

TÜRK TOPLUMUNUN ÇALIŞMA YAŞAMI KARAKTERİSTİKLERİNİN HOFSTEDE’NİN BOYUTLARI ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

Deniz AYDIN¹ & Pınar UÇMAN²

ÖZET

Bu çalışma, Türk toplumun özelliklerini Hofstede’nin kültür boyutları perspektifinde inceleyerek, çalışma yaşamına ilişkin bir model ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada, Türk toplumunun özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, Geert Hofstede’nin kültür boyutları olan Güç mesafesi, Bireycilik/toplumculuk, Belirsizlikten kaçınma ve Erillik/dişillik boyutları üzerinde durulmuştur. Araştırma amacı kapsamında Çanakkale’de Kamu ve Özel Sektörde çalışan 19 kişiden mülakat tekniği kullanılarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler Maxqda programı kullanılarak analiz edilmiş ve anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Yapılan çalışmada; Hofstede’nin dişillik-erillik boyutuna göre Türk toplumunda değerlerin, gelenek-göreneklerin ve yaşam biçimin ön plana çıktığı, bireycilik-toplulukçuluk boyutunda karar vermede çıkarların ön planda olduğu, bunu sosyal çevre, para, gelenek ve göreneklerin takip ettiği, güç mesafesi boyutuna göre; iyi bir yöneticinin çalışanlarına adil davranması, babacan bir tavır sergilemesi, yönetimi altında çalışanlarla iletişim kurabilmesi, işini iyi bilen, otoriter ve planlı olması gerektiği, belirsizlikten kaçınma boyutunda ise Türk toplumunun belirsizlikten kaçınma eğiliminin ne düşük ne de yüksek bir eğilim sergiledikleri, orta seviyede yer aldıkları görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Hofstede’nin kültür boyutları, Türk toplumunun iş yaşam özellikleri.

Jel Kodlar : M12, M14, M19

INVESTIGATION OF THE WORKING LIFE CHARACTERISTICS OF THE TURKISH SOCIETY WITHIN THE FRAMEWORK OF HOFSTEDE’S DIMENSIONS

ABSTRACT

This is a qualitative study on the evaluation of Hofstede’s cultural dimensions in terms of Turkish society. This study was conducted to examine the

1- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi, denizaydin@comu.edu.tr., Orcid: 0000-0002-1437-5415.

2- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi, ucmanmmm@gmail.com., Orcid: 0000-0002-2574-9152.

characteristics of Turkish society from the perspective of Hofstede's cultural dimensions and to produce a model for working life. The aim of this study is to measure the level of intercultural communication among businesses, institutions or individuals in Turkish society. In the study, the cultural dimensions of Geert Hofstede, Power distance, Individualism / societalism, Uncertainty avoidance and Masculinity / femininity dimensions were emphasized. Within the scope of the research purpose, data were obtained by using interview technique with 19 people working in Public and Private Sector in Çanakkale. The data obtained were analyzed using Maxquada program and significant findings were obtained.

In the study; According to Hofstede's femininity-masculinity dimension, values, traditions and life style come to the forefront in Turkish society, interests are at the forefront of decision making in the individualism-societal dimension, followed by social environment, money, traditions and customs, power distance dimension; that a good manager should treat his employees fairly, show a paternalistic attitude, communicate with the employees under his management, be well-informed, authoritarian and planned; seen.

Key Words: Culture, Hofstede's cultural dimensions, business life characteristics of Turkish society.

Jel Codes: M12, M14, M19

1. GİRİŞ

Kültür toplumun üyeleri tarafından paylaşılan bir olgudur. Kültürü daha geniş anlamıyla ise, çocukluktan itibaren öğrenilen ve benimsenen, tarih, din, edebiyat ile çocukluktan pekiştirilen ve toplumun yarattığı kahramanlar tarafından somutlaştırılan, değerler ve fikirlerle ifade edilen algı ve düşüncelerimizi şekillendiren bir olgu olarak tanımlamak mümkündür (Yüksel, 2013:176-177).

Kültürün özelliklerine değinilecek olunursa; Kültür insanların kendi deneyimleri ile toplumda yaşayarak öğrendiği bir kavram olması nedeniyle içgüdüsel ve kalıtsal değil paylaşılan duygular bütünüdür. Kültür toplumsal ve süreklidir. Toplumdaki sorunların çözümlerinin kendilerinden sonraki nesillere aktarılması kültürün sürekliliğini sağlar (Emre, 2007: 58-59).

Kültür bireylere özgü değildir, toplumun üyeleri olarak insanlar kültürü paylaşır. Kültürün bir parçasında yaşanan bir değişim diğerlerinde de değişime yol açar. Kültür Semboliktir, Kalıplaşmıştır ve uyarlanabilir. Kültür insanların adapte olma veya değişme kapasitesine dayanır. Bu nedenle toplumu etkileyen dış güçlere karşılık olarak değişir (Güney & Nurmakhmatuly, 2007: 69).

Hofstede’nin (1980) geliştirdiği, kültürel değerlerin ölçümünde kullanılan model literatürde kullanılan en yaygın modeldir. Teori, kültürler arası sosyal davranışlar, sosyoloji, uluslararası yönetim ve pazarlama, iletişim gibi çok farklı alanlarda kullanılmaktadır. Bu çerçevede, Türk toplumundaki çalışma yaşamının Hofstede’nin kültür boyutları açısından irdelenmesi, Türk toplumunda ve özellikle Türk toplumunun iş yaşamının ne gibi özellikleri yansıttığının derinlemesine anlaşılması önem taşımaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada Türk toplumunda ve Türk toplum yaşamı içerisindeki iş hayatında ne şekilde etkili olduğu yönündeki öncüller ele alınmıştır. Araştırmada Geert Hofstede’nin kültür boyutları Türk toplumunun özellikleri ve Türk toplumunda iş yaşam özellikleri çerçevesinde incelenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde kültür kavramı ve Geert Hofstede’in kültürel boyutlarına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Kültür Kavramı

Literatürde kültür kavramının birbirinden farklı ve çok sayıda tanımının yapıldığı görülmektedir. Çünkü kültür kavramı birçok bilim dalının araştırma alanına girmektedir. İlk kez Voltaire tarafından insan aklının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. “İnsan ve Kültür” adlı eserinde (Güvenç, 1991: 95) kültürü “bir toplumun ya da tüm toplumların birikimli uygarlığıdır, belirli bir toplumun ya da topluluğun kendisidir” şeklinde tanımlamaktadır. (Eğinli & Yeygel, 2011: 39) ise kültürü “sosyal kalıtımın tümü” olarak ifade ederek, kültürün içgüdüsel ve genetik olmadığını, insanların farkında olmaksızın toplumdan öğrendiklerini ileri sürmektedir (Eğinli & Yeygel, 2011: 39-40).

Kültür kavramının ne olduğu ve nasıl araştırılması gerektiği farklı yazarlarca sorgulanmıştır. Adler bu araştırmaları tek bir kültürü ele alıp o kültürün özelliklerini ortaya çıkaran dar kapsamlı araştırmalar (1980:32), bir ülkeye ait olan kültürel özelliklerin diğer kültürlerde bulunup bulunmadığını ortaya çıkaran merkezci araştırmalar (1980:33), farklı ülkelerdeki kültürleri ele alıp değerlendiren çok merkezli araştırmalar (1980:34) ve farklı ülkelerde bulunan kültürlerin özelliklerini ele alıp bu özellikleri karşılaştıran karşılaştırmalı araştırmalar (1980:35) olmak üzere sınıflandırmıştır.

Smircich (1983:342) kültürün ele alınması konusunda beş farklı boyut belirlemiştir. İlk boyut olan “kültürlerarası ya da karşılaştırmalı yönetim”,

İkinci boyut olan “örgüt kültür”ünde kültür, bireyleri sosyal yapılar olarak birleştirerek, adapte edici ve düzenleyici bir rol oynar. Örgütler ise değişen çevre durumlarına uyabilen ve adapte olabilen bir organizma olarak ele alınır. Smircich’in “*örgütsel biliş*” boyutunda kültür, paylaşılan bilgi sistemi, örgüt ise bu bilginin sisteminden oluşan unsurlar olarak ele alınır (1983:342). “*Örgütsel sembolizm*” boyutunda kültür, paylaşılan anlam ve sembollerin bir sistemi, örgüt ise sembolik söylemin örüntüleri olarak ortaya çıkar. Smircich’in geliştirdiği boyutların sonuncusu olarak “*bilinçsiz süreçler ve örgütler*” yer almaktadır. Burada kültür, aklın evrensel bilinçsiz altyapısının yansıması, örgütler ise bilinçsiz şekilde ortaya çıkan uygulamalar ve formlardan meydana gelmektedir. Smircich bu sınıflandırmalardan yola çıkarak (1983:343-348) “*kültürlerarası ya da karşılaştırmalı yönetim*”de kültürün bağımsız bir değişken, örgütsel kültürün ise *içsel değişken* olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır (Yeloğlu, 2011:156).

2.2. Geert Hofstede kültürel boyutları;

Hofstede 1960-1970’li yıllarda IBM firması çalışanları üzerine yaptığı anketlerle çalışmalarını şekillendirmiş, güç mesafesi, bireycilik/toplumculuk, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişillik, *açıklık veya kendini kısıtlama* boyutu olmak üzere beş boyut belirlemiştir. Hofstede’nin Çin’de devam eden çalışmaları sonucunda da altıncı bir boyut olan zaman oryantasyonu / uzun ve kısa döneme yönelme boyutunu eklemiştir (Karaağaç, 2017: 9)

Düşük güç mesafesinin 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. Askeri düzen yüksek güç mesafesi olan bir düzendir. Latin Amerika, Afrika, Asya ve Doğu Avrupa bu göstergenin genelde yüksek olduğu toplumlardır (Karaağaç, 2017: 10).

Bireysellik kavramının yüksek olduğu toplumlarda, bireysel menfaat ve hedeflerin toplumsal menfaat ve hedeflerden önde geldiği söylenebilir. Gelir (ulusal gelir) düzeyi arttıkça bireyciliğe doğru ilerlendiği iddiası vardır. Toplulukçu kültürlerde insanlar; aile, kabile ya da ulus gibi daha büyük bir gruba ait olma isteğindedirler. Bireysel başarılarından çok grup başarısından tatmin olurlar. Pek çok Asya, Afrika, Orta ve Güney Amerika ülkeleri toplulukçu kültür tanımına uyar (Karaağaç, 2017: 11).

Hofstede’nin belirsizlikten kaçınma boyutu toplumların bilginin yetersiz olduğu,

açık olmadığı veya hiç olmadığı, değişimin hızının ve boyutunun öngörülemediği durumlardan duydukları tedirginlik düzeyi ile ilgilidir (Demirel & Tikici 2004: 5). Belirsizlikten kaçınma isteğinin güçlü olduğu toplumlarda bireyler riskli ve sonucu belirli olmayan durumlardan sakınma eğilimindedirler. Bu durumlar bireylerde yüksek oranda stres ve tedirginlik oluşturur. Japonya, Yunanistan ve Rusya gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma oldukça yüksektir (Sıgılı & Tıgılı, 2006: 331-332).

Maskülen toplumlarda bireylerin motivasyonu rekabet ve başarı ile sağlanır. Japonya, İtalya, Venezuela, İrlanda ve Meksika maskülen toplum yapısına sahip ülkelerdendir (Interculter, 2012:3). Feminin kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. İsveç, Norveç, Danimarka, Hollanda ve Finlandiya bu toplumlara örnek olarak gösterilebilir (Duman, 2018: 2).

Hofstede zaman oryantasyonu boyutunu, kimi kültürlerin zamanı gelecek merkezli algılaması, kimi kültürlerin ise geçmişe yönelmesi bakımından ele alınır. Batılı toplumlarda zaman; düzenli, planlı, standart, objektif ve doğrusal bir yapıya sahip olmasına karşın, kimi doğu toplumlarında ve Kuzey Avrupa ülkelerinde ise geleneksel olarak algılanmaktadır (Öncül, Deniz & İnce, 2016: 260) Doğu Asya ülkesi olan Çin, Kore ve Japonya uzun vadeli oryantasyona eğilimli ülkelerdendir (Şahin, 2018: 36).

2.3. Hofstede’nin Boyutlarının Türkiye Açısından İncelemesi

Toplumun en zayıf bireylerinin gücün eşitsiz dağıtılmasını kabul etme ve umma derecesi olan güç mesafesi boyutunda Türkiye 66 puan ile yukarılarda yer almaktadır. Hofstede’ye göre bağımlı, hiyerarşik, üstekilere erişimin olmadığı ve ideal patronun baba figüründe olduğu bir yapı “Turkish style” olarak adlandırılmaktadır. Erişim tarihi: 20.02.2019, www.myparmaksiz.com.

Amerika ve Avrupa ülkelerinde bireysellik yüksek iken, Asya ülkelerinde düşüktür. Türkiye 37 puan ile kolektivist bir toplum olarak görülmektedir. “Biz”in daha önemli olduğu, insanların içinde buldukları gruplara sadık bir şekilde hayatlarını sürdürdükleri, iletişimin dolaylı olduğu, güvenin zamanla oluştuğu, torpilin sıkça görüldüğü ve geri beslemenin dolaylı olduğu bir toplum yapısı görülmektedir (Curkan S.C., 2019: 38-39).

Hofstede 50 ülke üzerinde yaptığı araştırmaya dayanarak Türkiye’nin güçlü belirsizlikten kaçınma kültürel özelliğine sahip bir ülke olduğunu söylemektedir. Türk kültürü risk almaya karşı daha tedirgin bir yapıya sahiptir. Türkiye 85

puanla üst sıralarda yer almaktadır. Türkiye’de kanun ve kurallara ihtiyaç fazladır (Güllüpunar & Gümüşok 2016: 477-492).

Hofstede’nin Erillik/dişillik boyutunda Japonya ve Avusturya erillikte yüksekken, İspanya ve İskandinav ülkeleri düşük erillik göstermektedir. Türkiye ise 45 puanla bu ölçeğin feminen tarafında yer almaktadır Erişim tarihi: 25.02.2019, www.myparmaksiz.com.

Hofstede’ye göre kültürler hoşgörülü ve kısıtlayıcı olarak ikiye ayrılır. Türkiye 49 puanla ortada yer almaktadır. Yani ne hoşgörülü ne de kısıtlayıcı bir ülke izlenimi vermektedir Erişim tarihi: 20.04.2019, www.myparmaksiz.com.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, Türk toplumunun özellikleri ve Türk toplumunda iş yaşam özelliklerinin Hofstede’nin kültür boyutları açısından değerlendirilmektedir. Bu amaç doğrultusunda yukarıda belirtilen araştırma sorularına cevap aranmaktadır. Nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik yaklaşımına (olgu bilime) dayanmaktadır. Fenomenolojik yaklaşımıyla (olgu bilime) tasarlanan çalışmalarda, farkında olunan, ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanılmaktadır. Fenomenolojik araştırma yöntemi, katılımcıların vurgulanan olguyu tanımladığı, olguya ilişkin deneyimlerini betimledikleri bir araştırma yöntemidir (Kanten, Gümüştekin & Durmaz, 2018). Bu bağlamda, yapılan araştırmada ele alınan “kültür” kavramı da sıklıkla karşılaşılan bir kavram olarak görülmektedir. Ancak “kültür” kavramının bireyler açısından değişik anlamlar çağrıştırması, kültürü ifade etme şekillerinin farklılık göstermesi, kültürün Türk toplumunda ve özellikle Türk toplumunun iş yaşamında ne gibi özellikleri yansıttığının derinlemesine anlaşılması açısından fenomenolojik araştırma deseninden faydalanılmıştır. Böylece araştırmada Türk toplumunda ve Türk toplum yaşamı içerisindeki iş hayatında ne şekilde etkili olduğu yönündeki öncüller ele alınmıştır.

Araştırmada Geert Hofstede’nin kültür boyutları Türk toplumunun özellikleri ve Türk toplumunda iş yaşam özellikleri çerçevesinde incelenerek bir model dahilinde sunulması amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıda yeralan sorulara cevap aranmıştır.

- Kültür kelimesi ne anlama gelmektedir? Türk Toplumunu mutlu bir kültüre sahip midir?
- Türk Toplumunda İnsanlar arasındaki ilişkiler önemli midir? Türk

toplumunda insanlar arasında “ben” kavramı mı “biz” kavramı mı önemlidir?

- Türk toplumunda maddi açıdan güçlü olmak önemli midir?
- Türk toplumunda kariyer nasıl elde edilir?
- Türk toplumunda insanlar sevdiği işi yapabiliyor mu?
- Türk toplumunda insanlar arasında rekabet var mı? İş yaşamındaki çatışmalar nasıl çözümlenmektedir?
- Türk toplumundaki insanların karar vermelerinde etkili olan unsurlar nelerdir?
- Türk toplumundaki eğitim düzeyi nasıldır?
- Türk toplumdaki insanlar dürüst müdür?
- Türk toplumunda insanlar için ödüllendirme mi, cezalandırma mı kullanılır?
- Türk toplumda İyi bir yönetici, nasıl olmalıdır? Kurumlarda yöneticiler nasıl davranmalıdır? Toplumda statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınmalı mıdır?
- Türk toplumunda sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi olmalı mıdır?
- Türk toplum yapısındaki aile içi ilişkiler nasıldır?
- Türk toplumunda kurumlarda yazılı kurallar mı işler? Kurumdaki yazılı kurallar, esnetilip değiştirilebilir mi?
- Türk toplumunu diğer toplumlardan ayıran özellikler nelerdir?
- Hoşgörü, sevgi, şefkat, toplulukçuluk, hiyerarşi, statü gibi unsurlar insanları mutlu eder mi?

3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın katılımcılarını Çanakkale’de yaşayan değişik yaş ve eğitim seviyesine sahip öğrenci, kamu çalışanı, emekli, serbest meslek çalışanı ve bugüne kadar hiç bir işte çalışmamış olan 19 kişi oluşturmaktadır. Cresswell (1998) örneklem büyüklüğünün nitel araştırmalarda 10-30 arasında olabileceğini vurgulamaktadır. Ayrıca Cresswell’in belirttiği örneklem büyüklüğünün iki temel faktörü olan veri doygunluğu ve veri yeterliliğinin de dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Kanten, Gümüştekin & Durmaz, 2018). Yeni verilerin mevcut

bilgilere düşük düzeyde katkı sağlaması veya herhangi bir etki oluşturmaması durumunda veri doygunluğu ortaya çıkmaktadır. Araştırma probleminin cevaplanmasına fayda sağlayacak düzeyde elde edilen verilerin olması ise Veri yeterliliğini ifade etmektedir. Bu araştırmada kullanılan yöntem amaçlı örnekleme yöntemidir. (Kanten, Gümüştekin & Durmaz, 2018). Buna yönetime göre, katılımcılar araştırma amacına katkı sağlamak için örnekleme dahil edilmiştir. Bu bağlamda araştırmada cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, meslek, mesleki kıdem, medeni durum, çocuk sayısı, aylık gelir gibi özellikler dikkate alınarak, 19 kişi ile görüşüldükten sonra veri doygunluğunun ve veri yeterliliğinin sağlandığına kanaat getirilmiştir. Tablo 1’de katılımcılara ilişkin detaylı bilgi verilmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Bilgiler

Ünvan	Katılımcı Sayısı	Ortalama Yaş	Eğitim Düzeyi	Mesleki Deneyim
Öğrenci	3	20	Lise	-
Akademisyen	3	50	Lisansüstü	30
Öğretmen	2	39	Lisans	15
Hemşire	1	43	Lisansüstü	24
Askeri personel	1	45	Lisans	26
Emekli	1	48	Lisans	30
Memur	1	41	Lisans	10
Serbest Meslek	6	43	Lise-Lisans	-
Çalışmayan	1	-	-	-

4. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Nitel araştırmalarda birtakım veri toplama teknikleri vardır. Bu tekniklerden genellikle görüşme yapma (mülakat), alan notları yazma, kayıt toplama gibi yöntemlerin bir arada kullanılması araştırmanın sonuçları açısından önemlidir. Yapılan bu araştırmada, yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış, görüşmeler karşılaştırma yapmak ve ayrıntıları kaçırmamak için iki kişi tarafından not tutulmak suretiyle toplanmıştır. Görüşme formu hazırlanmadan önce yabancı ve Türkçe literatürler taranmış ve konu ile ilgili çalışmalar incelenmiştir. Görüşme formu hazırlandıktan sonra formun geçerliliği için iki uzman görüşüne

başvurulmuştur. Görüşme formu Hofstede’nin Kültür Boyutları ile ilgili 25 adet açık uçlu soru ile; formu dolduran kişiye ilişkin tanıtım, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, meslek, mesleki kıdem, medeni durum, çocuk sayısı, aylık gelir, oturulan hanenin durumu (kira-kendi) 10 adet demografik soruyu da içermektedir. Görüşmeler Mart-Nisan 2019 tarihleri arasında iş yoğunluğu dikkate alınarak, akşam saatlerinde veya mesai bitişlerinde önceden randevu alınmak suretiyle katılımcıların bulunduğu ortamlarda gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler, 30-45 dakika arasında bir süreyi kapsamış, katılımcıların çekincelerini ortadan kaldırmak amacıyla görüşmeler ses kayıt cihazı kullanılmadan, yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.

5. VERİLERİN ANALİZİ

Bu çalışmada, elde edilen verilerin değerlendirilmesinde MAXQDA programından ve içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. Elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmak için içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi ile, birbirine benzeyen verilerin belirli temalar çerçevesinde birleştirme, organize etme ve yorumlama amaçlanmıştır. (Kanten, Gümüştekin & Durmaz, 2018).

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma verilerinin analizi sonucunda, kodlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu yapı içerisinde 10 adet kategori (Türk toplumunun iş yaşam özellikleri, eğitim seviyesi, mutluluk, yönetici özellikleri, karar verme tarzları, örgütsel özellikler, kariyer ilerleme, Türk toplumunun özellikleri, bireylerarası ilişkiler, kültürel özellikler) ve 755 açık kod belirlenmiştir. Bu kodların görselleştirilmesinde frekans (f) tablo ve grafikleri, yoğunluk tabloları ve kod haritaları kullanılmıştır.

6.1. Kültür Kelimesinin Analizine İlişkin Bulgular

İlk aşamada çalışmanın ana temasını temsil eden kültür kavramının katılımcılara çağrıştırdığı anlamlar belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler kültür kelimesinin 8 farklı anlam çağrıştırdığını göstermektedir (Tablo 2). Buna göre kültür kelimesinin en yüksek düzeyde (%52,63) değer kodu ile kodlandığı; bunu sırasıyla yaşam biçimi (% 31,58); gelenek görenek (% 31,58); örf,adet, dil, din (% 21,05); kültür aktarımı; bilgi birikimi ve düşünce (% 15,79) ve davranış (% 10.53) kodlarının izlediği görülmektedir.

Tablo 2. Kültür Kelimesinin Katılımcılara Çağrıştırdığı İfadeler

	Frekans	Yüzde	Yüzde (geçerli)
Değer	10	52,63	52,63
Yaşam Biçimi	6	31,58	31,58
Gelenek, Görenek	6	31,58	31,58
Örf, Adet, Dil, Din	4	21,05	21,05
Kültür Aktarımı	3	15,79	15,79
Bilgi Birikimi	3	15,79	15,79
Düşünce	3	15,79	15,79
Davranış	2	10,53	10,53
Kodlanmış Belgeler	19	100,00	100,00

6.2. Türk Toplumunda Bireylerarası İlişkilerin Dağılımına İlişkin Bulgular

Türk toplumunda bireylerarası ilişkilerin dağılımına baktığımızda (Tablo 3) bireylerarası ilişkilerin 8 alt gruba ayrıldığı, en yüksek 18 frekans değeri ile % 94,74 geçerlilik oranıyla bireylerarası ilişkilerde rekabetin kodlandığı; bunu sırasıyla samimiyet (% 68,42); çıkarlar (% 47,37); anlayış (% 42,11); samimiyetsizlik (36,84); dürüstlük (% 31,58); bencillik (26,32); ve mutsuzluk (% 15,79) kodlarının izlediği görülmektedir.

Tablo 3. Bireylerarası İlişkilerin Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Yüzde (geçerli)
Rekabet	18	94,74	94,74
Samimi	13	68,42	68,42
Çıkarlar	9	47,37	47,37
Anlayış	8	42,11	42,11
Samimiyetsiz	7	36,84	36,84
Dürüstlük	6	31,58	31,58
Bencillik	5	26,32	26,32
Mutsuzluk	3	15,79	15,79
Kodlanmış Belgeler	19	100,00	100,00
Kodlanmamış Belgeler	0	0,00	-
Analiz Edilen Belgeler	19	100,00	-

6.3. Türk Toplumunda Eğitim Seviyesinin Dağılımına İlişkin Bulgular

Türk toplumunda eğitim seviyesinin dağılımına ilişkin bulgulara baktığımızda (Tablo 4) eğitim seviyesine ilişkin olarak 5 alt kodlama yapıldığı, en yüksek 10 frekans değeri ile % 52,63 geçerlilik oranıyla eğitim seviyesinin kodlandığı; bunu sırasıyla niteliksiz eğitim (% 42,11); artan eğitim düzeyi (% 21,05); fırsat ve imkan eşitsizliği (% 10,53) ve araştırmadan uzak (% 5,26) kodlarının izlediği görülmektedir.

Tablo 4. Türk Toplumunda Eğitim Seviyesinin Dağılımına İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde	Yüzde (geçerli)
Eğitim Seviyesi Düşük	10	52,63	58,82
Niteliksiz Eğitim	8	42,11	47,06
Artan Eğitim Düzeyi	4	21,05	23,53
Fırsat ve İmkan Eşitsizliği	2	10,53	11,76
Araştırmadan Uzak	1	5,26	5,88
Kodlanmış Belgeler	17	89,47	100,00
Kodlanmamış Belgeler	2	10,53	-
Analiz Edilen Belgeler	19	100,00	-

6.4. Türk Toplumunda Yönetici Özelliklerinin Dağılımına İlişkin Bulgular

Türk toplumunda yönetici özelliklerinin dağılımına ilişkin bulgulara baktığımızda (Tablo 5) yönetici özellikleri ile ilgili 14 alt kodlama yapıldığı, en yüksek % 52,63 geçerlilik oranıyla adil yönetici özelliğinin kodlandığı; bunu sırasıyla babacan (% 4,37); iletişime açık (% 36,84); işini iyi bilen (% 36,84); otoriter (% 31,58); planlı (% 26,32); lider (% 26,32); başarı (%21,05); demokratik ve çözüm odaklı (% 15,79); akılcı, güvenli ve sabırlı (% 10,53) ile ahlak (% 5,26) kodlarının izlediği görülmektedir.

Tablo 5. Türk Toplumunda Yönetici Özelliklerinin Dağılımına İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde	Yüzde (geçerli)
Adil	10	52,63	52,63
Babacan	9	47,37	47,37
İletişime Açık	7	36,84	36,84
İşini İyi Bilen	7	36,84	36,84
Otoriter	6	31,58	31,58
Planlı	5	26,32	26,32
Lider	5	26,32	26,32
Başarılı	4	21,05	21,05
Demokratik	3	15,79	15,79
Çözüm Odaklı	3	15,79	15,79
Akılcı	2	10,53	10,53
Özgüvenli	2	10,53	10,53
Sabırlı	2	10,53	10,53
Ahlak	1	5,26	5,26
Kodlanmış Belgeler	19	100,00	100,00
Kodlanmamış Belgeler	0	0,00	-
Analiz Edilen Belgeler	19	100,00	-

6.5. Türk Toplumunun Özelliklerinin Dağılımına İlişkin Bulgular

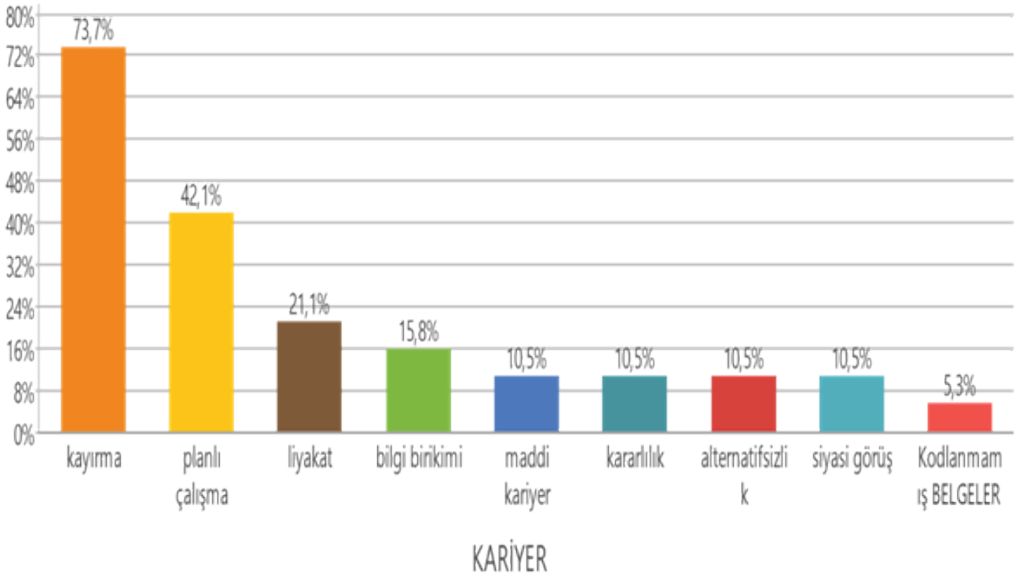
Türk toplumunun özelliklerinin dağılımına ilişkin bulgulara baktığımızda (Tablo 6) 22 alt kodlama yapıldığı, en yüksek (% 100) statü sahibi kişilere tanınan ayrıcalık özelliğinin kodlandığı; bunu (% 94,74) geçerlilik ile maddiyat ve sevdiği işi yapamamanın takip ettiğini; Yazı kuralların (%78,96); bencillik (% 63,16); aile yapısı güçlü (% 57,89); mutsuzluk (% 47,37); dürüst olmama (% 42,11); genel kültür ve samimiyet (% 36,84); aile içi ilişkilerde bozulma ve cezalandırmanın (% 31,58); dürüstlük (%26,32); vicdanlı (%21,05); yardımlaşma (% 15,79); özgürlüğüne düşkün, çabuk birleşen, örfi kurallar hakim, yaratıcı, tembel (% 10,53); sorgulamayan ve çıkarlar ön planda (% 5,26) kodlarının izlediği görülmektedir.

Tablo 6. Türk Toplumunun Özelliklerinin Dağılımına İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde	Yüzde (geçerli)
Statü Sahibi Kişilere Tanınan Ayrıcalık	19	100,00	100,00
Sevdiği İşi Yapamama	18	94,74	94,74
Maddiyat	18	94,74	94,74
Yazılı Kurallar	15	78,95	78,95
Bencillik	12	63,16	63,16
Aile Yapısı Güçlü	11	57,89	57,89
Mutsuzluk	9	47,37	47,37
Dürüst Olmama	8	42,11	42,11
Genel Kültür	7	36,84	36,84
Samimi	7	36,84	36,84
Cezalandırma	6	31,58	31,58
Aile İçi İlişkilerde Bozulma	6	31,58	31,58
Dürüst	5	26,32	26,32
Vicdanlı	4	21,05	21,05
Yardımlaşma	3	15,79	15,79
Özgürlüğüne Düşkün	2	10,53	10,53
Çabuk Birleşen	2	10,53	10,53
Örfi Kurallar Hakim	2	10,53	10,53
Yaratıcı	2	10,53	10,53
Tembel	2	10,53	10,53
Sorgulamayan	1	5,26	5,26
Çıkarlar Ön Planda	1	5,26	5,26
Kodlanmış Belgeler	19	100,00	100,00
Kodlanmamış Belgeler	0	0,00	-
Analiz Edilen Belgeler	19	100,00	-

6.6. Kariyer Dağılımına İlişkin Bulgular

Kariyer dağılımına ilişkin bulgulara baktığımızda (Şekil 1), 8 alt kodlama yapıldığı, en yüksek (% 77,78) kayırma kodlandığı; bunu (% 44,44) geçerlilik ile planlı çalışmanın takip ettiğini; liyakatın (%22,22); bilgi birikiminin (% 16,67); maddi kariyer, alternatifsizlik, kararlılık ve siyasi görüş (% 11,11); kodlarının izlediği görülmektedir.



Şekil 1. Türk Toplumunda Kariyer Dağılımına İlişkin Bulgular

6.7. Türk Toplumunun İş Yaşam Özellikleri

Tablo 7’de görüldüğü üzere yöneticilerin adil olması, babacan ve iletişime açık bir tutum sergilemeleri, işlerine hakim olmaları ve bunların yanında da otoriter bir tavır sergilemeleri gerektiği tespit edilmiştir. Türk toplumundaki bireylerin iş yaşamında karar verme tarzları incelendiğinde, çıkarların ön planda olduğu, kararlar alınırken sosyal çevrenin etkili olduğu, aynı zamanda para ile gelenek ve göreneklerin de önem kazandığı görülmektedir. İş yaşamında örgütsel özellikler ele alındığında, iletişimin ağırlık kazandığı, hiyerarşik yapının bulunduğu ancak işlerde belirsizlik olduğu, kuralların ise esnek olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Türk toplumunda kariyer ilerlemesi ile ilgili olarak katılımcıların kayırma ve planlı çalışma kavramları altında yoğunlaştığı, bu bağlamda kariyer elde etmenin kayırma veya planlı çalışma ile elde edilebileceği görülmektedir.

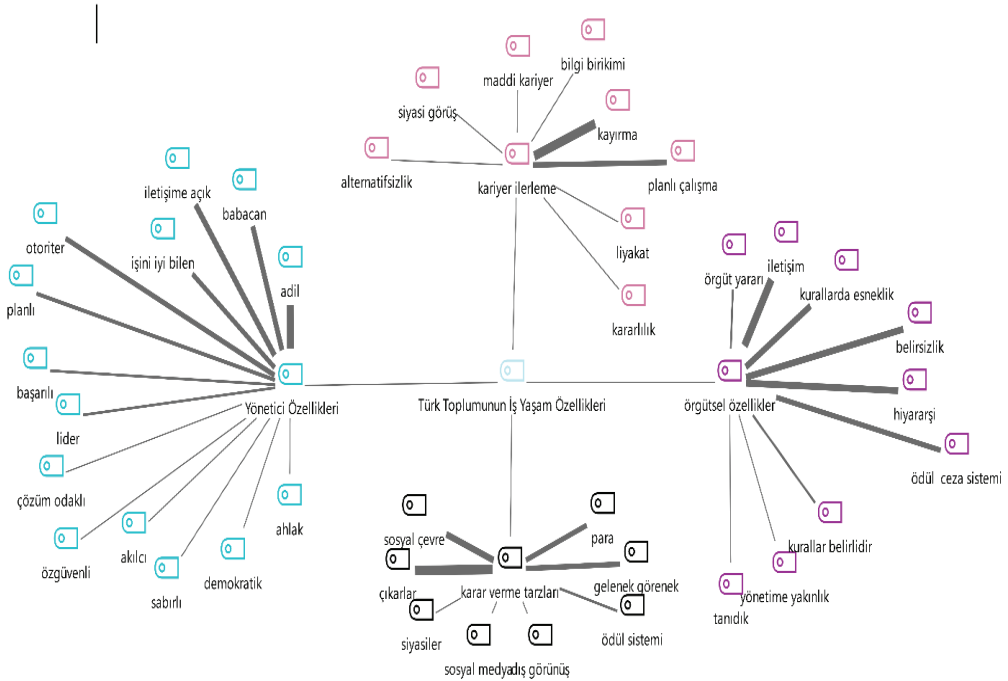
Sonuç olarak; Türk toplumunun iş yaşam özellikleri incelendiğinde, örgütsel iletişimin yüksek olduğu, kariyer elde etmede kayırmanın ön planda olduğu, örgütlerde hiyerarşik düzenin bulunduğu, bununla birlikte yöneticilerin adil davranış sergilediği, çıkarların karar verme tarzlarını etkilediği, örgüt özellikleri açısından ise yapılan işlerde belirsizlik olduğu ve kurallarda esneklik bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7. Türk Toplumunun İş Yaşam Özellikleri Yoğunluk Tablosu

Kod Sistemi	mehmet	pınar	seçil	mürsel 2	canan	esra	suzan	arzu	ayşe1	hafize	iskender	Hüseyin	mürsel	öğrenci	öznur	xx	zafer	Onur	TOPLAM	
Yönetici Özellikleri																				0
özgüvenli																				3
sabırlı																				2
başarılı																				6
planlı																				7
akılcı																				3
demokratik																				3
otoriter																				8
babacan																				11
adil																				14
lider																				6
çözüm odaklı																				4
İletişime açık																				10
ahlak																				2
İşini iyi bilen																				9
karar verme tarzları																				0
sosyal çevre																				11
para																				9
ödül sistemi																				6
dış görünüş																				2
gelenek-görenek																				9
çıkartılar																				14
siyasiler																				2
sosyal medya																				2
örgütsel özellikler																				0
örgüt yaran																				7
İletişim																				20
kurallarda esneklik																				14
yönetime yakınlık																				6
belirsizlik																				14
kurallar belirlidir																				9
tandık																				3
hiyerarşi																				15
ödül ceza sistemi																				13
kariyer ilerleme																				1
kararlılık																				4
alternatifsizlik																				2
planlı çalışma																				10
bilgi birikimi																				3
maddi kariyer																				2
kayma																				17
İyakat																				5
siyasi görüş																				3
TOPLAM	14	27	25	21	6	11	13	17	12	9	22	10	16	17	16	11	22	9	13	291

6.8. Türk Toplumunun İş Yaşam Özelliklerine İlişkin Model Önerisi

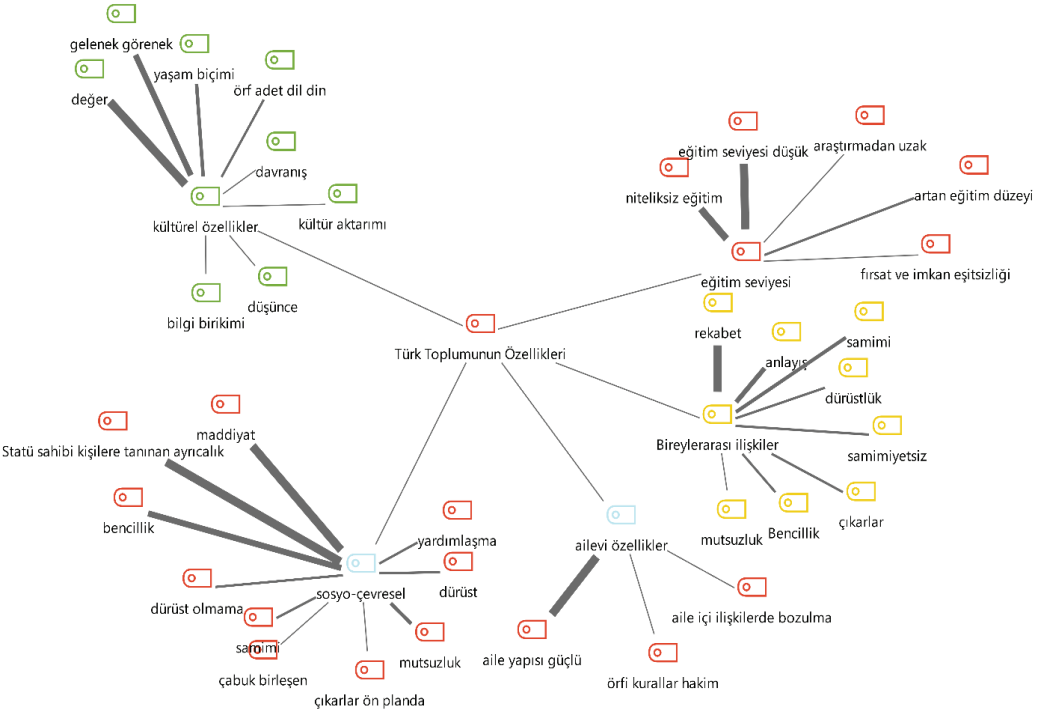
Katılımcıların Türk toplumunun iş yaşam özelliklerinin belirlenmesine yönelik ifadelerine ilişkin kodlamalar “yönetici özellikleri”, “karar verme tarzları”, “örgütsel özellikler” ve “kariyer ilerleme” olmak üzere dört ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler Türk toplumunda yönetici özellikleri adil olma, babacan tavır, iletişime açık, işini iyi bilen, vicdanlı, otoriter ve lider gibi faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte yöneticilerin karar verme tarzlarına bakıldığında çıkarların, sosyal çevrenin, gelenek görenek ve paranın etkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel özellikler de ise iletişim, hiyerarşi, kurallarda esneklik, belirsizlik ve ödül-ceza sisteminin etkin olduğu; kariyer ilerleme alt faktörlerine baktığımızda da kayırma ve planlı çalışma faktörlerinin iş yaşamını etkilediği görülmektedir. Buna göre Şekil 2’de Türk toplumunun iş yaşam özelliklerini etkileyen ana ve alt unsurlar özetlenmeye çalışılmıştır.



Şekil 2. Türk Toplumunun İş Yaşam Özellikleri Modeli

6.9. Türk Toplumunun Özelliklerine İlişkin Model Önerisi

Katılımcıların Türk toplumunun özelliklerinin belirlenmesine yönelik ifadelerine ilişkin kodlamalar “eğitim seviyesi”, “ailevi özellikler”, “sosyo-çevresel faktörler”, “bireylerarası ilişkiler” ve “kültürel özellikler” olmak üzere beş ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler Türk toplumunun eğitim seviyesinin düşük ve nitelsiz olduğu, ailevi özellik olarak aile yapısının güçlü, sevdiği işi yapamama ve yazılı kuralların hakim olduğu; sosyo-çevresel faktörlere baktığımızda maddiyatın ön plana çıktığı, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması gerektiği ve bencilliğin olduğu; bireyler arası ilişkilerde rekabetin ön planda olduğu; kültürel özelliklerde değer, gelenek ve göreneklerin etkin olduğu görülmektedir. Buna göre Şekil 3’de Türk toplumunun özelliklerini etkileyen ana ve alt unsurlar özetlenmeye çalışılmıştır.



Şekil 3. Türk Toplumunun Özellikleri Modeli

7. SONUÇ

Kültür toplumun üyeleri tarafından paylaşılan bir olgudur. Kültür insanların kendi deneyimleri ile toplumda yaşayarak öğrendiği bir kavramdır bu nedenle içgüdüsel ve kalıtsal değildir. Kültür toplumsal ve süreklidir. Toplumdaki sorunların çözümlerinin kendilerinden sonraki nesillere aktarılması kültürün sürekliliğini sağlar. Kültür, bireyin tutum ve davranışlarına yön veren kurallar sistemidir. Bireyler, toplumsal kuralların neler olduğunu bilirler. Kültür olarak tanımlanan alışkanlıklar, teamüller, normlar, gelenekler, görenekler, değerler ve inançlar, doğayla başa çıkma ve birlikte yaşamı mümkün kılacak çözümler bütünüdür. Bu nedenle kültür, ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcı bir özelliğe sahiptir.

Yapılan çalışmada, Geert Hofstede'nin kültürel boyutları olan güç mesafesi, bireycilik/toplumculuk, belirsizlikten kaçınma ve erillik/dişillik boyutları Türk toplumu açısından incelenmiştir. Türk toplumunun özellikleri sosyo-çevresel özellikler, bireyler arası ilişkiler, kariyer ilerleme ve kültürel özellikler açısından Hofstede'nin dişillik-erillik boyutuna göre Türk toplumunda değerlerin, gelenek göreneklerin ve yaşam biçimin ön plana çıktığı görülmüştür. Bireylerarası ilişkilerde yoğun rekabete rağmen anlayış ve samimiyetin de Türk toplumu açısından ağırlık kazandığı tespit edilmiştir. Türk toplumunun sosyo-çevresel özelliklerine baktığımızda maddiyatın ön planda olduğu, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanındığı ve bencil bir tutum sergiledikleri görülmüştür. Türk toplumunda planlı çalışmanın kariyer ilerlemesinde etkili olduğu, ancak yüksek oranda insanlar arasındaki kayırmanın da kariyer sağlama açısından önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür.

Hofstede'nin bireycilik-toplumculuk boyutuna göre karar verme tarzları açısından incelenmiş, karar vermede çıkarların ön planda olduğu bunu sosyal çevre, para, gelenek ve göreneklerin takip görülmüştür. Türk toplumunun eğitim seviyesine bakıldığında ise eğitim seviyesinin düşük ve niteliksiz olduğu tespit edilmiştir.

Hofstede'nin güç mesafesi boyutuna göre; iyi bir yöneticinin çalışanlarına adil davranması, babacan bir tavır sergilemesi, yönetimi altında çalışanlarla iletişim kurabilmesi, işini iyi bilen, otoriter ve planlı olması gerektiği sonuçlarına varılmıştır. Bu bağlamda Türk toplumunun güç mesafesinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma boyutuna göre; Türk toplumunun örgütsel özelliklerine baktığımızda örgüt içerisindeki iletişimin kuvvetli olduğu,

hierarchyinin bulunduğu, yapılan işlerde belirsizliklerin olduğu ve yazılı kuralların durumlara göre esnetilebileceği sonucuna varılmış olup, Türk toplumunun belirsizlikten kaçınma eğilimine baktığımızda ne düşük ne de yüksek bir eğilim sergiledikleri, orta seviyede yer aldıkları görülmektedir.

Çalışmada katılımcıların Türk toplumunun iş yaşam özelliklerinin belirlenmesine yönelik ifadelerine ilişkin kodlamalarda “yönetici özellikleri”, “karar verme tarzları”, “örgütsel özellikler” ve “kariyer ilerleme” olmak üzere dört ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler Türk toplumunda yönetici özellikleri adil olma, babacan tavır, iletişime açık, işini iyi bilen, vicdanlı, otoriter ve lider gibi faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte yöneticilerin karar verme tarzlarına bakıldığında çıkarların, sosyal çevrenin, gelenek görenek ve paranın etkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel özellikler de ise iletişim, hiyerarşi, kurallarda esneklik, belirsizlik ve ödül-ceza sisteminin etkin olduğu; kariyer ilerleme alt faktörlerine baktığımızda da kayırma ve planlı çalışma faktörlerinin iş yaşamını etkilediği görülmektedir.

Yine katılımcıların Türk toplumunun özelliklerinin belirlenmesine yönelik ifadelerine ilişkin kodlamalarda “eğitim seviyesi”, “ailevi özellikler”, “sosyo-çevresel faktörler”, “bireylerarası ilişkiler” ve “kültürel özellikler” olmak üzere beş ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler Türk toplumunun eğitim seviyesinin düşük ve niteliksiz olduğu, ailevi özellik olarak aile yapısının güçlü, sevdiği işi yapamama ve yazılı kuralların hakim olduğu; sosyo-çevresel faktörlere baktığımızda maddiyatın ön plana çıktığı, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması gerektiği ve ve bencilliğin olduğu; bireyler arası ilişkilerde rekabetin ön planda olduğu; kültürel özelliklerde değer, gelenek ve göreneklerin etkin olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak; Çalışmada Hofstede’nin kültür boyutlarından Güç mesafesi, Bireycilik/toplumculuk, Belirsizlikten kaçınma ve Erillik/dişillik boyutları incelenmiş, Türk toplumunun yüksek güç mesafesine sahip olduğu, gelenek ve göreneklere bağlı olması açısından toplumcu bir yapı sergilediği, belirsizlikten kaçınma boyutunun orta seviyede yer aldığı ve erillik-dişillik boyutunda ise dişil bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Curkan S.C. (2019). Online Alışveriş Kabul Modeli (Goakm) ile Yerli Turistlerin İnternet Üzerinden Tatil Satın Alma Davranışlarının Belirlenmesi ve Kültürün Etkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir, 1-173.
- Çevrimiçi kaynak, www.myparmaksiz.com., Erişim Tarihi: 23.02.2019.
- Çevrimiçi Kaynak <https://s3.amazonaws.com>., Erişim Tarihi: 1.10.2019.
- Demirel E.T., Tikici M.(2004). Kültürün Girişimciliğe Etkileri. İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Malatya, 49-58.
- Duman Ç. (2018). Hofstede'nin Kültürel Boyutları, <https://www.researchgate.net/publication/322702131>, Erişim Tarihi: 22.02.2019.
- Eğinli, Temel A., Yeygel, Çakır, S., (2011). Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansımaları. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 3(2), 37-50.
- Emre S. (2017). Girişimcilik Kültürü: Hofstede'in Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Malatya, 1-201.
- Erten K. (2019). Kullanıcı Arayüzü Tasarımı: Farklı Kültürel-Bilişsel Özelliklerin Tasarım Ve Kullanılabilirlik Üzerindeki Etkilerini İnceleyen Bir İçerik Analizi. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Bilgisayar Ortamında Sanat ve Tasarım Bölümü, 1-11.
- Güllüpunar H., Gümüşok S., (2016). Hofstede'nin Belirsizlikten kaçınma. Kültürel Boyutu Bağlamında Türkiye'de Yürütülen Çözüm Süreciyle İlgili 7 Haziran 2015 Milletvekili Genel Secimi Öncesi Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi, (39), 477-492.
- Güney S, Nurmakhamatuly A., (2007). Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan Ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 10(18), 62-86.
- Kanten P., Gümüştekin G., Durmaz M., G., (2018). Öfke Yönetimini Etkileyen Öncüller: Hemşireler Üzerinde Nitel Bir Araştırma. 6. Örgütsel Davranış Kongresi, Isparta, 1099-1112.

- Karaağaç B. (2017). Hofstede’nin Kültürel Boyutlar Teorisi Yaklaşımı ile Kültürler Arası Liderlik. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Çalışma Psikolojisi, İstanbul, 1-24.
- Öncül M.S., Deniz M., İnce A.R., (2016). Hofstede’nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştığı Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 7 (1), 255-269.
- Sıgılı Ü., Tıgılı M.,(2006). Hofstede’nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İstanbul, 21(1), 1-16.
- Şahin C. (2018). Türkiye ve Suudi Arabistan Yönetim Kültürlerinin Hofstede’nin Kültürel Farklılık Boyutlarına Dayalı İncelenmesi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 1-82.
- Yeloğlu H.O., (2011). Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2(4), 1-18.
- Yüksel M. (2013). Örgütsel Politika, Hofstede’in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(3), 173-204.