüt üyelerinin Öncül vd., (2016) paylaştıkları normlar, inançlar, değerler, standartlar ve anlayışlar bütünü olan örgüt kültürü kavramı üzerine Hofstede’nin yaptığı çalışmalar literatürde önemli bir yere sahiptir. Geert Hofstede (Hofstede, 1980a, 2001; Hofstede vd., 2010; Sargut, 2010) Ulusal Kültür Boyutları Modelini altı boyutla sınıflandırmıştır. Aşağıda ayrıntılı bir şekilde değinilen boyutlar; bireycilik-kolektivizm, güç aralığı, erillik-dişilik, belirsizlikten kaçınma, kısa döneme-uzun döneme yönelik olma, müsamaha-kısıtlama boyutlarıdır.

### 2.2.1. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

İnsanlar (Stohl, 1993) yapılandırılmamış, belirsiz veya öngörülemez olarak gördükleri durumlarla ne ölçüde gerginleştiklerini ve mutlak gerçeklerde katı davranış kurallarını ve inançları benimseyerek bu tür durumlardan kaçınmaya çalışırlar. Yüksek belirsizlikten (Terzi, 2004) kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınması düşük kültürlerin ise daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf süper egoları olup fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde göreceli olarak daha fazla risk alma eğilimi bulunmaktadır. Güçlü belirsizlikten kaçınma (Robertson, 2000: 255) özelliği olan insanlar haksızlığa ve mutlak gerçeklere inanmaya daha toleranslıdır. Belirsizlikten kaçınma konusunda zayıf toplumların üyeleri, belirsizlikten daha az etkilenme ve eşitsizlik ve kuralları daha az kabul etme eğilimindedir. Belirsizlikten kaçınma konusunda (Aycan, 2000: 206) yüksek eğilime sahip toplumlarda ise bireyler değişiklikten hoşlanmaz, yaşamlarında kesinlik olmasını tercih eder ve risk almaktan kaçınırlar. Bu nedenle (Sargut, 2001: 182) belirsizliğin yüksek olduğu kültürlerde yaşayan insanlar iş güvencesini arttırmaya yönelik davranışlar sergilerken, yöneticiler eleştirilere, farklı düşüncelere ve grup uyumunu bozucu davranışlara karşı çıkarlar. Bu da toplumlarda ve örgütlerdeki güç mesafesinin de artmasına neden olur. Güç mesafesi (Hofstede, 1980) ile belirsizlikten kaçınma boyutları arasında güçlü bir ilişki vardır. Belirsizlikten Kaçınma (Sargut, 2010: 183) güç mesafesi aracılığıyla azaltılır, kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirlenir. Belirsizliğin ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde örgütlerdeki insanları bir piramidin basamaklarına konumlanmış gibi düşünmek mümkündür. Hiyerarşiye uyan, kime itaat edeceğini bilen bir örgütte de uzun süreli istihdam söz konusu olduğundan belirsizliğin derecesi azalır.

### 2.2.2 Bireycilik-Kolektivizm Boyutu

Bireycilik ve kolektivizm boyutu bazı kültürlerin (Yeşil, 2013) bireyciliğe bazılarının ise ortak hareket etmeye yönelik bir eğilimde olmasıdır. Bireyci kültürlerde bireyler kendilerini diğerlerinden

bağımsız birer kişi olarak kabul eder, kararlarını kendileri verir, eylemlerden doğacak sorumlulukların yine kendilerine ait olduğunun bilincindedirler. Bu nedenle (Sargut, 2010: 185) bireyci kültürler suç kültürü de denir. Ortaklaşa davranışçılık kültüründeki bireyler kendi içinde etkinlik gösterdikleri akraba grupları, klanlar ve örgütleri diğerlerinden farklılaştırarak onları kollar, karşılığında da sadakat beklerler. Grubun iradesinin üyelerin inanç ve davranışlarını belirlemesi beklenir. Bireyci toplumlar (Migliore, 2011: 42) sadece yakın ailesine uzanan, kendine odaklanmış bir görüşe sahip olma eğiliminde iken; ortaklaşa davranma eğilimi yüksek olan toplumlar, beşikten mezara kadar koruma, kollama sorumluluğunda olan, sorgulamayan ve karşılığında sadakat bekleyen bir insan grubu görüşüne sahiptir.

### 2.2.3. Güç Mesafesi Boyutu

Grup üyeleri (Hofstede, 1980) arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığı; konuyla ilgili hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsamaktadır. Düşük güç mesafesinin (Karaağaç, 2017: 10) olduğu ülkelerde toplumdaki zayıflar daha demokratik ve eşitlikçi ilişkiler beklerler. Hofstede'nin araştırmalarına göre düşük güç mesafesi batılı ülkelerde daha sık görülür. Yüksek güç mesafesi ise Asya ülkelerinde görülür, zayıf olanlar otoriteyi kabullenirler ve sorgulamazlar, hiyerarşiye uyarlar. Örneğin askeri düzen yüksek güç mesafesi olan bir düzendir. Latin Amerika, Afrika, Asya ve Doğu Avrupa bu göstergenin genelde yüksek olduğu toplumlardır.

### 2.2.4. Eril Veya Dişil Kültür Boyutu

Topluma yansıyan (Sargut, 2010:175) egemen değerlerden yola çıkarak bir kültürün davranışsal özelliklerinin erkeksi mi yoksa kadınsı mı olduğunu tespit etmek mümkündür. Erkeklerin ve kadınların (Migliore, 2011: 41) duygusal cinsiyet rolleri açıkça farklıdır. Genellikle erkeklerin hırslı, rekabetçi, kararlı, maddi başarıya odaklanmış olması beklenirken; kadınların alçak gönüllü, duyarlı, duygusal, yaşam kalitesi olarak daha mütevazı, hassas ve endişeli olmaları gibi davranışları sergilemesi beklenir.

### 2.2.5. Uzun Dönem Yönelimi Boyutu

Hofstede ve Bond (1988), bir kültürün sıkı çalışma ahlâkı, tasarruf ve zaman kavramı gibi bazı Konfüçyüs özelliklerini taşıma eğilimini değerlendiren Konfüçyüs Dinamizmi adlı beşinci bir boyut geliştirmişler ancak daha sonraki dönemlerde bu boyutu uzun dönem yönelimi olarak ifade etmişlerdir. Bond ve Hofstede (Seymen ve Bolat, 2005: 165) bu boyutu Batı ve Doğu mantığı olarak adlandırmaktadırlar. Erdemli olmak doğu mantığında öne çıkarken, doğru-yanlış gibi mutlak gerçekler ise batı mantığında öne çıkmıştır. Bu boyut (Altay, 2004: 306) insanların uzun veya kısa dönemli bir yönelişe sahip olmaları ile ilgilidir.

Literatürde yer alan bilgileri şu şekilde özetlemek mümkündür; uzun dönem yönelimli toplumlardaki insanlar birçok şeyi bilirler, yatırımlar için tasarrufları vardır ve sabırlıdır, düşüncelerinde dinamikler ve ilişkiler genellikle statülere göre düzenlenmiştir. Kısa dönem yönelimli kültürlerde ise insanlar yalnızca bir mutlak gerçeğin olduğuna inanır, hemen sonuç beklerler ve her işletme faaliyetinin ardından kâr amaçlamaktadırlar.

### 2.2.6. Müsamaha ve Kısıtlama Boyutu

Hofstede'nin (Hofstede, 2011: 15) 1991 yılında yayınlanan Cultures and Organizations adlı eserinin 2010 yılında Minkov ile genişletildiği baskısında eklenen altıncı ve yeni boyutu ise müsamaha ve kısıtlamadır. Adı geçen esere göre hoşgörü, hayattan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insan arzularının özgür bir şekilde tatminini sağlayan kültürel bir özelliktir. Kısıtlama ise

ihtiyaçların tatmin edilmesini kontrol eden ve katı sosyal normlarla düzenleyen kültürel özelliği temsil eder. Hoşgörü boyutu (Hofstede ve Minkov, 2010: 290) özelliği yüksek toplumdaki insanlar daha fazla dışa dönük kişilik yapısındadır ki arkadaş edinme, çevreye olumlu davranma, ifade özgürlüğü, serbest zaman, iyimser olma ve kardiyovasküler hastalıklardan kaynaklı ölüm oranlarının da az olması gibi özelliklere sahiptirler. Kısıtlama boyutu yüksek toplumdaki insanlar ise çaresizlik algısı (başıma gelen şey benim elimde olan bir şey değil inancı) egemendir. Kısıtlayıcı kültürlerde tasarruf ve ahlaki disiplin önemliken, boş zaman, arkadaş edinme daha az öneme sahiptir, doğum oranları düşük, kardiyovasküler hastalıklardan kaynaklı ölüm oranları ise daha yüksektir. Hofstede'nin yaptığı kültür boyutları sınıflandırması hakkında literatürde farklı eleştirilere rastlamak mümkündür bu eleştirilerden dikkat çekenler şunlardır (Irwin, 2005);

- Ulus, devlet ve kültür arasında bire bir ilişki olduğu varsayımı,
- Araştırma verilerinin yalnızca bir endüstriden ve bir işletmeden toplanması,
- Kültürün statik bir kavram gibi kabul edilmesidir.

### 2.3. Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Yönetici çalışan İlişkilerine Yansımaları

Kültür (Erdem, 2007: 91) bir toplumun davranışlarına yön veren değerler, normlar, roller ve inançlar bütünüdür. Bu tanıma göre örgütlerdeki insan kaynağının da kendi kültürel özelliklerini örgüte yansıtacağını söylemek mümkündür. Yönetici çalışan ilişkilerinin de örgüt kültüründen etkileneceği söylenebilir. Nasıl ki ışık olmadan çevredeki nesnelere görünüşleri onlara ilişkin değerlendirmeler yapılamazsa bir toplumun kültürel değerlerini de bilmeden örgüt içi ilişkileri anlamak ve yorumlamak zorlaşacaktır. Organizasyonların (Berberoğlu, 1990) üyelerini etkilemesi ve yönlendirmesi biçimsel yapı ve kültür ile sağlanır. Organizasyonların kendine özgü kültürel özelliklerin oluşmasında temel etken toplumsal değerler yani ulusal kültürdür. Bu nedenle oluşan örgütsel kültürün pek çok özelliği ulusal kültür ile benzerdir. Otoriter aile yapısına sahip toplumlar çoğu kez otoriter yöneticiler ortaya çıkarır. Toplumsal gelenek ve alışkanlıklar organizasyonlarda etkisini gösterir. Nitekim Hofstede (2001) belirsizlikten kaçınan kültürler belirsiz durumlardan kaçındığından bir kültürün belirsizliği önleme eğilimi ne kadar güçlü olursa kurallara olan ihtiyacın da o kadar fazla olacağından söz etmektedir. Hofstede (Merkin, 2006) ritüellerin bireylerin geleceklerini kontrol ettiklerini hissetmelerine izin verdiğine dikkat çekmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yöneticiler ilişkiden ziyade örgütsel çıktıya önem vermektedirler. Bu sebeple yöneticiler çalışanlarına daha sert bir tavırla yaklaşmaktadırlar. Prosedürün ve dikey hiyerarşinin egemen olduğu örgütlerde çalışanlar geleceklerinden endişe etmektedirler. Belirsizlik düzeyleri yüksek olan çalışanlar da olumsuzluklar karşısında sessiz kalmaktadırlar. Sarıbay ve Kayalı'nın (2016) araştırma bulgularına göre çalışan sessizliği ile kültürel değerler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Bu gibi durumlar çalışanlarda stres, işten atılma kaygısı ve iş tatminsizliği gibi durumlarla sonuçlanabilmektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük toplumdaki örgütlerde ise yöneticiler çalışanları ile fikir ayrılığını kabullenmektedirler. Eleştirilmekten ve yeni fikirlerin açığa çıkmasından rahatsızlık duymayacak bilakis çalışanlarını bu konuda yüreklendireceklerdir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük bir çalışan da işten kaynaklı sıkıntılarını veya bireysel boyutta gösterilen olumsuzlukları kolayca yönetime iletacaktır. Hofstede de (1980) benzer şekilde belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda çalışanların kendilerini sistem karşısında güçsüz hissettiklerini, bu nedenle zamanla örgüte yabancılaştıklarını ayrıca matris yapıların işleyişinde çalışanların birden fazla üstü olması nedeniyle zorluklarla karşılaştıklarını ifade etmektedir.

Yönetici çalışan ilişkisi kolektivist ve bireyci toplumsal yapılar açısından da farklılaşmaktadır. Kolektivist kültürlerde (Gültekin ve Sığı, 2007) "biz" duygusunun, yakın ilişkisel bağların ve toplumsal çıkarların önemi ön plandadır. Bunun aksine bireyci kültüre sahip toplumlarda "ben" anlayışının, zayıf ilişki bağlarının ve bireysel çıkarlara göre davranmak ön plandadır. Bu noktadan hareketle ortaklaşa davranışçı kültüre sahip bir yönetici çalışanlarıyla samimi ve yakın ilişkiler

kurmayı hedefleyeceğini söylemek mümkündür. Kolektivist yapıda olan Türk toplumu için ilişki akıldan önce gelmektedir. Toncar ve diğerlerinin (Aktaran Tunçay ve Özer, 2017: 490) söz konusu araştırma bulgusuna göre toplulukçu yapıya sahip kültürlerde yöneticiler güvendiği, bildiği, yakın ilişkiler kurduğu çalışanlarına daha çok yetki devredecektir. Yönetimsel ve örgütsel yapılar için sakıncalı olan bu kültürel özelliğin nepotizm, kronizm ve patronaj gibi meritokrasi ilkelerinin karşısı olan kayırmacı tutum ve davranışların varlığı için münbit bir zemin olduğu düşünülmektedir. Kolektivist kültür kaynaklı davranışlarla üst yönetime informal açıdan yakın olan çalışanların yetkinliklerine bakılmaksızın belirli pozisyonlara tercih edilmeleri bu şekilde açıklanabilir. Meritokrasi ilkelerinin karşısı sayılan bahse konu davranışların örgütsel yönden adalet, güven, aidiyet hislerinin zedelenmesine neden olacağını söylemek mümkündür.

Araştırmalarıyla kolektivizmin Türkiye'de en baskın örgütsel değer olduğunu tespit eden Pasa ve diğerleri (2001) kolektivist değerlerin paternalist liderlik davranışlarını da etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Paternalist davranış sergileyen yöneticiler çalışanlarına karşı daha korumacı, empatik, sahiplenmiş tarzda davranışlar sergilerken; çalışanlarından da kendilerine sevgi, saygı, itaat ve bağlılık beklemektedirler. Kolektivist toplum karakteristiğine bağlı olarak Türkiye'deki örgütsel yapılarda örgüt içi uyuma, yönetime ve yöneticiye itaate, hiyerarşiye önem verilmektedir. İnfomal ilişkilerin olduğu örgütlerde kolektivist bir yapı daha çok benimsenmektedir. Türk toplumu da informal ilişkilere önem veren bir toplumdur. Kolektivist karakterli doğu toplumu kamu sektörünün, örgütsel ve yönetimsel açıdan anti meritokratik davranışlarının âcil çözüm isteyen etiksel bir çıkmaz olduğu düşünülmektedir.

Güç mesafesi boyutu yönetici çalışan ilişkilerini şekillendiren diğer bir boyuttur. Yöneticiler (Hofstede, 1980) yüksek güç mesafesi kültüründen geliyorsa her şeyin en iyisini bildiklerine inanmaları muhtemeldir. Çalışanların da patronun sadece patron olduğu için haklı olduğuna inanma olasılığı daha yüksek bir ihtimaldir. Literatürde yer alan bilgiler doğrultusunda güç mesafesi yüksek toplumlarda yöneticiler eleştirilemez olarak görülür, yöneticiye ulaşamaz ve üstün insan gözüyle bakılır. Bundan dolayı güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda çalışanlar yöneticilerini açıkça eleştiremezler. Yöneticiler emreder çalışanlar koşulsuz yerine getirir mantığı hâkimdir. Bundan dolayı güç mesafesinin çalışan ve yönetici ilişkisini en çok etkileyen boyut olduğu düşünülmektedir. Nitekim Morrison ve Milliken (2000) çalışanların örgüt içi sorunları dile getirme ve bu sorunlar hakkında konuşmanın boşuna veya daha kötüsü kendileri için tehlikeli olabileceğini hissettiren bir güç olduğunu savunmuşlardır. Bu tarz örgütlerde daha çok otokratik bir yönetim tarzı benimsendiğini söylemek mümkündür. Bunun aksine güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde örgüt ortamı daha demokratiktir denilebilir ve fikir alışverişi, ifade özgürlüğü, yönetici ve çalışan farkının hissedilmediği, karşılıklı etkileşimli bir örgüt ortamı vardır. Yöneticiler açısından çalışanlara danışmak oldukça doğal bir durumdur.

Eril ve dişil karakter özellikleri de yönetici çalışan ilişkilerini örgütsel ve yönetimsel olarak etkileyen başka bir boyuttur. Dişil davranış karakteristiğinin baskın olduğu toplumlarda yönetici ve çalışanların iş performansı odaklı değil ilişki odaklı davranacakları düşünülmektedir. Yöneticiler örgüt içerisinde sadece iyi iş yapanlardan ziyade, yöneticiyle ve etrafıyla iyi iletişim kuranları, hayat kalitesine önem verenleri, insanları üzmeyenleri dişil değerlerden dolayı daha fazla önemserler. Çünkü feminen davranış tarzı hayat kalitesinin yüksek olduğu, insan ilişkilerinin ve iletişiminin önemli olduğu, sonuçtan ziyade sürece odaklanıldığı, yöneticilerin çalışanlarla empati kurduğu bir davranış tarzıdır. Eril davranış tarzında ise rekabet, hırs, başarı odaklılık ve türevleri daha ön planda yer almaktadır. Hofstede'nin (1980b) araştırma bulgularına göre Türk toplumu dişil değerlerin önde tutulduğu kültüre daha yakındır. Türk toplumu örgütsel ve yönetimsel açıdan sonuç odaklı değil süreç odaklıdır, merhamet, sağduyu gibi dişil özellikleri başarı, etkinlik, verimlilik gibi eril özelliklere tercih edebilmektedir. Nitekim Ögüt ve Kocabacak da (2008) araştırmalarında genel itibariyle Türk iş kültürünün süreç odaklı olduğundan söz etmektedir.

Hofstede'nin temel 4 boyutuna ek olarak, uzun dönem ve kısa dönem yönelimli olma boyutu geliştirilmiştir. Bu boyutlar Hofstede'nin bulunduğu temel 4 boyuta benzemektedir. Ancak Hofstede ve Bond farklılaşan bazı yönleri nedeniyle bu boyutu Konfüçyüs dinamizmi olarak adlandırmışlardır. Yüksek Konfüçyüsçü dinamizmi (Yeh ve Lawrence, 1995: 656) geleceğe dayalı Konfüçyüsçü öğretilerle ilişkili değerlere (kalıcılık, azim, tasarruf, sebat vb.) daha fazla önem veren bireyleri karakterize etmektedir. Düşük Konfüçyüsçü dinamizmi ise geçmiş ve şimdiki zaman odaklı Konfüçyüsçü öğretilerle ilişkili değerlere (istikrar, geleneğe saygı vb.) daha fazla önem veren bireyleri karakterize eder. Uzun dönem yönelim boyutu (Robertson, 2000: 260) belirsizlikten kaçınma ile ilişkili olup erillik ve güç mesafesi ile ters orantılıdır. Kısa dönem yönelimli olma ise belirsizlikten kaçınma ile negatif ilişkili iken güç mesafesi ve eril değerlerle pozitif ilişkilidir. Daha somut bir ifadeyle ülkeler üzerinden örneklendirmek gerekirse batılı toplumlar (örneğin ABD, İngiltere, Fransa gibi) daha bireyci, güç mesafesi az, eril, belirsizlikten kaçınma derecesi düşük ve kısa dönem odaklıdır. Çin gibi daha kolektivist, belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek, güç mesafesi daha fazla ve dişil değerlere önem veren toplumlar uzun dönem yönelimlidirler. Diğer 4 kültürel boyutun uzun dönem ve kısa dönem yönelimli olma boyutuyla ters veya doğru orantılı olmasından hareketle yönetici çalışan ilişkileri hakkında birtakım varsayımlarda bulunmak mümkündür. Yalçın ve Erçen (2004) araştırmalarının sonucunda işbirlikçi ve yardımsever tepki ile dişillik derecesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır ve dişil özelliklere sahip bir kişinin çatışma tepkisinin eril özelliklere sahip bir kişinin vereceği tepkilerden farklı olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Birsell ve diğerleri de (2009: 255) kültürün 4 önemli boyutu ile çatışmayı ele alış tarzları arasında bir ilişki olup olmadığını irdeledikleri araştırmalarında, güç mesafesinin geniş olduğu kültürlerde çalışanların ilişkilerinin bozulmaması adına mevcut çatışmaya girmediklerini ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda uzun vadeli yönelimli kültürde çalışanlar yöneticilerine yönelik bir çatışmayı bastırabilirken kısa vadeli yönelimli kültürlerde aynı davranış tarzı görülmemektedir. Çünkü uzun vadeli kültürlerde çalışanlar yöneticileriyle uzun vadede bir ilişki planladıkları için çatışmamaya özen gösterirler. Aksi takdirde ilişkilerini sürdürmeleri zorlaşacaktır. Uzun vadeli yönelimli kültürlerde yöneticiler macera ruhundan oldukça uzak oldukları için risk almaktan kaçınırlar.

Müsâmahacı ve kısıtlayıcı kültür boyutu da yeni geliştirilen bir boyuttur. Hofstede'ye (1980) göre kısıtlayıcı örgüt kültürü daha çok disiplin ve kontrole dayanırken, müsâmahacı örgüt kültürü ise daha az disiplin ve kontrolü öngörmektedir. Güç mesafesi çalışanın yöneticiyi ne kadar ulaşmaz bir noktaya koyduğuyla ilgiliyse müsâmahacı ve kısıtlayıcı kültür de yöneticinin davranışıyla ilgilidir. Müsamaha ve kısıtlayıcı boyutu Rensis Likert'in sistem yaklaşımıyla somutlaştırmak mümkündür. Müsamaha yöneticiyi Rensis Likert'in sistem 4 ve kısıtlayıcı yöneticiyi sistem 1 tarzı gibi düşünebiliriz. Müsamahacı kültürdeki yönetici çalışana güvenir, çalışanın uzmanlığına güvenir, onun kararlarının doğruluğunu inanır ve çoğu zaman çalışanın söyledikleri mantıklıysa onu uygular. Kısıtlayıcı kültürel özellikteki bir yönetici ise çalışana güvenmez, bütün kararları kendisi vermeye çalışır, onun kararlarının doğru olmayacağına inanır, çalışanlarının rasyonel davranamayacağına inanır dolayısıyla da çalışanlarını kısıtlar. Kişilik (Diener vd.1999), eğitim (Diener vd. 1993; Gaygisiz, 2010), yetişme tarzı, bireyin içinden geldiği kültür, bakış açısı (Diener vd., 2003) ve benzeri faktörlerin mutluluğu etkilediği söylenebilir. Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde müsâmahacı bir ortam oluşturulsa bile çalışanlar kültürel olarak yönlendirilmeye alıştıkları için mutluluk düzeyleri de düşük olabilir. Güç mesafesi düşükse müsâmahacı kültür davranışı çalışanları daha tatminkâr ve mutlu kılabilir.

### 3. SONUÇ ve ÖNERİLER

Özellikle uluslararası işletmelerde (Kodjo, 2017: 8) kültürel farktan kaynaklanan çeşitli davranışlar hâkimdir ve Hofstede çerçevesi (2001) bu farklılıkları analiz etmek için kullanılan araçlardan biridir. Araştırmada yöneten-yönetilen ilişkileri ulusların kültürel özellikleri açısından Hofstede çerçevesi üzerinden değerlendirilmiş ve aşağıda yer alan tespit ve önerilere ulaşılmıştır.

Literatür incelemesi sonucunda “yapılacak işin en ince ayrıntısına kadar tanımlanmasının” belirsizlikten kaçınma eğiliminin bir çözümü olduğunu söylemek mümkündür. Türkiye Hofstede’nin (2001) tasnifine göre Portekiz, Belçika, Japonya, Yunanistan ve Fransa gibi yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan ülkeler arasındadır. Belirsizlikten kaçınma (Toktamışoğlu, 2001; Şahin, 2005) davranışındaki aşırılık sonucunda yönetsel ve örgütsel taassup, otoriter yönetim düşkünlüğü, merkezîyetçilik, mevzuatçılık, statükoculuk gibi olumsuzlukların yaşanması muhtemeldir. Söz konusu olumsuzlukların giderilmesi için ulus kültürün üzerinde, yönetenle ast arasındaki yetki ve güç makasının çok açılmadığı güçlü bir örgüt kültürü oluşturularak belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşürülmesi gerektiği düşünülmektedir. Ancak bu şekilde boğucu ve köstekleyici hâle gelen kurumsal hiyerarşiden kurtulmanın mümkün olacağı düşünülmektedir. Türkiye’nin de bu sâyede (Hofstede, 2001) İsveç, Hong Kong, İngiltere, Singapur, Danimarka, ABD gibi düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma davranışı gösteren ülkeler kategorisine girmesinin mümkün olacağı düşünülmektedir. Türk toplumu (Seymen vd., 2005) gibi belirsizlikten kaçınma oranı yüksek toplumlarda risk ve belirsizlik durumları aşırı strese neden olmakta, sürekli güvende olma hissine alışkın bireyler başkalarını suçlama gibi davranış sergilemektedirler. Türkiye’de (Öğüt ve Kocabacak, 2008) nitelikli ve donanımlı olan genç nüfusun da niteliksiz olan diğerleri gibi kariyer planlamalarını kamu sektörü üzerine bina etmelerini belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksekliği ile açıklamak mümkündür.

Türkiye’de batılı eğitim alsalar bile- Türk çalışanların düşük düzeyde bireycilik eğilimi gösterdikleri literatürde yaygın olarak yer almaktadır. Batı ülkelerinin bireycilik özelliklerine sahip olmasına karşın doğu ve Latin kökenli ülkeler kolektif davranış özelliklerine sahiptir. Yapılan bazı araştırmalarda (Seymen vd., 2005) ülke zenginliği ile bireyci davranış düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Söz konusu araştırma sonucuna göre ekonomik gelir düzeyi yüksek ülkelerin fertleri bireyci davranışı benimserken ekonomik gelir düzeyi düşük ülkelerin fertleri kolektif davranışı benimsemektedir. Bireyci davranış skorlarının düşük (Acuner ve İlhan, 2002) kolektif davranış skorlarının yüksek olmasının Türkiye gibi ülkelerin kültürel özelliklerinin sonuç değil de süreç odaklı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Literatürde Türk toplumunun (Sargut, 2010) kolektif davranışçı kültürle tanımlayan araştırmalar mevcuttur. Bu görüşte olan araştırmacılar (Sargut, 2010) Türk toplumunun kolektivist olduğuna dair görüşlerini Türkiye’deki yönetici atama ve görevde yükseltmelerde kayırmacı davranışlar görülmesiyle ve ilişkilerin nitelik ve yetenekten daha ön planda olmasıyla gerekçelendirmektedirler. Bireyci kültürlerdeki insanlar yatay ilişkilerde daha başarıyla kolektif kültürlerdeki insanlar dikey ilişkilerde başarılıdır. Bu durumun hiyerarşik yapı ve belirsizlikten kaçınma özelliğiyle örtüştüğü düşünülmektedir. Bireyci kültürlerde liderler/yöneticiler görevi verir ve sonuç isterler. Toplulukçu kültürlerde liderin/yöneticinin sürece dâhil olması gerekir. Buna bağlı olarak sürece odaklanmanın lidere/yöneticiye ek yükler getireceği öngörülebilir.

Literatürde Türk toplumunun (Göregenli, 1997; İmamoğlu, 1998) tam bireyci ya da tam kolektivist bir kültür olarak düşünülemediğini söyleyen araştırmacılar da vardır. Kağıtçıbaşı (2005) ve İmamoğlu da (2003) Türk toplumunu bireyci ya da kolektivist özellik açısından karma bir kültür olarak tanımlamaktadır (Aktaran Erol vd., 2019). Bazı araştırmacılar da (Dalğar, 2012; Öğüt ve Kocabacak, 2008) hem yatay kolektivizmin hem de bireyselciliğin Türk kültüründe görülen egemen kalıplar olduğu, dolayısıyla Türk toplumu hakkında kolektif tanımının tek başına yeterli olmadığından söz etmektedirler. Türk toplumunun bireyci ya da kolektivist olması hakkında yapılan araştırma sonuçlarının farklılık göstermesinin toplumun hızlı bir sosyal değişim geçirilmesiyle açıklanabileceği düşünülmektedir. Sosyal özellikler açısından hızlı değişim yaşayan bir toplumla ilgili farklı tarihlerde ve farklı sosyal doku kesitleri üzerinde yapılan araştırmaların sonuçlarının farklılık göstermesinin tabii olduğu düşünülmektedir. Türk toplumundaki bireylerin sahip oldukları kolektif kültürel özelliklerin olumlu yönlerinin yanında birey ve topluluk başarısı adına gerekli olan ve evrensel doğru kabul edilmiş bireyci özelliklerin olumlu yönlerinin de kazanılması gerektiği



düşünülmektedir. Aksi takdirde yönetsel ve örgütsel açıdan kronikleşmiş kayırmacı tutum ve uygulamaları sonlandırmanın mümkün olmadığı düşünülmektedir.

Hofstede'nin (2001) başka bir kültürel boyut sınıflandırmasına göre Türkiye; Filipinler, Meksika, Hindistan, Brezilya, Hong Kong, Fransa gibi yüksek güç mesafesi karakteristiğindeki ülkeler kategorisindedir. Güç mesafesinin yüksek olması aşırı kademelenmiş örgütsel yapıyı doğurmaktadır. Türkiye gibi (Gür, 2017: 111) yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde yöneticiler astlarıyla olan ilişkilerine yönelik olumlu tavırlar sergileyerek yüksek güç aralığının olumsuzluklarına karşı çözüm üretme gayretindedirler. Yüksek güç aralığının olumsuzlukları karşısında profesyonellik çerçevesi dışında herhangi bir bireyci davranış geliştirme gayreti sonucunda örgütsel etki ile yönetsel davranış arasında uyumsuzluklar görülebilmektedir. Türk toplumunun (Sargut, 2010) hiyerarşi duyarlılığı yüksektir. Güç mesafesinin aşırı artmasına bağlı oluşacak yönetsel ve örgütsel olumsuzlukların hiyerarşik güç aralıklarının asgariye indirilmesiyle ve yatay şekilde örgütlenmeyle aşılabileceği ve Türk toplumunun bu sâyede güç mesafesinin düşük olduğu toplumlar kategorisinde yer alabileceği düşünülmektedir. Türk toplumunda güç ve sorumluluğun dengeli bir şekilde en alt ve en üst uçlardan orta düzeye yaklaştırılarak ileri uçlar arası makasın kapatılmasının yönetsel ve örgütsel açıdan pek çok olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

Literatürde; maddi kazançla ilgili kültürel değerlerin eril, insan ilişkileri ile ilgili kültürel özelliklerin dişil olarak ifade edildiği görülmektedir. Hofstede'nin (2001) kültürel boyut sınıflandırmasına göre Venezüella, İtalya, İsviçre, Japonya, Avusturya ve Meksika gibi ülkeler eril kültürel özellikteyken; Türkiye ise İsveç, Norveç, Hollanda, Danimarka ve Finlandiya gibi dişil kültürel özellikli ülkeler arasındadır. Literatürde (Bayrak, 2003) bu görüşü destekleyen başka araştırmalar da yer almaktadır. Öğüt ve Kocabacak (2008) araştırmalarında Türk işletme kültürünün eril davranış modellerinin küresel trende uyarak bir takım feminen özelliklere dönüştüğünden söz etmekte ve uluslararası platformda Türk işletmelerinin son yıllarda kazandığı başarıları bu yeni kültürel kod ile izah etmektedirler. Türk toplumunun dişil ya da eril kültür özelliğinde olduğu/olmadığı tartışmasından hareketle; Türk toplumunun sahip olduğu dişil kültürel kodların bazılarının yönetsel ve örgütsel süreç noktasında olumlu ve önemli olduğu, dolayısıyla korunması gerektiği düşünülmektedir. Fakat ekonomik hareketliliğin temel dinamikleri açısından gerekli olan eril davranış özelliklerinin de öğrenilerek Türk yönetsel ve örgütsel hayatının sentez yoluyla kendine özgü bir yönetsel model oluşturabileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde Öğüt ve Kocabacak da (2008) işletmelerin kendi ulusal kültüründen ve işletmeyi bugüne taşıyan iş kültüründen yararlanarak kendine has bir örgüt kültürü geliştirebileceğinden söz etmektedir. Uluslararası çapta faaliyet gösteren ünlü bazı işletmelerin bu konuda ideal örnek oldukları düşünülmektedir.

Batı kültürlerini (Dicle vd., 2001) incelemek için geliştirilen kriterlerle Doğu kültürlerini de değerlendirmeye çalışan Hofstede pek çok eleştiri almıştır. Buna istinaden araştırmasına Konfüçyüs değerlerini beşinci boyut olarak çalışmasına eklemiştir. Kısa döneme yönelik (Seymen vd., 2005) kültür özelliği statik bir özellikte ve dar bir görüş açısına sahip iken; uzun döneme yönelik kültür özelliği dinamik ve geleceğe yönelik olarak daha geniş bir görüş açısına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kısa dönem ve uzun döneme yönelik olan kültür özelliklerinin literatürdeki tanım ve niteliklerinden hareketle; uzun döneme yönelik olan kültürel özelliğin sosyo-ekonomik düzeyi yüksek toplumlarda, kısa döneme yönelik kültürel özelliğin sosyo-ekonomik düzeyi düşük toplumlarda görülmekte olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu çıkarım doğrultusunda Türk toplumunun uzun döneme yönelik kültür özelliğindeki yönetsel ve örgütsel davranışları öğrenerek içselleştirmesi gerektiği düşünülmektedir.

Hayattan zevk alma ile ilgili insani arzuların kontrolü ile bu arzuların tatminini ele alan hoşgörü ve kısıtlama boyutu da ulusal kültürlerin dinamiklerinden birini oluşturmaktadır. Hofstede ve

Minkov'a göre (2010: 519) hoşgörü boyutu, hayattan zevk almak, eğlenmekle ilgili temel ve doğal insan arzularının nispeten özgür bir şekilde tatminine yönelik eğilimi temsil etmektedir. Kısıtlama boyutu ise (Hofstede, 2011: 15) böyle bir tatminin katı, sosyal normlar tarafından durdurulması ve düzenlenmesi gerektiği inancını yansıtır. Hofstede'nin (Baltaş, 2001: 29) kültür boyutları hakkındaki modellemesini esas alan Sargut'un 11 varsayıma dayanan "Türk Tipi Yönetim Modeli" önermesinin hâlen genel olarak mevcut resmi yansıttığı düşünülmektedir. Türk toplumunun sahip olduğu kültürel kodları da göz önünde bulunduran müsâmahacı tavrın kısıtlayıcı tavra nispetle yönetsel ve örgütsel açıdan daha üretken bir örgütsel ortam oluşturabileceği düşünülmektedir. Yapılan araştırma sonucuna göre yönetici çalışan ilişkilerine dair deneysel verilerin olmaması çalışmanın sınırlaması olarak değerlendirilmekle birlikte konunun farklı yönlerinin nicel ya da nitel araştırmalarla incelenmesinin akademik çalışmalara ve işletmelerin yönetsel ve örgütsel faaliyetlerine olumlu katkı sunacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acuner, T., & İlhan, T. (2002). 21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerin Bakış Açısı . 10. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, (s. 13-19). İstanbul.
- Akıncı Vural, B. (2018). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Altay, H. (2004). Güç Mesafesi, Erillik-Dişillik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 1(9), 301-321.
- Aycan, Z. (2000). *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aydın, K. (2003). *Uluslararası ve Küresel Pazarlamada Kültürel Etkiler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Baltaş, A. (2001). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bayrak, S. (2003). S.BayraTürk İmalat İşletmelerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumları. *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 117-129). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No:57.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetsel Etkililiğe Katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(8), 153-161.
- Birsel, M., & İslamoğlu, G. (2009). Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(10), 245-262.
- Dalğar, İ. (2012). Relational Models Theory and Their Associations with Cultural Orientations and Personal Value Priorities in the Turkish Cultural Context. Ankara.

- Davutoğlu, N. A., Akgül, B., & Yıldız , E. (2017). İşletmelerde Ekonomik Verimlilik Artırma ve Etkin Yönetim Kültürü Oluşturmada Z Teorisinin Uygulanabilirliği. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*(60), 16-35.
- Demirel, E. T., & Tikici, M. (2004). Kültürün Girişimciliğe Etkileri. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 49-58.
- Dicle, Ü., Dicle, A., Göl, S., & Kunday, Ö. (24-26 Mayıs 2001). Farklı Kültürlerde Yöneticilerin İşe İlişkin Değer Sistemleri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Singapur Örneđi. *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (s. 110). İstanbul.
- Diener , E., Oishi, S., & Lucas, R. (2003). Personality Culture and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 1(54).
- Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L., & Diener, M. (1993). The Relationship Between Income and Subjective Well-Being: Relative or Absolute? *Social Indicators Research*, 3(28), 195-223.
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 2(125), 276-302.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erol, Y., Turhan, M., & Erdoğan, U. (2019). Türk Yönetim Kültürü Açısından Yönetici ve Yönetilenler Arasındaki İlişkiler Hakkındaki Öğretmen Görüşleri. *5. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi*, (s. 113-128). Bandırma.
- Gaygısız, E. (2010). Economic and Cultural Correlates of Subjective Well-Being in Countries Using Data From the Organisation for Economic Co-Operation and Development. *Psychological Reports*, 3(106), 949-963.
- Göka, E. (2009). *Türklerde Liderlik ve Fanatizm*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Göregenli, M. (1997). Individualist-Collectivist Tendencies in a Turkish Sample. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 6(28), 787-794.
- Gültekin, N., & Ünsal, S. (2007). Bir Kültür Boyutu Olarak Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık ve Örgütsel Kültüre Yansımaları. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(13), 273-286.
- Gür, E. (2017). Hofstede'in Ulusal Kültür Boyutları Modeli ve Ak Parti Seçim Beyannamelerinin Kültür Boyutları Modeli Bakımından Analizi. Ankara.
- Halis, M., Şenkal, A., & Türkay, O. (2009). Kültür Ortaklık ve Rekabet: Türkiye'ye İlişkin Rakamlar. *Journal of Azerbaijani Studies*, 444-460.

- Hofstede, G. (1980a). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1980b). *Culture's Consequences*. Newbury Park: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *The Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. California: Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations Software of the Mind, 3rd edition*. New York: Mc Graw Hill.
- Irwin, M. H. (2005). *International Business, "Differences in Culture – ppt"*. Inc., USA: McGraw Hill Companies.
- Karaağaç, B. (2017). Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi Yaklaşımı ile Kültürler Arası Liderlik. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi*, 1-24.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, 119-143.
- Kodjo, J. (2017). Structural Equation Modeling Analysis of the Impact of Individualist-Collectivist Cultures on Consumer Decision-Making Styles and Moderating Factors of Age.
- Laurent, A. (1983). The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management" *Int. Studies of Management and Organizations*, 1-2, 75-96.
- Merkin, R. S. (2006). Merkin, R. S. (2006). Uncertainty Avoidance and Facework: A Test of the Hofstede Model. *International Journal of Intercultural Relations*, 2(30), 213-228.
- Migliore, L. (2011). Relation between big five personality traits and Hofstede's cultural dimensions: Samples from the USA and India. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 1(18), 38-54.
- Morrison, E., & Frances, J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 4(25), 706-725.
- Öğüt, A., & Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, (23), 145-170.
- Öncül, M., Deniz, M., & İnce, A. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 255-269.

- Öztürk, A. (1997). Yönetim-Kültür İlişkisi ve Türk İşletmelerinin Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma. *Yönetim*, 9(27), 40-52.
- Robertson, C. (2000). The Global Dispersion of Chinese Values: A three-Country Study of Confucian Dynamism. *MIR: Management International Review*, 253-268.
- Sargut, A. (1994). Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49 (1), 321-332.
- Sargut, A. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* (2. b.). Ankara: İmge Kitabevi.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 3. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sarıbay, B., & Kayalı, C. A. (2016). Çalışan Sessizliğinin Kültürel Değerlerle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik İzmir İli Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 3(16), 531-540.
- Seymen, O., Bolat, T., Güney, S., Aydın, B., Çeken, H., Durukan, T., . . . Harak, T. (2005). *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Stohl, C. (1993). European Managers' Interpretations of Participation: A Semantic Network Analysis. *Human Communication Research*, 1(20), 97-117.
- Şahin, A. (2005). "Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetimsel değerlerine Etkisi ve Japon Z teorisiyle Karşılaştırılması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 182.
- Şişman, M. (1996). Yönetim Kuramları ve Kültürlerarası Farklılaşma Açısından Yönetim Uygulamaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2), 295-308.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler* (3. b.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Terzi, A. R. (2004). Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(6), 65-76.
- Toktamışoğlu, M. (2001). *Kot Pantolonlu Yönetici*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Tunçay, S. S. (2017). Asil-Vekil İlişkilerinin Kültürel Bağlamda Sosyal Ağ Kuramı Çerçevesinde Sosyal Ağ Analizi Kullanılarak İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*(9), 478-510.
- Yahyagil, M. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 53-76.
- Yeh, R.-s., & Lawrence, J. (1995). Individualism and Confucian Dynamism: A Note on Hofstede's Cultural Root to Economic Growth. *Journal of International Business Studies*, 3(26), 655-669.
- Yeşil, S. (2013). Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme. *Electronic Journal of Social Sciences*, 12(44), 52-81.

Yıldız, H., & Çobanoğlu, S. (2016). Amaçlara Göre Yönetim: Türk Kamu Yönetimine Yansımaları. *Research Journal of Business and Management*, Vol.3(2).