**ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ**

**Zekiye GÜLŞEN**

**Özet**

Ulusal kültür toplumun oluşmasında belirleyici baskın bir unsurdur. Toplumu bütünleştiren bir yapıya sahip olan ulusal kültür sadece sosyal yaşamda etkili değildir aynı zamanda çalışma hayatında örgüt kültürüne etki etmektedir yani örgüt kültürü ulusal kültürün bir alt sistemi olarak gelişme göstermektedir. Başka bir değişle örgüt kültürü ulusal kültürün bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada ulusal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkisi literatür tarayarak birbirleri arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Çalışmanı vardığı sonuç örgütlerin açık sistem olduğu yapış gereği çevresiyle etkileşim halinde olarak varlıklarını sürdürür bu sebepten dolayı örgüt kültürü ulusal kültürden eklenmesi kaçınılmazdır

**Anahtar Kelimeler:** Ulusal kültür, kültür boyutları, örgüt, örgüt kültürü,

**GİRİŞ**

Her toplumun kendi karakteristik özelliklerine göre şekillendiği nesilden nesille aktardığı maddi ve manevi değerinden oluşan ulusal kültür toplumu oluşturan bireylerin üzerinde belirleyici ve bütünleştirici bir unsurdur. . Öte yandan ulusal kültür, çalışma hayatında önemli bir rol oynayarak örgütlerin kültürüne de etki etmektedir. Bu nedenle örgüt kültürünün ulusal kültürden bağımsız olduğunu söylemek mümkün değildir. Örgüt üyeleri içinde bulunduğu kültürü örgüt içinde yeniden harmanlayarak kendi örgüt kültürünü oluştururlar. Bu sebepten dolayı örgüt kültürü kurulduğu bölgenin kültüründen etkilenmesi mümkün değildir.

Bu açıklamalar doğrultusunda bu çalışma ulusal kültürün örgüt kültürüne olan etkisi göre literatür taraması yöntemiyle incelenmiştir.

Bu doğrultuda çalışma ulusal kültürün tanımı yapılarak ulusal kültür boyutları açıklanmış daha sonra örgüt kültürü açıklanarak Goffee ve Jones’in çift S modeline açıklanmıştır.

1. **Ulusal Kültür**

Kültür çok boyutlu, karmaşık yapısından dolayı tarih boyunca birçok bilimin ilgi odağı olmuştur. Bu nedenle her bilim dalının bakış açısına göre farklı anlamlar kazanmıştır. Psikoloji, edebiyat, tarih ve coğrafya sadece bunlardan bir kaçıdır. Bu sebepten ötürü kültür üzerine birçok tanım yapılmıştır bu yüzden tek bir tanım yapmak mümkün değildir. Kroeber ve Kluckhohn tarafından 1952 yılında bu gibi farklı bilim dallarının ilgilendiği unsurlara odaklanılarak, 164 tanım çerçevesinde değerlendirilmiş ancak ortak bir tanım üzerine hem fikir olamamışlardır. (İlhan & Alimanoğlu Yemişçi, 2020).

Kültürün birçok tanımı yapılmakla birlikte en az anlaşılan kavram olmuştur yine de bir tanım yapacak olursak literatürde en çok kullanılan Tylor’a göre, “kültür, toplumun bir üyesi olarak insanın edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenek ve diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür” diye ifade etmiştir (İlhan & Alimanoğlu Yemişçi, 2020).

Kültürün ne olduğunu hikâye tarzında anlatan farklı bir tanımda ise; “Bir taş yerdeyken doğadır; insan taşı alıp bir hayvanı kovalamak için attığında, taş, amacını gerçekleştirmek için kullandığı doğal bir araç olur. Bu taşı alıp, yontup işleyip bir araç yaptığında, artık o taş, kültürel bir üründür. Bu ürünün ifade biçimi ise kültürdür” (Bostan, 2016). Bir başka tanıma göre ”kültür, insanın doğuştan getirmediği ancak doğaya kattığı her tür üründür” (Alpar, 2013).

Hofstede’ ye göre kültürüm tanımı ise “yaşam süreci içerisinde kazanılan ve bir toplumun üyelerini diğerlerinden ayıran insan aklının kolektif programlaması ve bir toplumun çevresi ile olan ilişkilerini etkileyen yaygın karakteristiklerinin etkileşimlerinin toplamı” olarak tanımlamıştır. (Saylık, 2019)

Sanayi devrimini etkisiyle çıkan ulusçuluk anlayışı ulusal kültür kavramını da ortaya çıkarmış. Ulusal kültüründe tek bir tanımı bulunmamaktadır yine de bir tanım yapılacaksa, aynı ülke sınırları içinde yaşaya toplumların, ortak bir tarih geçmişi, bilinç ve deneyimleri paylaşan insanların meydana getirdiği homojen kültürün olduğu varsayımına dayandığı söylemek mümkündür. Ulusal kültür tanımlarına baktığımızda bir tarihi geçmiş ve onun biçimlendirdiği bir bilincin ürünü olarak benzer bir toplumsal yapı vurgusu ön plana çıktığı görülmektedir (Saylık, 2019).

**1.2. Hofstede’nin Kültür Boyutları**

Kültür boyutları kuramı Geert Hofstede tarafından geliştirilmiş yaklaşık 40 ülkede 116 bin anket çalışması yapılarak kültürün dört boyutu olduğunu açıklamıştır. Daha donra bu boyutlar arsına beşincisinde eklenmiştir. Hofstede’nin bu çalışması çok uluslu şirketlerin ulusal kültürlerinin işletme değerleri ve kültürü üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla 60.000 IBM çalışanıyla, 1975-1980 yılları arasında yapılan araştırmaya dayanmaktadır (Sarıtaş & Öztürk, 2018).

* + 1. **Güç Mesafesi**

Kültürel değerlerden güç mesafesi örgütler açısından önem arz etmektedir çünkü güç bir toplumda tüm ilişkilerin temelidir. Bu bağlamda birçok çalışma güç mesafesinin, iş görenlerin tutumları ve davranışları üzerindeki etkilerini belgelemiştir (Tuna Akbaş, 2020).

Güç mesafesi kavramı bir topumdaki eşitsizliklerin ve farklılıkların meşru görülme yani kabul görme derecesi olarak ifade edilebilir. Her insan fiziksel yapıları, zihinsel kapasiteleri ya da statü, aile, eğitim, ekonomik zenginlik, gibi nedenlerden dolayı birbirinden farklıdır. Bu durum toplumun güçlü üyelerinin yanı sıra daha az güçlü olanlarının davranışlarını da etkiler (Tuna Akbaş, 2020). Güç mesafesini yüksek olduğu toplumlarda hiyerarşik yapı keskin çizgilerle ayrılmıştır güçlünün güçsüz üzerinde bir egemenlik hakkı vardır güçlü kişinin haklı olması için haklı bir nedene ihtiyacı yoktur. Düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda eşitsizlik düzeyi minimize edilmeye çalışılmış, güçlü ve güçsüz birbirine bağımlı ve hiyerarşi sadece karmaşayı önlemek amacıyla vardır (Altay, 2004).

* + 1. **Toplumculuk ve Bireycilik**

Bu boyutta toplumdaki kişilerin kendilerine mi yoksa topluma mı yöneldiklerinin sorusunun cevabı aranmaktadır (Altay, 2004). Başka bir anlatımla bir bireyin toplum içinde kendini nasıl tanımladığıyla ilgilidir.

Liberal toplumlarda bireyin özerk olması anlayışı yer almaktadır. Bireyin kendi hayatı ile ilgili kararları bizzat kendisi vermesi, kendi yaşam tarzını hür iradesiyle belirlemesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Her birey kendi yolunu kendi çizmelidir kendisi için önemli olduğunu düşündüğü konu hakkında yine kendisi vermelidir (AltıntaŞ, 2012). Bireyciliğin yoğun olduğu toplumlarda kişisel çıkar ve amaçlar birey için önemlidir ve toplumsal guruplar bireyin gelişimi için vardır (Eroğlu , 2020).

Toplumcu bakış açısına sahip kültürlerde bireyler kendilerini bir topluluğun parçası olarak görür ve ait hissettiği toplumun çıkarlarını ön planda tutarlar, bu toplumlarda birey toplumunun gelişmesi için bir araç olarak kullanılır (Tonbul & Ceylan Ölmez, 2017).

* + 1. **Dişilik/Erillik**

Eril toplumluda bireylerin motivasyonu başarı ve rekabet ile sağlanmaktadır. Bireyler iddialı, hırslı, başarı odaklı, kendini kabul ettiren bir yapıya sahiptir. Eril toplumlar da kadın ve erkeğin görevi farklıdır. Japonya, Venezüella ve İrlanda eril tolumun içinde yer almaktadır (Çalışkan, 2015).

Dişil toplularda hayat insana verilen değer ve yaşam kalitesi üzerine kurulmuştur. Yaşam kalitesini maddiyatın üzerinde tutarlar, insanlara yardım etmek bu toplum yapısına sahip bireyler için önemlidir. Kadın ve erkeğin rolleri bir yerde kesişir. Türkiye, İsveç. Finlandiya ve Hollanda gibi ülkeler dişil toplum içinde yer almaktadır (Çalışkan, 2015).

* + 1. **Belirsizlikten Kaçınma**

Belirsizlikten kaçınma boyutu, Richard M. Cyert ve James G. March’ın 1963 yılında yapmış oldukları bir çalışmanın sonucunda ortaya çıkmıştır. İnsanoğlunun gelecekte ne olacağını bilmediği, ancak ne olursa olsun bu durumla baş etmek zorunda olduğu gerçeğiyle yüzleşmek durumunda olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle belirsizlikten kaçınma boyutunun temeli, belirsizliğin insanlar için endişe kaynağı olduğuna dayanmaktadır (Çalışkan, 2015). Başka bir değişle belirsizlikten kaçınma, bir ülkede yaşayan insanların belirlenmemiş durumlar yerine, belirlenmiş durumları tercih etmesi anlamına gelmektedir (Yüksel & Bolat, 2016). Yüksek belirsizlikten kaçınmanın olduğu toplumlarda yaşayan bireyler risk almaktan kaçınırlar belirsizliği en düşük seviyede tutmaya çalışırlar ve yazılı kurallara sıkı sıkıya bağlıdırlar. Düşük belirsizlikten kaçınma olan toplumlarda yaşayan bireyler risk almaya meyillidirler, belirsiz bir durum olsa da kolayca kabul edilir ve yazılı kuralları esnektir değişen duruma göre düzenlenebilir.

* + 1. **Uzun Vadeli/ Kısa Vadeli Oryantasyon**

Zaman oryantasyonu olarak da adlandırılan bu kuram zaman kavramına göre incelenmiştir. Uzun vade oryantasyonuna göre yaşayan toplumlar. Yatırım yapar, tutumludur ve kazanımları sürekli ve istikrarlı çalışmanın sonucudur. Kişilerin toplumda belirli pozisyonları vardır. Uzun dönem oryantasyonun da yaşayan kişiler gelenekleri modern yaşama adapte etmeye çalışırlar. Çin, Kore ve Japonya bu tolumlar arasında yer alır (a.g.y, 2019)

Kısa dönem oryantasyonun da yer alan toplumlar harcamaya eğilimlidirler ve hızlı kazanımlar elde etmeye yönelirler. Bireylerin toplumdaki pozisyonu önemli değildir, ilişkiler çıkara dayalıdır. Amerika, İspanya ve İngiltere bu toplumlar içinde yer almamaktadır (a.g.y, 2019).

1. **Örgüt Kültürü**

Literatürde kurum kültürü, organizasyon kültürü işletme kültürü ve örgüt kültürü olarak sık sık karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramları çoğu zaman birebirine eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu kavram karmaşıklığın sebebi kültürün tanımın tam olarak yapılamasından kaynaklanmaktadır. Bu durum örgüt kültürü içinde geçerlidir. Bütün örgütler bir sosyal sistemin içinde kurulur, çevresiyle sürekli etkileşim halindedir. Çevreden üretim yapmak için girdileri alır ve çevresine çıktılar üretir. Bu sebepten ötürü örgüt çevresiyle sürekli etkileşim halindedir (Şahin, 2010).

Örgüt kültürü zamanla geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünü olarak tanımlanır. Başka bir anlatımla örgüt kültürü kişinin örgütte kendini anlamlandırmasına fırsat veren ve onun inanış, düşünüş ve davranış biçimini belirleyen normlar ve değerler bütünüdür.

Diğer bir tanımda, . “Örgüt kültürü, paylaşılan ve öğrenilen değerler, inançlar, davranış özellikleri ve sembollerin toplamıdır” *(Tunçer*)

**2.1. Çift S Örgüt Kültürü Modeli**

Bu model Goffee ve Jones tarafından geliştirilen bu modele göre sosyalleşme ve dayanışma olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. Bu doğrultuda örgütle sosyalleşme ve dayanışmaya göre şebekeleşmiş topluluk, iş odaklı topluluk, parçalanmış topluluk ve komünal topluluk olmak üzere dört kültür tipine ayrılır (Kavi, 2011)

Goffe ve Jones’ e göre sosyalleşme bir grup içinde yer alan bir bireyin, grubun diğer üyelerine karşı arkadaş canlısı olma derecesinin ölçüsüdür. Çoğu zaman doğal olarak ortaya çıkar ve gelişir. Bireyler birbirlerine karşılık beklemeksizin, pazarlıksız minik jestler yapmak isterler. (Kavi, 2011)

Sosyalleşmenin tama tersi olan dayanışama ise akla ve mantığa dayanır. Bireyler aynı amaç ve görev için bir araya gelmişlerdir. Bu sebepten dolayı örgüt üyelerini birbirlerini sevip sevmemelerinin bir önemi yoktur. İşçi sendikaları dayanışmanın en yoğun olduğu bir örgüttür.

**2.1.1. Şebekeleşmiş Topluluk**

Bu kültür tipinde Goffee ve jones’e göre yüksek sosyallik düşük dayanışma vurgulanmaktadır. Bu topluluk bir nezaket ve doluk kültürü olarak da adlandırılabilir. Bu toplumda çalışanlar birbirlerine güvenir (Kavi, 2011). Şebekeleşmiş örgütte liderler, herkesi tanırlar ve empati kurarlar ve yüksek düzeyde duygusal zekaya sahiptirler. Bu örgüt modelinin en büyük sakıncalarından biri ise düşük performansa gösterilen hoşgörüdür yeri geldiğinde örtbas edilebilir.

**2.1.2. İş Odaklı Örgüt**

Bu örgüt modeli düşük sosyalleşme yüksek dayanışmaya dayanan modelde güçlü fikir birliği, sorunları hemen çözme isteği, ortak hedef ve görevlere odaklanma isteği ve anlaşmazlıkların üstesinde gelen bir örgüttür. Bu toplumlarda iş her şeyin önünde gelir, bu kültürdeki bireyler sosyal yaşatışında bile iş konuşular sosyal hayat onlar için önemli değildir. Bu kültürde en önemli şey işin kendisi ve işi gerektirdiği tüm şartları yerine getirmektir bu örgütün hedefi kar elde etmek ve rakiplerini etkisiz hale getirmektir. Başarıyı rakiplerinin başarısına göre ölçer ve değerlendirirler. Müşteri odaklı çalışırlar bu sebepten dolayı kararlar hızlı alınır(Benk, 2017)**.** Bu toplumlarda düşük performansa yer yoktur. Yüksek performans gösteren çalışanlar ödüllendirilir.

**2.1.3. Parçalanmış Topluluk**

Sosyalleşme ve dayanışma boyutlarını en düşük olduğu örgütlerdir. Bu tip yapılarda çalışan bireyler ait olma bilici düşüktür yani kendilerini o toplumun bir parçası olarak görmezler, bu örgütte iş gören bireyler kendiler için çalıştıklarını düşünürler ve bu toplumdaki kişiler biri birleriyle çok az derecede iletişime geçerler. Görevlerin, işyeri dışında da yerine getirilebilmesi esnekliği vardır ve yönetimce uygulanan katı bir denetim mekanizması yoktur (Benk, 2017). Bu tip topluluklara üniversiteleri örnek verebiliriz. Üniversitedeki akademisyenler kendi uzmanlık alanları ile ilgili araştırmalar yapar, makale yazar, öğrenci sınav kâğıtlarını okur, öğrenci danışmanlığı gibi işleri tek başına kapalı kapılar ardında yaparlar. Bu kişiler kendilerini çalıştığı kuruma ait hissetmezler onlar kendilerini uluslararası bilim camiasının bir ferdi olarak görürler. Bu tip insanlar kendi meslekleri ile ön plana çıkarlar.

2.3.4. **Komünal Topluluk**

Bu toplumlarda sosyallik ve dayanışma oldukça geliştiği çoğu örgüt için ulaşılmaz ideal toplumdur. Bu toplumda çalışan kişiler kendilerini iş yerinde yaşıyormuş gibi hissedeler. Bu toplumların özel yaşantısı yok denecek kadar azdır. İş ve özel yaşam birbirine karışmıştır bu toplumlarda eve iş getirilebilir. Bu kültürde adalet önemlidir terfi almak için yüksek performans sergilemesi gerekir. Yüksek performans sergileyen kişilerin örgütte kalmaları için çaba gösterirler düşük performans gösteren kişileri rotasyona tabi tutarlar (Benk, 2017).

**SONUÇ**

Kültür bir toplumun veya bir ülkenin sorularını ve ihtiyacını giderilmesi amacıyla ortaya çıkmış ve daha sonra insanlar tarafından benimsenerk paylaşılan bir ortak değer haline gelmiştir. Bu bağlamda kültür bir toplumun paylaştığı inanç, değer, mimari yapısı, hukuku, sanatı, dili, kültürün içinde yer almaktadır. Kültürler zamana bağlı olarak değiştiği gibi örgütten örgütte de faklı özelliler gösterir.

Örgüt kültürü çalışanları etkilediği gibi çalışanların davranış ve anlayış biçimini toplumu etkilemektedir. Bu sebepten dolayı kültür, örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir dış faktördür. Bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler toplumda yer alan örgütlerin işleyiş biçimi, yönetim anlayış ve işleyişim biçimi her toplumda faklı özellikler gösterir. Bu faklı özellikler örgütsel ve yönetsel kavramlar üzerinde belirleyici olmaktadır bu sebeten ötürü örgütlerin sahip olduğu kültür, ulusal kültürün bir yansımasıdır. Çünkü örgütler yapıları gereği açık sistemlerdir. Dış çevresinden girdileri alır yine çevresine çıktı sağlamak amacıyla üretim yapar ve bu süreçte çevresiyle etkileşim halindedir. Dolayısıyla kullanılan bilgi, işgücü, teknoloji, gibi girdiler içinde bulunduğu toplumun izlerini taşırlar (Çalışkan, 2015). Bu bağlamda kültür örgütün başarısını belirleyen en önemli faktörlerdedir.

**KAYNAKLAR**

a.g.y. (2019). *https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111259/Hofstede\_ninKulturelBoyutlari.pdf*. https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111259/Hofstede\_ninKulturelBoyutlari.pdf adresinden alındı

Alpar, M. (2013, 0.4). Yabancı Dil Öğretiminde Kültürel Unsurların Önemi. *The Journal of Language and Linguistic Studies*, s. 95-106.

Altay, H. (2004). Güç Meesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarıa arsındaki ilişkilerin İnclenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdar Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 301-321.

AltıntaŞ, M. E. (2012). Bireycilik ve Toplumculuk Bağlamında Değerler eğitimi Yaklaşımı. *Değerler Eğitimi Dergisi*, s. 31-54.

Benk, O. (2017, 01). Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma.

Bostan, H. (2016). Antropoloji, Kültür Ve Güvenlik. *Güvenlik Bilimleri Dergisi, Kasım 2016,, 2*(5), s. 1-31.

Çalışkan, N. (2015, 06). ULUSAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ Ve PATERNALİST LİDERLİK ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ. Nevşehir.

Eroğlu , Y. (2020). Geert Hofstede’nin Örgüt Kültürü Modelinin Dört Temel Boyutunun Gelişmiş (Belçika Ve Abd) Ve Geri Kalmış (Bangladeş Ve Pakistan) Ülkeler Açısından Değerlendirilmesi. *Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 84-102.

İlhan, Ü. D., & Alimanoğlu Yemişçi, D. (2020, 11 25). 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*, s. 705-724.

Kavi, E. (2011). Çift S Modeli Boyutuyla Örgüt Kültürünün Motivasyon Düzeyine Etkisi, Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. s. 117-118.

Sarıtaş, A., & Öztürk, M. C. (2018). Kültürel Boyutlar Kuramı Değerlerinde Değişim: Türkiye’nin Krizlere Verdiği Tepkilerin Sorgulanması. *Selçuk İletişim,*, s. 125-145.

Saylık, A. (2019). Hofstede’nin Kültür Boyutları Ölçeninin Türkçeye Uyarlanması; Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi Sayı*, s. 1860-1881.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, s. 21-35.

Tonbul, y., & Ceylan Ölmez, Ö. (2017). Hofstede’nin Kültür Sınıflaması BağlamındaOkul Kültürünün Özdeyişler Üzerinden İncelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, s. 104-125.

Tuna Akbaş, A. (2020). Güç Mesafesinin Yenilikçi Davranışlar Üzerindeki Etkisinde İş gören Performansının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, s. 409-426.

Tunçer, P. (tarih yok). Örgütsel Değişim Ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*(80), 57-83.

Yüksel, M., & Bolat, T. (2016, 12). Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi1. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, s. 173-204.