

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI



TÜRKİYE VE SUUDİ ARABİSTAN YÖNETİM
KÜLTÜRLERİNİN HOFSTEDE'NİN KÜLTÜREL
FARKLILIK BOYUTLARINA DAYALI İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Kenan PEKER

HAZIRLAYAN
Celile ŞAHİN

ELAZIĞ-2018

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**TÜRKİYE VE SUUDİ ARABİSTAN YÖNETİM KÜLTÜRLERİNİN
HOFSTEDE'NİN KÜLTÜREL FARKLILIK BOYUTLARINA
DAYALI İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Kenan PEKER

HAZIRLAYAN
Celle ŞAHİN

Jürimiz, 19.10.2018. tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans tezini oy birliği/oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

İmza

1. Prof. Dr. Kenan PEKER
2. Doç. Dr. Yusuf Cahit ÇUKUR
3. Dr. Öğr. Üyesi Cem AYDIN

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ömer Osman UMAR
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET**Yüksek Lisans Tezi****Türkiye ve Suudi Arabistan Yönetim Kültürlerinin Hofstede'nin Kültürel Farklılık Boyutlarına Dayalı İncelenmesi****Celile ŞAHİN****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****İşletme Anabilim Dalı****Elazığ-2018; Sayfa: X+71**

Kültür, tarihsel ve toplumsal bütün unsurları içine alan maddi ve manevi değerlerin oluşmasında ve sonraki nesillere aktarılmasında kullanılan toplumların sahip olduğu davranış biçimlerini ifade etmektedir. Aynı zamanda kültür topluma özgü düşünce ve sanat eserlerinin de bütünüdür. Çalışmada Hofstede'nin literatüre kazandırdığı kültürel farklılık boyutları teorisi kullanılarak Suudi Arabistan ve Türkiye ülkelerinin kültürel yapılarındaki benzerlikler ve farklılıklar ölçülmeye çalışılmıştır. Hofstede'nin 6 kültürel boyutu şunlardır; güç mesafesi, bireyselci/kolektivist (ortaklaşayışamcı) yapı, belirsizlikten kaçınma, maskülen/feminen toplum, uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon, serbestliğe karşı sınırlama (denetim noktası) 'dır. Edinilen değerler sonucunda güç mesafesi boyutundan Türkiye 66 puan, Suudi Arabistan ise 95 puan almıştır. Bu puanlama sonucunda iki ülkenin de hiyerarşik bir yönetim anlayışına sahip olduğu görülmüştür. İkinci boyut olan bireyselci/ kolektivist (ortaklaşayışamcı) yapı boyutundan Türkiye 37 puan, Suudi Arabistan ise 25 puan almıştır. İki ülkenin de bu değerler ile kolektivist bir toplum özelliği barındırdığı görülmüştür. Üçüncü boyut, belirsizlikten kaçınma boyutundan Türkiye 85 puan alırken Suudi Arabistan ise 80 puan almıştır. Elde edilen iki değerde oldukça yüksek çıkmıştır ve iki ülkenin de belirsizlikten kaçındığı sonucuna varılmıştır. Dördüncü boyut, maskülen/feminen toplum boyutundan Türkiye 45 puan alırken Suudi Arabistan ise 60 puan almıştır. Bu sonuçlara göre Türkiye feminen toplum, Suudi Arabistan ise

maskülen toplum özelliğini taşıdığı görülmüştür. Beşinci boyut, uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyonundan Türkiye 46 puan aldığı için sınırdadır. Bu yüzden net bir tercihi yansıtmadığı görülmüştür. Suudi Arabistan ise bu boyuttan 36 puan almıştır. Bu sonuç ise Suudi Arabistan'ın normatif bir toplum olduğuna işaret etmiştir. Son olarak altıncı boyut ise serbestliğe karşı sınırlama (denetim noktası) boyutundan Türkiye 49 puan alırken, Suudi Arabistan 52 puan almıştır. Bu değerler iki ülkenin de sınırda kalarak net bir tercihin söz konusu olmadığını göstermiştir. Bu boyutlardan elde edilen değerler ile birlikte Suudi Arabistan ve Türkiye ülkelerinin dikkat etmeleri gereken hususlar belirlenmiştir. Bu sayede iki ülke arasında sıcak ilişkilerin kurulması ve bu sıcak ortamın dünyaya yayılması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Kültür, Hofstede'nin Kültürel Farklılık Boyutları.

ABSTRACT**Master's Thesis****Investigation Based on Hofstede's Cultural Dimensions of Diversity Management
Culture Turkey and Saudi Arabia****Celile ŞAHİN****Fırat University****Social Sciences Institute****Department of Business Administration****Elazığ-2018; Page: X+71**

Culture refers to the behavior patterns of societies that are used in the formation and transfer of the material and spiritual values that involve all historical and social elements. At the same time, culture forms the whole of the works of thought and art specific to society. Similarities and differences in cultural structure of Turkey and Saudi Arabia country studies using cultural differences in dimensions of Hofstede's theory gained in literature aimed to be measured. The cultural dimension of Hofstede is 6; power distance, individualist / collectivist structure, uncertainty avoidance, masculine / feminine society, long-term / short-term orientation, limitation to freedom (checkpoint). The results obtained from the power distance dimension values Turkey 66 points, while Saudi Arabia has 95 points. As a result of these scoring, it was seen that both countries had a hierarchical management approach. The second dimension individualist / collectivist structure size of 37 points Turkey, Saudi Arabia has taken only 25 points. It has been seen that both countries have a collectivist society with these values. The third dimension, the dimension of uncertainty avoidance Turkey from Saudi Arabia has been receiving 85 points and 80 points. The two obtained values were quite high and the two countries avoided uncertainty. The fourth dimension, masculine / feminine society size from Turkey 45 points, while Saudi Arabia has taken the 60 points. According to these results, Turkey feminine society, while Saudi Arabia has been shown to carry the masculine community property. Fifth dimension, long-term / short-term orientation is

the limit to which Turkey received 46 points. Therefore, it did not reflect a clear preference. Saudi Arabia scored 36 points. This result indicated that Saudi Arabia was a normative society. Finally, the sixth dimension restrictions against freedom (checkpoint), while 49 points size from Turkey, Saudi Arabia has 52 points. These values have shown that both countries remain at the border and there is no clear preference. This, together with the values obtained from Saudi Arabia and Turkey has designated size matters should pay attention to their country. In this way, it is expected to establish warm relations between the two countries and to spread this warm environment to the world.

Key Words: Management, Culture, Cultural Differences Dimensions of Hofstede.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
ÖN SÖZ	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TÜRKİYE VE SUUDİ ARABİSTAN'A İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER	3
1.1. Türkiye ve Suudi Arabistan Siyasi Yapısı	3
1.1.1. Türkiye Siyasi Yapısı	3
1.1.2. Suudi Arabistan'ın Siyasi Yapısı.....	4
1.2. Türkiye ve Suudi Arabistan'ın Demografik Yapısı	6
1.2.1. Türkiye'nin Demografik Yapısı	6
1.2.1.1. Türkiye'de Nüfusun Cinsiyete Göre Dağılımı.....	8
1.2.1.2. Çalışan Nüfusun Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı	8
1.2.1.3. Nüfusun Eğitim Durumu	10
1.2.1.4. Türkiye'de Kırsal ve Kent Nüfusu	11
1.2.2. Suudi Arabistan'ın Demografik Yapısı	11
1.3. Türkiye ve Suudi Arabistan'ın Ekonomik Yapısı	14
1.3.1. Türkiye'nin Ekonomik Yapısı	14
1.3.2. Suudi Arabistan'ın Ekonomik Yapısı.....	15

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	17
2.1. Kültür Kavramı	17
2.1.1. Kültürün Özellikleri.....	18
2.1.2. Kültürün Unsurları.....	19
2.2. Kültür- Yönetim İlişkisi	20
2.3. Çatışmanın Yönetimi ve Kültür	22
2.4. Örgüt Kültürü	23
2.4.1. Örgüt Kültürünün Unsurları	25

2.4.2. Örgüt Kültürünün Yararları	26
2.5. Örgüt Kültürünün Değişimi	27
2.6. Örgüt Kültürü ve Stratejik Yönetim.....	27
2.7. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Etkililik	28
2.8. Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkililik.....	29
2.9. Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HOFSTEDE'NİN KÜLTÜREL FARKLILIK BOYUTLARI	32
3.1. Güç Mesafesi.....	32
3.2. Bireyselci/ Kolektivist (Ortaklaşayışamcı) Yapı.....	33
3.3. Belirsizlikten Kaçınma.....	34
3.4. Maskülen/Feminen Toplum	35
3.5. Uzun Vadeli/Kısa Vadeli Oryantasyon	36
3.6. Serbestliğe Karşı Sınırlama.....	36

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TÜRKİYE VE SUUDİ ARABİSTAN YÖNETİM KÜLTÜRLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ	38
4.1. Yöntem.....	38
4.1.1. Araştırma Problemi	38
4.1.2. Araştırmanın Amacı	39
4.1.3. Araştırmanın Önemi	41
4.1.4. Yöntem ve Teknikler	41
4.2. Ülkelerin Değerleri ve Kıyaslamalar	42
4.2.1. Türkiye Değerlerinin Analizi	43
4.2.2. Suudi Arabistan Değerlerinin Analizi	46
4.2.3. Suudi Arabistan ve Türkiye Değerlerinin Kıyaslanması.....	47
4.2.4. Diğer Ülkelerin Değerlerinin Analizi ve Kıyaslanması	49
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	62
KAYNAKÇA.....	65
EKLER	70
Ek 1. Orijinallik Raporu.....	70
ÖZ GEÇMİŞ	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Türkiye’de Ortanca Yaş Grafiği.....	6
Şekil 2. Türkiye Nüfus Piramidi.....	7
Şekil 3. Türkiye Nüfusunun Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	7
Şekil 4. Türkiye Nüfusunun Cinsiyete Göre Dağılımı	8
Şekil 5. Türkiye Çalışan Nüfusunun İş Kollarına Göre Dağılımı	9
Şekil 6. Türkiye’de 1927-2016 Yılları Arasında Çalışan Nüfusun Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı	9
Şekil 7. Türkiye’de 6 Yaş ve Üzeri Okur Yazarlık Oranları	10
Şekil 8. Türkiye’de 1927-2016 Yılları Arası Kır ve Şehir Oranları.....	11
Şekil 9. Suudi Arabistan’ın 2015 Yılı Nüfus Piramidi.....	12
Şekil 10. Suudi Arabistan 2016 Yılı Nüfusu	13
Şekil 11. Türkiye’nin Hofstede’nin Kültürel Farklılık Boyutlarına Göre Değerleri.....	43
Şekil 12. Suudi Arabistan’ın Hofstede’nin Kültürel Farklılık Boyutlarına Göre Değerleri.....	46
Şekil 13. Suudi Arabistan ve Türkiye Değerlerinin Kıyaslanması.....	47
Şekil 14. Danimarka Değerlerinin Analizi	49
Şekil 15. İsveç Değerlerinin Analizi.....	51
Şekil 16. Almanya Değerlerinin Analizi	52
Şekil 17. Fransa Değerlerinin Analizi	53
Şekil 18. İtalya Değerlerinin Analizi	55
Şekil 19. Japonya Değerlerinin Analizi	56
Şekil 20. Güney Kore Değerlerinin Analizi	57
Şekil 21. Çin Değerlerinin Analizi	59

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. İnsan Aklının Programlanması'nın Üç Seviyesi	18
Tablo 2. Örgüt Kültürü ve Etkililik.....	29
Tablo 3. Toplulukçu Kültür ile Bireyci Kültür Arasındaki Farklar	34
Tablo 4. Uzun ve Kısa Vadeli Oryantasyon Arasındaki Farklılıklar	36
Tablo 5. Serbestlik ve Sınırlama Arasındaki Farklılıklar.....	37
Tablo 6. Ülkelerin Değerlerinin Hofstede'nin Kültürel Farklılık Boyutlarına Göre Karşılaştırılması.....	60



ÖN SÖZ

Bu çalışmada Hofstede'nin kültürel farklılık boyutları Suudi Arabistan ve Türkiye ülkelerinin toplum yapılarında incelenmiştir. Yine aynı şekilde boyutlar belirlenen başka ülkelere de uygulanarak kıyaslama çerçevesi genişletilmiştir.

Çalışmanın sonunda ise Suudi Arabistan ve Türkiye arasındaki benzeşen ve farklılaşan noktalar elde edilmiştir. Bu sayede ikili ilişkilerde dikkat edilmesi gereken konular ortaya çıkmıştır. Bu konular öneriler şeklinde çalışmada yer almıştır.

Yüksek lisans sürecinde ilgi ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmayı bilimsel temeller ışığında şekillendiren danışmanım sayın Prof. Dr. Kenan PEKER'e ve çalışmanın oluşumu, planlanması ve yürütülmesinde katkı sunan Dr. Öğretim Üyesi Cem AYDEN'e teşekkürlerimi sunarım.

ELAZIĞ-2018**Celile ŞAHİN**

GİRİŞ

Ülkelerin birbirleri ile ilişkileri konusu ele alındığında, uluslararası ve uluslar üstü aktörlerin tüm hareketlilik ve davranışlarının bir araya getirilerek tanımlanması, açıklanması ve yorumlanması gerekmektedir. Bu manada inceleme yapılırken iç ve dış politikalar ile birlikte ülkelerin siyasi ve ekonomik tüm etkinlikleri tartışılmaktadır. Bu çerçevede ele alındığında Türkiye- Suudi Arabistan ilişkilerinin iyi bir seyir seyretmesi halinde iki ülkenin de avantajlı çıkacağı durumlar bulunmaktadır. Çalışmada iki ülkenin de yönetim kültürleri incelenerek ikili ilişkilerde dikkat edilmesi gereken konular tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yönetim süreci bireyler ve belirli bir ortam çerçevesinde ortak hedefleri hayata geçirmek adına gerçekleştirilen sevk ve organizasyon işlemidir. Bu durumda her toplum bir yönetim kültürü oluşmaktadır. Kültür bir toplumu oluşturan bireyler arasındaki davranışlar ve geçmişte deneyimlenmiş kazanımlardan oluşmaktadır. Bu kavramların birleşimi ile var olan toplulukta yönetici pozisyonundaki bireylerin yönetim tarzını, değerlerini, beklentilerini ve davranışlarını ortaya koyan yapı yönetim kültürüdür.

Bu çalışmada 400 yıla yakın tarihsel birlikteliği olan Suudi Arabistan ve Türkiye'nin sahip oldukları yönetim kültürü yapılarında benzeşen ve farklılaşan noktaların belirlenmesi sorunu ele alınmıştır. Bunun için ülkelerin sahip oldukları kültürler ve kurum kültürleri birçok farklı boyutlar çerçevesinden değerlendirilebileceğinden dolayı çalışmada Hofstede'nin kültürel farklılık boyutları kullanılarak kapsam ve sınırlar belirlenmiştir.

Çalışmada öncelikle iki ülkenin de sahip olduğu siyasi, ekonomik, demografik yapıları değerlendirilmiştir. Sonrasında kültür ve yönetim kültürü kavramlarını açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmanın aslını oluşturan ve çalışmayı yönlendiren Hofstede'nin 6 kültürel farklılık boyutu teker teker incelenmiştir. Son bölümde ise Suudi Arabistan ve Türkiye başta olmak üzere Danimarka, İsveç, Almanya, Fransa, İtalya, Japonya, Güney Kore ve Çin ülkelerinin www.hofstede-insights.com adresinden elde edilen ülkelerin kültürel farklılık boyutları ve ülkelerin kıyaslanması aracı yardımıyla gerekli olan değerlere ulaşılmıştır. Bu değerler ile şu sorulara cevaplar aranmaya çalışılmıştır;

1. Türkiye ve Suudi Arabistan kültürlerinde kullanılan güç mesafesi boyutuna ilişkin farklılıklar var mıdır?

2. Türkiye ve Suudi Arabistan kültürlerinde kullanılan bireyselci/kolektivist (ortaklaşayışamcı) boyutuna ilişkin farklılıklar var mıdır?
3. Türkiye ve Suudi Arabistan kültürlerinde kullanılan belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin farklılıklar var mıdır?
4. Türkiye ve Suudi Arabistan kültürlerinde kullanılan maskülen/feminen toplum boyutuna ilişkin farklılıklar var mıdır?
5. Türkiye ve Suudi Arabistan kültürlerinde kullanılan uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyonu boyutuna ilişkin farklılıklar var mıdır?
6. Türkiye ve Suudi Arabistan kültürlerinde kullanılan serbestliğe karşı sınırlama boyutuna ilişkin farklılıklar var mıdır?

Elde edilen sonuçlar çerçevesinde Suudi Arabistan ve Türkiye'nin örgüt kültürlerinde benzeşen ve ayrışan yönler tespit edilerek iki ülke arasında dikkat edilmesi gereken konular belirlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TÜRKİYE VE SUUDİ ARABİSTAN'A İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER

1.1. Türkiye ve Suudi Arabistan Siyasi Yapısı

1.1.1. Türkiye Siyasi Yapısı

Türkiye'nin sahip olduğu cumhuriyet yönetimi 29 Ekim 1923 tarihinde ilan edilmiştir. Ülkenin yönetim biçimi kuvvetler ayrılığı ilkesine ve halkın egemenliğine dayanmıştır.

Türkiye'nin devlet örgütlenmesinde devletin ulus devlet biçiminde olması, hukuk devleti olması, merkeziyetçiliğe dayanması, laiklik ilkesi temelinde kurulmuş bir üniter devlet olması gibi özellikler bulunmaktadır (Özkal Sayan, 2012:1).

Türkiye'de modern devletin temellerini oluşturan ve Osmanlı'nın son dönemlerini kapsayan anayasal dönemler şunlardır; 1876 Kanuni Esasi, 1921 Anayasası, 1924 Anayasası, 1961 Anayasası ve günümüzde de yürürlükte bulunan 1982 Anayasası'dır (Güler, 2009:112-133).

1982 Anayasası'nda Türkiye'nin yönetim yapısı 123. maddede belirtilmiştir. Bu madde de kuruluş ve görevleriyle bir bütünü ifade etmektedir. İdarenin kuruluş ve görevleri merkezden ve yerinden yönetim ilkelerine dayanmaktadır. Merkezi yönetimin gerçekleştirilebilmesi için taşra ve başkent teşkilatları görevlendirilmiştir. Başkent teşkilatı; Cumhurbaşkanı, Bakanlar Kurulu ve yardımcı kuruluşlardan meydana gelmektedir. Taşra teşkilatı ise kendi içerisinde il ve ilçe olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Özkal Sayan, 2012:17).

1982 Anayasası açısından geçerli sosyal temel norm "Yüce Türk devletinin bölünmez bütünlüğü" nü sağlamaktır. Bu açıdan 1982 Anayasası, devletçi, toplumcu, insan hak ve hürriyetlerine karşı saygılı bir felsefeye sahiptir (madde 29,46).

1982 Anayasası'na göre yasama görevi Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından yürütülmektedir. Yine 1982 Anayasası'na göre yürütme görevi Cumhurbaşkanı ve Bakanlar Kurulu'na aittir. Son olarak yargı görevi ise bağımsız mahkemelerce yürütülür.

Türkiye'de uygulanan siyasi sistemin anayasal dönüşümü uzun süre tartışmalara yol açmıştır. Siyasal sistem ve hükümet yapısının değişime uğraması için 1970'li yıllardan itibaren parti ve aktörler harekete geçmişlerdir. Değişim talebinin

altında yatan sebepler; vesayetçi parlamentarizm ve zayıf koalisyon hükümetlerinin ortaya çıkardığı sorunlardan meydana gelmiştir. Bu sebeple Türkiye’de bürokratik vesayeti sonlandırmak, millet iradesini yönetime daha verimli aktarabilmek, siyasette demokratikleşmeyi sağlayabilmek, sosyal ve ekonomik istikrarı sağlayabilmek, hızlı ve etkin yönetimi hayata geçirebilmek ve yönetimde çift başlılığı sonlandırmak adına hükümet sisteminin değişimi söz konusu olmuştur.

Türkiye’de 16 Nisan 2017 yılında yapılan referandum ile hükümet sistemi parlamenter sistemden cumhurbaşkanlığı sistemine geçmiştir. Bu değişiklikte cumhurbaşkanına yürütme yetkisi ile alakalı birçok sorumluluk düşmüştür. Cumhurbaşkanlığının bu görev ve sorumlulukları yerine getirebilmesi adına siyasi ve idari olarak birçok yapılanmaya ihtiyaç duymuştur. Türkiye’de bu yapılanmalar ofis ve kurullar olarak adlandırılmıştır. Ofisler, kamu politikalarını oluşturmak için bilgi toplayan, uygun politikaları belirleyerek, hazırladığı karar ve taslakları başkana sunan birimlerdir. Kurullar ise başkanın yürütme yetkisinde karar verirken danışmada bulunduğu birimlerdir.

Anayasa değişikliğinde cumhurbaşkanına daha fazla yetkinin verilmesinin yanında milletvekili sayısının artırılması, seçmen yaşının düşürülmesi, yargının bağımsız ve tarafsız olması, cumhurbaşkanı ve TBMM seçimlerinin beş yılda bir aynı anda yapılması gibi birçok değişiklikler de yer almaktadır.

1.1.2. Suudi Arabistan’ın Siyasi Yapısı

Suudi Arabistan 23 Eylül 1932 senesinde Kral Abdülaziz tarafından kurulmuştur. İdari şekli monarşidir. Suudi Arabistan’ın yönetimi El Suud hanedanı tarafından sağlanmaktadır. Kral aynı zamanda Hükümet Başkanlığı görevini de yerine getirmektedir. Hükümet fonksiyonları Bakanlar Kurulu marifetiyle yürütülmektedir. Yasama ile ilgili hususlarda ise Şura Meclisi görev almaktadır. Yasa tasarıları Şura Meclisi’nde görüşülüp Bakanlar Kurulu tarafından kabul edilmesiyle Kralın onayının alınması gerekmektedir. Kral kabul edilen yasayı onayladıktan sonra yasa yürürlüğe girmektedir.

Suudi Arabistan Ülke Raporu (2017) verilerine göre; Suudi Arabistan şeriat yasalarının anayasa olarak kabul edilmekte olduğu bir krallıktır. Bununla birlikte sünnetler, Kuran’ı Kerim ve hadisler Suudi Arabistan devletinin anayasası olarak kabul

görmektedir. Hükümet, halefiyet ve siyasi sistem ile alakalı kurallar 1993 senesinde Temel Yasa ile yazılı hale getirilmiştir.

Yasama ve Yürütme; Suudi Arabistan'da kral hem devlet hem de hükümet başkanıdır. Hükümetin fonksiyonları Bakanlar Kurulu marifetiyle yürütülmektedir. Yasama çalışmaları yapılırken ise Danışma (Şura) Meclisi faaliyet göstermektedir. Yasa tasarıları, Bakanlar Kurulu tarafından kabul görüldükten sonra Kralın onayı ile yürürlüğe girmektedir. Bakanlar Kurulu bu sayede yasama yetkisinde rol almaktadır. 2003 senesinde Danışma Meclisi'ne yasa önerme yetkisi tanınmıştır. Danışma Meclisi'nin üye sayısı 2005 yılında 150'ye çıkarılmıştır. Danışma Meclisi üyeleri Kral tarafından 4 yıllık süre için atanmaktadır. Suudi Arabistan siyasi hayatında siyasi partiler bulunmamaktadır. Bunun yerine her yurttaşın şikayetlerini krala iletebilmesi için "meclis" adı verilen düzenli dinleme oturumları düzenlenmektedir. Böylece doğrudan başvurma yoluyla kraldan yardım isteyebilme şikayetlerini krala iletebilme hakkı vatandaşlara sağlanmış olur.

Suudi Arabistan'da kral seçimi ile alakalı reforma gidilmiştir. Bu reformla birlikte Kral artık kendi halefini kendisi seçemeyecektir. Bu uygulama yerine Kraliyet ailesi üyelerinden oluşan Biat adı verilen bir konsey gizli oylama yaparak yeni kralın belirlenmesini sağlayacaktır. Ancak aday olacak 3 kişi Kral tarafınca belirlenecektir. Kurulan Konsey gerekli gördüğü zaman kralın haklarını elinden alabilme hakkına da sahiptir.

Yargı; Suudi Arabistan'da hukuk sistemi Şeriat hükümleri ile gerçekleşmektedir. Şer'i yargı sistemi Adalet Bakanlığınca yürütülmektedir. "Mahkeme-i Müstacel" adı verilen mahkemeler ilk derece mahkemeleri, "Mahkeme-i Kubra" adı verilen mahkemeler ise ikinci derece mahkemeleridir. Bu aşamalardan sonra davalar Temyiz Mahkemesi'ne, Yüksek Yargı Konseyi'ne ve "Divan-ı Mezalim"e taşınabilmektedir. Tüm bu yargı organları Suudi Arabistan Adalet Bakanlığı'nın teşkilat yapısı içerisinde bulunmaktadır. Yargı kararlarının uygulanması ise hükümet birimlerinin ilgili kurumlarının sorumluluğundadır.

Suudi Arabistan'da işçi işveren uyuşmazlıkları ve ticari anlaşmazlıklara ilk derece mahkemeleri değil Çalışma ve Sosyal İşler Bakanlığı ile Ticaret Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren komiteler görev almaktadır. Bu komitelerin üyeleri ise ilgili Bakanlıklar tarafından atanmaktadır. Alınan kararlar Adalet Bakanlığı'nın temyiz sürecine tabi olmaktadır.

Görülen davalarda davalı veya davacı adil bir kararın çıkmadığına inandıkları takdirde davanın son aşamasında Kral veya Veliyaht Prens devreye sokulabilmektedir. Kral veya Veliyaht Prens davaya nihai bir karar verebileceği gibi Bakanlar Kurulu Bürosu'na da dava iletilebilmektedir Bakanlar Kurulu tarafınca imzalanan Bakanlar Kurulu kararı kesin ve nihaidir.

İdarî yapılanma; Suudi Arabistan'da toplam 13 idarî bölge (emirlik) bulunmaktadır. Her bölgenin başında, Kraliyet ailesi mensubu bir Emir bulunmaktadır. Emirler, Bakan düzeyindedirler.

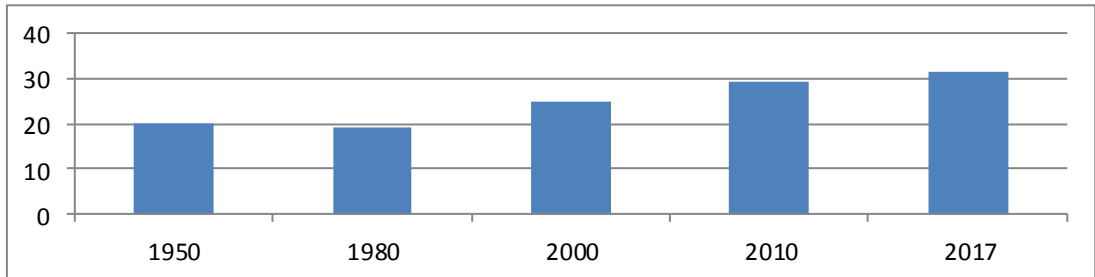
1.2. Türkiye ve Suudi Arabistan'ın Demografik Yapısı

1.2.1. Türkiye'nin Demografik Yapısı

Ülkelerin kalkınmasında ve dünyadaki etki alanlarının genişlemesinde etkili olan nüfus önemli bir güçtür. Nüfusun potansiyel gücü ve miktarı nüfusun niteliksel özelliklerini belirlemektedir. Türkiye nüfus bakımından değerlendirilirken nüfusun niteliksel özellikleri de incelenmiştir.

Ortanca yaş, nüfusu oluşturan kişilerin yaşları, küçükten büyüğe doğru sıralandığında ortada kalan kişinin yaşını vermektedir. Bu hesaplama göre nüfusun yarısı ortanca yaşta küçük diğer yarısı ise ortanca yaştan büyüktür. Ortanca yaş yükselten durumlar; doğum oranlarında azalmalar ve ortalama yaşam süresinin uzamasıdır. Türkiye ortanca yaş bakımında incelendiğinde 2007 yılında 24,8 ve 2017 yılında ise 31,7 sonucu ortaya çıkmıştır. Ortanca yaşın 50 yaşına yakın olması toplumun yaşlı olduğunu göstermektedir. Bu oranla Türkiye genç nüfus oranı yüksek bir ülkedir.

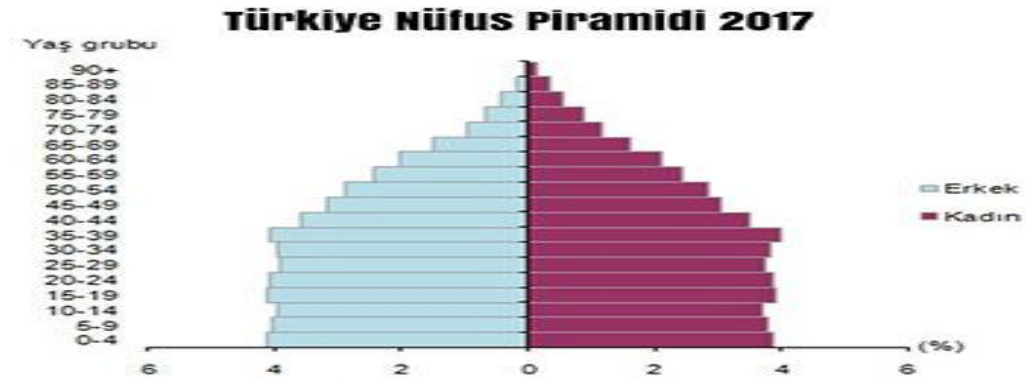
Şekil 1. Türkiye'de Ortanca Yaş Grafiği



Kaynak: TÜİK, 2017.

Türkiye ortanca yaş grafiğinden anlaşıldığı üzere zaman ilerledikçe ortanca yaş oranının da arttığı görülmektedir.

Şekil 2. Türkiye Nüfus Piramidi

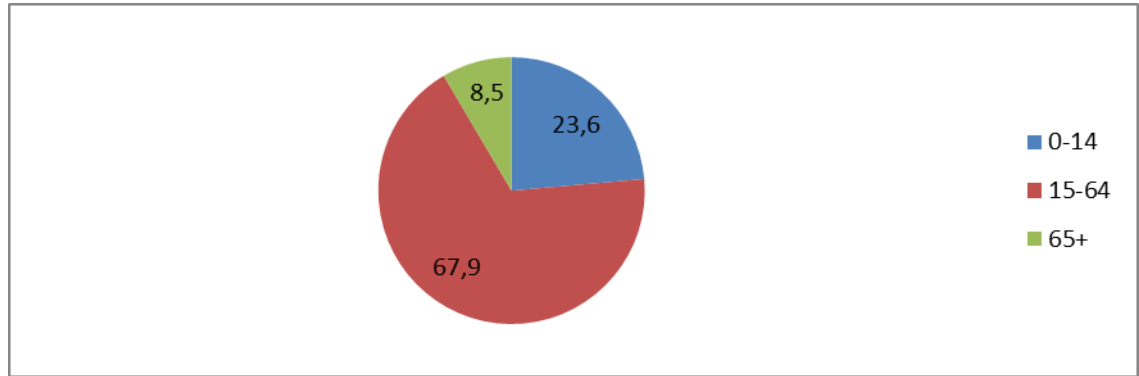


Kaynak: TÜİK, 2017.

Türkiye nüfus piramidi değerlendirildiğinde; ileriki yıllarda nüfusun artacağı, doğum oranlarının artıp ölüm oranlarının artacağı, ortalama yaşam süresinin uzayacağı, yaşlı nüfusta ise kadın oranının daha fazla olduğu söylenebilmektedir.

Türkiye nüfusunun yaş özellikleri; çocuk yaştaki nüfusun genel nüfus oranından fazla olduğu, doğan ve ölen nüfus arasındaki farkın fazla olduğu, yaşlı nüfus oranının az olduğu, yaş bağımlılık oranının fazla olduğu, doğum oranının yüksek olduğu şeklindedir.

Şekil 3. Türkiye Nüfusunun Yaş Gruplarına Göre Dağılımı



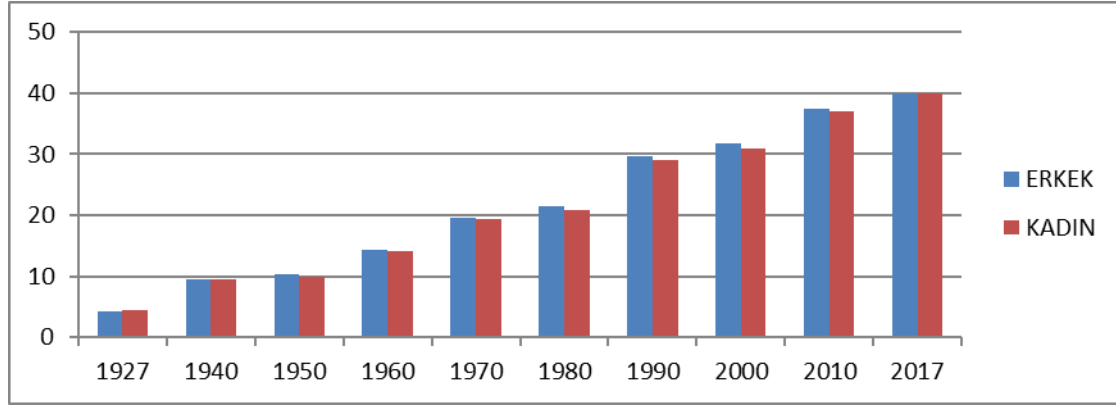
Kaynak: TÜİK, 2017.

Türkiye nüfusu yaş grupları bazında değerlendirildiğinde aktif nüfusun, 67,9 olduğu görülmektedir. Bu veri bize Türkiye nüfusunun genç ve dinamik bir yapıda olduğunu gösterir.

1.2.1.1. Türkiye’de Nüfusun Cinsiyete Göre Dağılımı

Nüfusun kadın erkek oranına nüfusun cinsiyet yapısı denir. Bir ülke de savaşlar ve göçler nüfusun cinsiyet yapısını bozmaktadır.

Şekil 4. Türkiye Nüfusunun Cinsiyete Göre Dağılımı

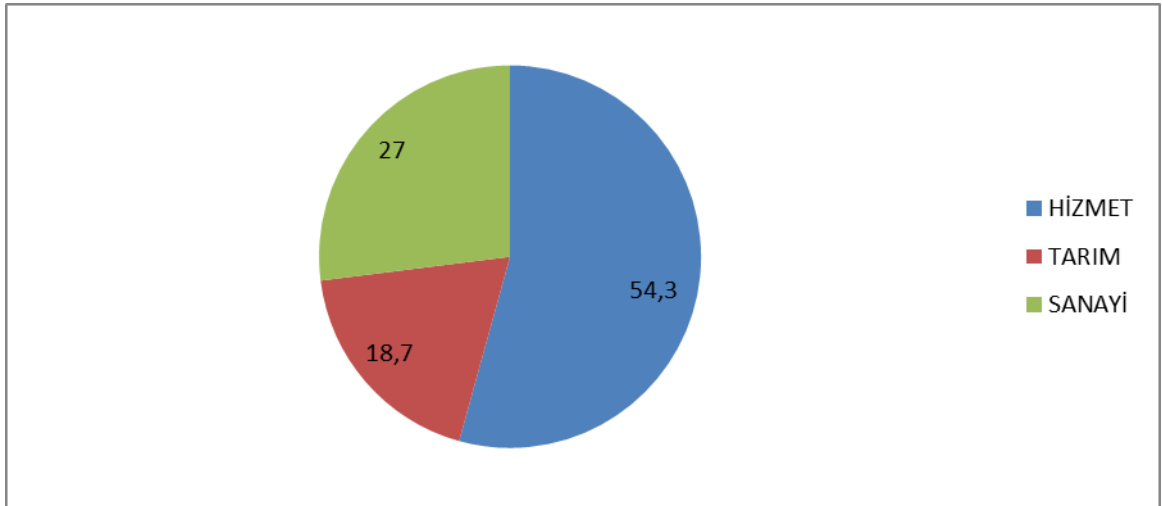


Kaynak: TÜİK, 2017.

0-64 yaş grubu grafik ile değerlendirildiğinde kadın ve erkek sayılarında önemli bir farkın olmadığı görülmektedir. Türkiye’de 65 yaş üstü kadın sayısı daha fazladır bunun sebebi ise kadınların ortalama yaşam süresinin uzun olmasından kaynaklanmaktadır. Erkeklerin madencilik, inşaat gibi ağır iş kollarında görev yapmaları da erkek yaşam süresini kısaltmaktadır.

1.2.1.2. Çalışan Nüfusun Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

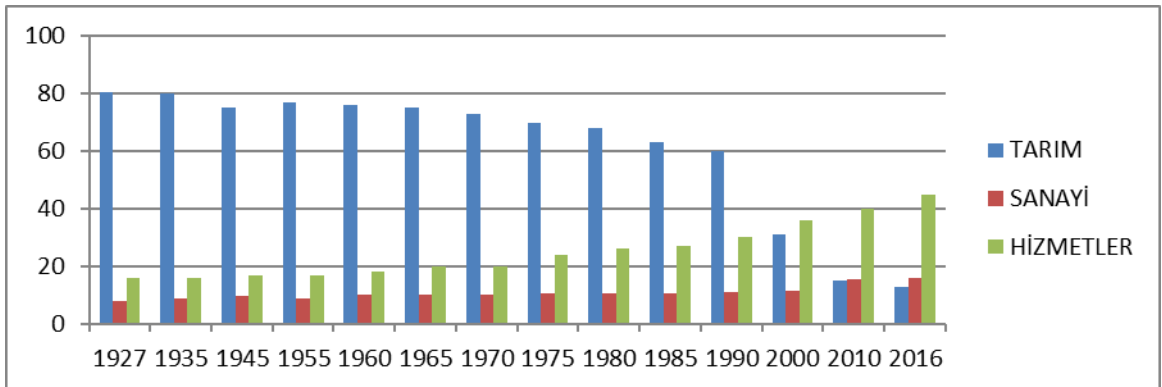
Türkiye 15-64 yaş nüfus özellikleri bakımından çalışma çağındaki nüfus olarak kabul edilmektedir. Çalışma çağındaki nüfus aktif nüfus denmektedir. Türkiye’de aktif nüfus çalışma çağındaki nüfusun yaklaşık olarak yarısını oluşturmaktadır.

Şekil 5. Türkiye Çalışan Nüfusunun İş Kollarına Göre Dağılımı

Kaynak: TÜİK, 2017.

Türkiye’de 1950 yılından sonra aktif nüfus oranında azalma görülmektedir. Bu durumun başlıca sebepleri; hızlı nüfus artışı, iş alanlarının nüfus artışıyla paralellik göstermemesi, eğitim görenlerin sayısının artması, tarımda makineleşmeye bağlı olarak meydana gelen iş gücü fazlalığı, çalışma çağına olduğu halde emekli olanların sayısının artmasıdır.

Çalışan nüfusun iş kollarına göre dağılımı ülkelerin gelişmişlik düzeyleri hakkında bilgiler vermektedir. Gelişmiş ülkelerdeki iş kolları genellikle sanayi ve hizmet alanlarından oluşmaktadır. Az gelişmiş ülkelerde ise tarım sektörü ön plana çıkmaktadır.

Şekil 6. Türkiye’de 1927-2016 Yılları Arasında Çalışan Nüfusun Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

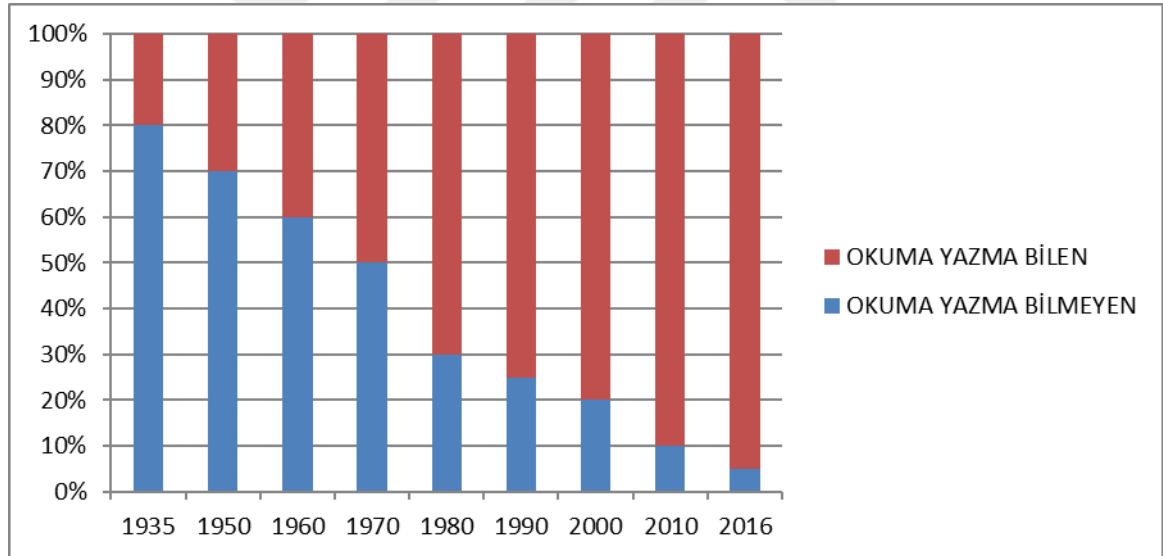
Kaynak: TÜİK, 2017.

Türkiye’de Cumhuriyetin ilk yıllarında çalışan nüfusun %80’den fazlası tarım sektöründe istihdam etmiştir. Zamanla tarım sektöründe çalışanların sayıları azalıp sanayi ve hizmet sektöründe çalışan nüfus artmıştır. 2016 senesinde çalışan nüfusun 18,7 si tarım, %27’si sanayi ve %54,3’ü hizmet sektöründe yer almıştır. 1927-2016 yılları arası çalışan nüfusun faaliyet alanları değerlendirildiğinde Türkiye’de tarım ile hizmet sektöründe çalışan nüfusun yer değiştirdiği görülmektedir. Sanayi sektöründeki yatırımların artmasıyla birlikte de sanayi sektöründe çalışanların nüfusunda artış olmuştur.

1.2.1.3. Nüfusun Eğitim Durumu

Nüfusun eğitim ve kültür özellikleri niteliğini yansıtır. Ülkelerin kalkınmalarında eğitimin önemi büyüktür. Gelişmiş ülkelerde okuryazar oranı fazladır. Gelişmemiş ülkelerde ise bu oran daha azdır.

Şekil 7. Türkiye’de 6 Yaş ve Üzeri Okur Yazarlık Oranları



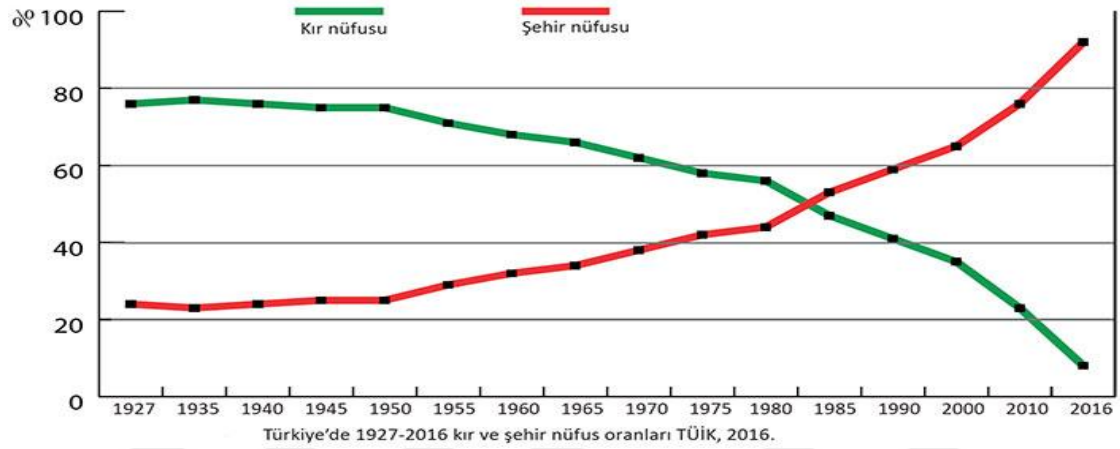
Kaynak: TÜİK, 2017.

Türkiye’de 1935 yılı okuryazar oranı %19 iken 2016 yılı itibariyle bu oran %96,2 ye yükselmiştir. Bu oran Türkiye’deki okuma-yazma kampanyaları ve zorunlu eğitim politikalarıyla yükselmiştir.

1.2.1.4. Türkiye’de Kırsal ve Kent Nüfusu

Kırsal ve kent nüfusunun belirlenmesinde ölçütler; ekonomik etkinlikler ve nüfustur. Ekonomik etkinliğin yarısından fazlası tarımdan kazanç sağlıyorsa kırsal, sanayi ve ticaret gibi tarım dışı sektörlerden oluşuyorsa kentsel nüfus hakimiyeti söz konusudur. Nüfus ölçütü ise ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Türkiye’de 10.000 nüfusun altına kırsal yerleşim, 10.000’in üzerindeki yerlere ise kentsel yerleşim denmektedir.

Şekil 8. Türkiye’de 1927-2016 Yılları Arası Kırsal ve Şehir Oranları



Kaynak: TÜİK, 2016.

1927-2016 yılları arasında şehir nüfusu 3,3 milyondan 73,6 milyona çıkmıştır. Türkiye’de bu artışın sebebi doğal nüfus artışından çok kırsal kesimden şehirlere göçlerin yaşanmasından kaynaklanmaktadır.

Sanayileşme düzeyi ile kentsel nüfus artışı arasında paralellik bulunmaktadır. Türkiye’de sanayinin gelişmiş olduğu Marmara Bölgesinde kentsel nüfusun da fazla olduğu bilinir. Karadeniz ve Doğu Anadolu’da ise kırsal nüfus fazladır.

1.2.2. Suudi Arabistan’ın Demografik Yapısı

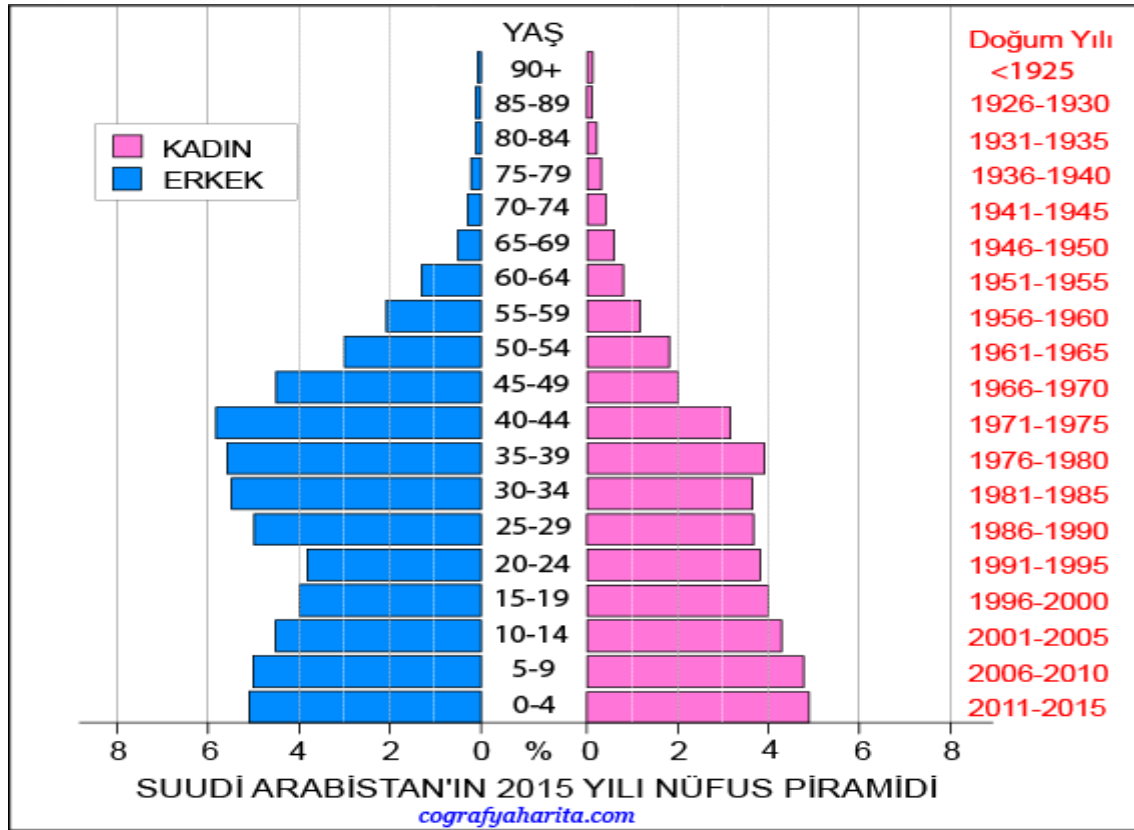
Suudi Arabistan nüfus bilgilerine göre ülke nüfusunun %90’ı Araplardan geriye kalan %10’u ise Afrika ve Asya kökenli bireylerden oluşmaktadır. Ülkenin resmi dili Arapçadır. Bunun yanında Suudi Arabistan nüfusunun tamamı Müslüman’dır.

Yukarıda da bahsedildiği üzere Suudi Arabistan nüfusunun büyük bölümünü yerli kabileleri soyundan gelen Araplar oluşturmaktadır. Ülkenin Basra Körfezi kıyısında İranlı azınlık toplulukları yaşamaktadır. Suudi Arabistan’da bulunan yabancı

işçilerin sayısında son yıllarda düşüşün var olmasına rağmen ülke ekonomisi genel anlamda yabancı işgücüne bağlı durumda bulunmaktadır.

Ülkede nüfusun büyük bir bölümü Cidde, Mekke, Riyad, Medine, Taif, El Huber, Dhahran, Hufuf ve Dammam gibi büyük kentlerde toplanmıştır. Ülkede kırsal kesimlerde bulunan göçebe Bedevilerin sayısı tarım ile uğraşanlardan daha fazladır. Suudi Arabistan'da bulunan Rubülhali ve Nüfud çölleri tamamıyla ıssız bölgelerdir. Diğer ülke bölgelerinde ise nüfus yoğunluğu oldukça düşüktür. Ülkenin batı kıyısı, Riyad çevresi ve doğuda bulunan petrol alanlarında ise nüfus yoğunluğu bu bölgelere göre biraz daha yüksektir.

Şekil 9. Suudi Arabistan'ın 2015 Yılı Nüfus Piramidi

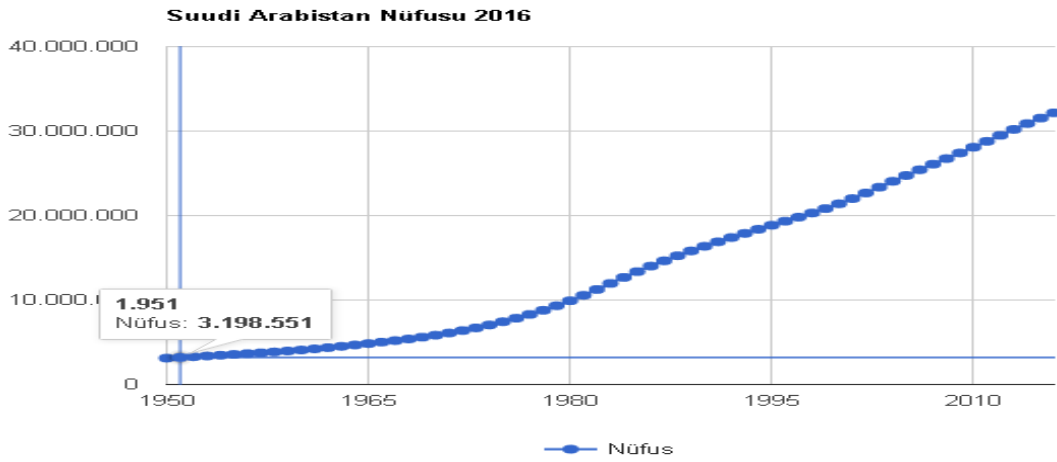


Kaynak: [http://cografyaharita.com/haritalarim/1pdunya_suudi_arabistan_nufus_piramidi\(2015\).png](http://cografyaharita.com/haritalarim/1pdunya_suudi_arabistan_nufus_piramidi(2015).png)

Suudi Arabistan ülkesinin 2015 yılı nüfus piramidi incelendiğinde ülkede doğum oranının fazla olduğu gözlenmektedir. Kadın ve erkek nüfus oranlarının birbirine benzediği, genç nüfusun fazlalığı, 65 yaş üstü nüfusun azlığı ve aktif nüfusun fazlalığı göze çarpmaktadır. Bu oranlara bakıldığında ülkenin ihtiyaç duyduğu iş gücünü karşılayabilecek kapasitesinin olduğu görülmektedir.

Suudi Arabistan İstatistik Genel Kurumu sözcüsünün açıklamalarına göre 2017 yılı Suudi Arabistan nüfusu 32 milyon 552'dir. Suudi Arabistan 2016 yılı nüfusu 31 milyon 74 bin kişiden oluşmaktadır. İki rakam karşılaştırıldığında ülkenin yıllık nüfus büyüme oranı 2,52'yi bulmaktadır. Suudi Arabistan'ın dünya nüfusuna oranı %0,4'tür. Suudi Arabistan kadın nüfusu %43,6 iken erkek nüfusu %56,4 olarak tespit edilmiştir. 0-14 yaş yüzdeliği 29,4'lük bir orana sahipken 65 yaş üstü ise %3'lük bir orana sahiptir. Ülkede ortalama yaş 28,3'tür. Ortalama ömür ise 74,7'dir.

Şekil 10. Suudi Arabistan 2016 Yılı Nüfusu



Kaynak: İstatistik Genel Kurumu, 2017.

Suudi Arabistan nüfusu yıllara göre değerlendirildiğinde büyük bir nüfus artışının varlığı görülmektedir.

Yakın Doğu Haber (2006) verilerine göre; Suudi Arabistan'da okuryazar oranı %78,8'dir. Doğum oranı 2003 yılı itibariyle 37,2, ölüm oranı ise 5,79'dur. Kişi başına düşen sağlık harcamaları 63 dolardır. Büyüme oranı ise orta derecededir.

Suudi Arabistan'da nüfusun büyük bölümü Riyad, Taif, Dammam, Cidde, El Huber, Mekke, Hufuf gibi şehirlerde toplanmıştır. Kırsal kesimlerde göçebe bedevilerin sayısı yerleşik tarımcıların nüfusundan yüksektir. Nüfud ve Rubülhali çölleri nüfus bakımından yoğun değildir. Suudi Arabistan'ın batı kıyıları ve doğuda bulunan petrol alanları nüfus bakımından yoğun yerlerdir.

1.3. Türkiye ve Suudi Arabistan'ın Ekonomik Yapısı

1.3.1. Türkiye'nin Ekonomik Yapısı

Türkiye 80,81 milyon nüfusu ile Avrupa ve Asya kıtalarını bağlayan, 3 etrafi denizlerle çevrili jeopolitik konumu bakımından çok değerli bir konumdadır. Ülke nüfusunun genç ve dinamik olması ekonomik çerçeveden bakıldığında ülkeye büyük kazanımlar sağlamaktadır.

T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı verilerine göre; Türkiye jeopolitik yapısı nedeniyle birçok madeni topraklarında bulundurmaktadır. Dünya genelinde ticareti yapılan 90 madenin 77'si Türkiye topraklarında mevcuttur. Bu madenler Türkiye'nin kendi hammadde ihtiyacını karşılasa da petrol, doğalgaz, taş kömürü gibi enerji kaynakları bakımından ülke dışı bağımlıdır. Türkiye dünyada maden üretimi açısından yirmi sekizinci büyük ülke olup maden çeşitliliği bakımından en büyük onuncu ülkedir (Çatalbaş, 2015:5).

Dünya bankası 2018 yılı Nisan ayı Dünya Ekonomik görünüm raporuna göre; Türkiye satın alma gücü paritesine göre dünyanın on üçüncü Avrupa'nın beşinci büyük ekonomisi konumundadır. Ülkenin GSYH 848 milyar dolardır. Kişi başı GSYH ise 10.597 dolardır.

T.C. Hazine Bakanlığı verilerine göre; Türkiye Cumhuriyeti 2017 yılında 157 milyar dolar ihracat, 233,8 milyar dolar ithalat yapmıştır.

T.C. Ekonomi Bakanlığı verilerine göre; ithalatın en büyük kalemlerinden biri 37 milyar dolar ile enerji ithalatıdır. Türkiye enerji kaynaklarını geliştirmek için yenilebilir enerji sistemlerine yatırımlar yapmakla birlikte nükleer enerji santralleri projelerini de geliştirmeye başlamıştır. Türkiye'nin ilk nükleer enerji santrali 20 milyar dolarlık yatırım ile Mersin Akkuyu nükleer enerji santrali olacaktır. Böylelikle ülke enerji bakımından dışa bağımlılığını azaltıp dış ticaret açığını kapatmayı hedeflemektedir.

Türkiye otomotiv sektöründe imalat, montaj, yan sanayi bölümlerinde önemli bir konumda olsa da kendi markası ve tescili olmayan üretimlerden dolayı ülke ekonomisine katkısı sınırlı olmaktadır. 2017 yılında dünyada toplam 84,8 milyon araç üretilmiştir. Türkiye'de 1,543 milyon araç üretilmiş, 1.216 milyonu ihraç edilmiştir. Türkiye Cumhuriyeti bu potansiyeli "yerli ve milli otomobil sloganı" ile devlet destekli olarak kendi markasını oluşturmak üzere çalışmalara başlamıştır.

TÜİK verilerine göre; Türkiye'nin en çok ithalat yaptığı ülkeler sırası ile Çin, Almanya, Rusya, ABD, İtalya, Fransa, İran'dır. Ülkenin en çok ihracat yaptığı ülkeler ise sırası ile Almanya, İngiltere, B.A.E. , Irak, ABD, İtalya ve Fransa'dır.

Türkiye'nin ihracatının ithalatından fazla olduğu ülkeler ise 7,5 milyar dolar ile Irak, 3 milyar dolar ile B.A.E., 3 milyar dolar ile İngiltere, 1,9 milyar dolar ile İsrail'dir.

Türkiye- Suudi Arabistan ile 2,110 milyar dolar ithalat yapıp 2,734 milyar dolar ihracat yapmaktadır. Türkiye en çok halı, mobilya, elektronik ürünler, makine, tekstil ürünleri, meyve, taş, un, motorlu kara taşıtları, demir gibi ürünler Suudi Arabistan'a ihraç etmektedir. Suudi Arabistan'dan ise plastik mamulleri, mineral yakıtlar, alüminyum, inorganik kimyasallar, hurma gibi ürünleri ithal etmektedir.

1.3.2. Suudi Arabistan'ın Ekonomik Yapısı

Suudi Arabistan, 32,4 milyon nüfusu ile Arap yarımadasında yer almaktadır. Nüfusun tamamına yakını şehirlerde yaşamaktadır. Ülke nüfusunun yaklaşık %27'si yabancılardan oluşmaktadır. Devlet tarafından her aileye geçinebilecek kadar gelir sağlanması gibi nedenler Suudi Arabistan nüfusunun beceri gerektiren ve zahmetli işlerden kaçınmasına neden olmaktadır. Zahmetli ve beceri gerektiren işlerde ise yabancı nüfus çalışmaktadır. Son yıllarda Suudileşme politikası ile belirli iş gruplarında ülke vatandaşı çalıştırma kotaları konulmuştur.

Suudi Arabistan tahmini 264 milyar varil petrol rezervi ile dünyanın en büyük petrol rezervine sahip ülkedir. Bu rezerv dünya toplam petrol rezervinin %21'ine denk gelmektedir. Bu rezervlerde Saudi Aramco'nun tekeli bulunmaktadır. Saudi Aramco, Suudi Arabistan devleti ve Amerika devleti destekli çok uluslu petrol şirketlerinin ortaklığı ile kurulmuştur. Ülkede yabancı yatırımcılar anahtar teslimi sözleşmeler ile yatırım yapabilmektedir. Yabancı yatırımcı teçhizatları tedarik eder, altyapıyı oluşturur, kurulumu oluşturur, mülkiyet Saudi Aramco'ya aittir ve işletme Saudi Aramco tarafından yürütülür.

Suudi Arabistan'ın doğalgaz rezervleri de 7,17 trilyon m³ olup dünya rezervinin %4'üne karşılık gelmektedir. Suudi Arabistan'da altın, gümüş, bakır, çinko, boksit, magnezit ve fosfat yatakları da bulunmaktadır.

Ülkede her mevsim kurak ve sıcak iklimin olmasından hurma dışında sulama yapılmaksızın üretilebilecek meyve sebze yetişmemektedir. Bu da tarımsal faaliyetlerin

yok denecek kadar az olmasına ve gıda ihtiyaçları bakımından dışa bağımlı kalmasına sebep olmaktadır.

Dünyanın en büyük petrol ihracatçısı konumunda bulunan Suudi Arabistan, istatistik bilgilerinin tutulmaya başlandığı 1967 yılından beri dış ticaret fazlası veren nadir ölkelerden birisidir. İhracatının en büyük kalemi petrol ve petrol ürünleridir. Öлке OPEC içerisinde de fiyat belirleyici konumdadır.

Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı (2017) verilerine göre; kamu gelirlerinin yaklaşık %85'i, ihracatının ise %90'ı petrol ve petrol ürünlerinden oluşmaktadır. Petrol ihraç edip ihtiyacı olan mal ve hizmetleri ithal eden Suudi Arabistan doğal kaynaklar üzerine kurulu ekonomik sistemini yaptığı çalışmalar ile değiştirmek istemektedir. Bu çalışmalardan bir tanesi "Kral Abdullah Şehri" ismini verdikleri ve 30 milyar dolar harcanarak oluşturulacak bu şehirde sanayi yatırımları teşvik edilecektir.

Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı (2017) verilerine göre; ölkede GSYH 638,8 milyar dolar olup kişi başi GSYH 20.908 dolardır. Ölkenin ihracatı 221,1 milyar dolar olup ithalatı ise 119,3 milyar dolardır.

Suudi Arabistan en çok otomobil, teknoloji ürünleri, ilaç, altın, gıda, klima, tütün, demir, inşaat malzemeleri gibi ürünleri ithal etmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı (2017) verilerine göre; Suudi Arabistan'ın en çok ihracatı sırası ile B.A.E., Çin, Hindistan, Singapur, Kuveyt, Katar, Bahreyn, Türkiye, Belçika, ABD, Malezya ,Ördün gibi ölkelerle gerçekleşmektedir. En çok ithalatı ise sırasıyla Çin, ABD, Almanya, Japonya, B.A.E. , Güney Kore, Hindistan, İtalya, Fransa, Birleşik krallık ve Türkiye ölkeleriyle gerçekleşmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Kültür Kavramı

İçinde insanların olduğu sistemlerin; insanı insan yapan en önemli faktörlerden biri olduğu kabul edilen kültürden soyutlanarak düşünölmeleri mümkün değildir. Çünkü insanlar içinde yetiştikleri kültürlerin birer yansımasıdır ve sahip oldukları kültürleri, oluşturdukları sistemlere de taşırlar. İnsanların, grupların, örgütlerin, toplumların ve devletlerin; geçmişlerinin bilinmesi bugünlerinin tanınması ve yarınlarının öngörölmesi sahip oldukları kültür hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir (Demirel vd., 2007:57).

Günümüzde kültürle ilgili olarak herkesi tatmin edecek şekilde yapılmış bir tanım bulmak zordur. “Kültür” Latince bir sözcüktür ve sözcük anlamı; “el değmemiş doğanın, insan aklı ve yapıcılığıyla, işlenmesi ve yararlı hale gelmesidir (İpşiroğlu, 1991:27).

Sosyal Bilimlerde kültür, teknik bir terimdir ve genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanır. Bu yaklaşımda kültür, bir yanda bireylerin toplumsal yollarla edindikleri ve toplumsal yollarla ilettikleri bir değer, yargı, inanç, simge davranış ölçütleri düzeninden, diğer yanda da böylece ortaya çıkan geleneksel davranış kalıplarının simgesel ve maddi ürünlerinden oluşmaktadır (Demirel vd., 2007:57).

Kültürün belli başlı öğeleri şunlardır; tarih, aile, sağlık ve beslenme, eğitim süreci, yerleşmeler ve ekolojik çevre, ekonomi ve teknoloji, bilim ve sanat, mimari eserler, din ve devlet, kişilik, dil, ahlak, inanç ve tutumlar, estetik, politik hayat ve siyasi yapılanma, gelenek ve görenekler, hukuk, sosyal örgütler ve kurumlar.

Kültür, içgüdüsel ya da kalıtsal değildir, her insanın yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar, davranışlar, tepki ve eğilimlerdir. Bir başka ifade ile kültürün oluşması eğitim ve öğrenme süreçlerinin bir sonucudur, denilebilir. Bütün kültürler bu ilke çerçevesinde oluşmakta ve gelişmektedir (Güvenç, 2001:101).

Hofstede'e göre kültür, aklın ortaklaşa programlanması sonucu oluşmakta ve varlığını bu programlama çerçevesinde devam ettirmektedir. Aklın ortaklaşa programlanması ise üç aşamada oluşmaktadır.

Bu aşama sırası ile insan doğası, kültür ve kişiliktir. İnsan aklını programlamada kişilik, kültür ve insan doğasının hiyerarşik düzen içerisinde nasıl sonuç aldıkları Tablo 1. de belirtilmiştir.

Tablo 1. İnsan Aklının Programlanmasının Üç Seviyesi

Kişilere Özel	Kişilik	Kalıtıl ve Öğrenilmiş
Gruplara Özel	Kültür	Öğrenilmiş
Evrensel	İnsan Doğası	Biyolojik
Kaynak: Greet Hofstede, Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Newbury Park Sage Publications, 1984		

2.1.1. Kültürün Özellikleri

Kültür genel anlamda toplumun ortak davranma kalıpları ve alışkanlıkları olarak tanımlanır ve bazı özelliklere sahiptir. Bu özellikler; kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur, tarihidir ve süreklidir, toplumca benimsenmiştir ve toplumun yaşam biçimidir, toplum üyelerince paylaşılmıştır, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir, insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını giderici bir yapıdadır, bütünleştirici bir eğilime sahiptir, durgun olduğu kadar devamlıdır ve değişebilir (Demirel vd., 2007:61).

Keesing'e göre kültürün elle tutulamayan dört adet özelliği bulunmaktadır (Fukuda, 1991:40-41).

1. Uyumlu Sistemler Olarak Kültür

Bu yaklaşıma göre kültürler toplumsal olarak aktarılan davranış örgüleridir. Söz konusu davranış örgüleri insan topluluklarının ekolojik koşullarına uyumlarını sağlar. Koşullara uyum doğrudan doğruya olmaz. Ekonomileri, onların toplumsal uzantıları ve kavrayış yeteneğine ilişkin sistemler, koşullara uyumu sağlamak için aracılık yapar. Özellikle kavrayış yeteneğine ilişkin sistemler bu arabuluculukta önemli bir rol oynar.

2. Bilimsel Sistemler Olarak Kültür

Bilişsel yaklaşımda kültürün, dilin bulunduğu alanda var olduğu öngörülür. Başka bir deyişle kültür, gözlenebilir olayların gerisinde yer alan kavrayış yeteneğine ilişkin bir şifre olarak değerlendirilir.

3. Yapısal Sistemler Olarak Kültür

Yapısal sistemler yaklaşımında kültür, aklın biriktirilmiş yaratıları olarak tanımlanır. Böylece kültür bir dizi düzenin fiziksel dünya üzerindeki etkisinin sonuçları olarak düşünülebilir.

4. Simgesel Sistemler Olarak Kültür

Simgesel sistemler yaklaşımında kültürler, paylaşılan simge ve anlamlar olarak değerlendirilir; insanların simgesel eylemleri çerçevesi içinde tanımlanır.

Yukarıda belirtilen sınıflamanın bağlamında kültür, yalnızca bireyin içinde yaşadığı dünyaya ilişkin bildikleri, düşündükleri ve hissettikleri değildir. Bireyin, kültürü paylaşan diğer insanların bildikleri, inandıkları ve ifade etmek istediklerine ilişkin kuramını da içerir. Bireyin oluşturduğu bu kuram, kullanılan şifreleri, oynanan oyunları da kapsar. Kuşkusuz söz konusu oyun ve kurallar zaman içinde oyunların biçim ve sonuçlarına göre değişir. Bunun anlamı ise kültürün de değişmesidir (Sargut, 2001:68).

2.1.2. Kültürün Unsurları

Kültür genel anlamda, insan toplumuna özgü bilgi, inanç ve davranışlar bütünü ile bu bütünün parçası olan maddi nesnelere şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu maddi nesnelere hakkında çeşitli yorumlamalar bulunmaktadır. Var olan yorumlamalardan yola çıkılarak ortak bir payda da kültürün unsurları; dil, din, gelenek ve görenek, sanat, dünya görüşü, tarih olarak sıralanmaktadır. Bu unsurlar ile birlikte bir milletin ortak değerler geliştirmesi sağlanmaktadır. Unsurların içerik özetleri şöyledir;

Dil; kültürün unsurları arasında en ilk sırayı almaktadır. Bunun sebebi ise dil olmadan diğer unsurların var olamayacağıdır. Dil bir milletin ses dünyasını oluşturmaktadır. Yine dil kültürüne ait tüm değerleri bünyesinde bulundurmaktadır. Dil bir milletin nasıl düşündüğünü, zihnini ve mantığını ortaya koymaktadır.

Din; kültür unsurları arasında önemli bir yere sahiptir. Özellikle eski zamanlarda bu kültür unsuru etkisini göstererek diğer kültür unsurlarını geri planda bırakmıştır. Din unsurunun etkisi imparatorluklardan milli topluluklara geçinceye kadar milletler üzerinde düzenleyici olmuştur. Milletler imparatorluklardan kopmaya başlayınca din unsurunun etkisi de azalmaya başlamıştır. Ancak günümüzde de din unsuru kültürlerin oluşumu ve değişiminde etkili olmaktadır. Özellikle dini bayram ve törenler bunun kanıtıdır.

Gelenek ve görenek; bir milletin yazılı olmayan kanunlarıdır. Yazılı kanunlara bakıldığında yine bir kısmının da gelenek ve göreneklere göre düzenlendiği görülmektedir. Kanunlar insanların toplum içerisindeki davranışlarını düzenlemektedir. İnsanlar toplum davranışlarını düzenlemek için uzun yıllar gelenek ve görenekleri kullanmışlardır. Aslında kişinin hal ve hareketlerini sadece yazılı kanunlarla düzenlemek mümkün değildir. İnsanlar sosyal ilişkilerinde gelenek ve görenekleri esas alarak davranışlarda bulunmaktadır. Bu davranışlarda nasıl bir usulün olması gerektiğini kanunlar değil gelenek ve görenekler belirlemektedir.

Sanat; bir milleti diğer milletlerden ayıran, bir millete has duygu ve zevklerin tezahürü ve şekillenmesidir. Sanat milletin güzeli yaratma ve bulma tarzıdır. İnsanoğlu barınır, beslenir, sosyal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Bunları gerçekleştirirken ise oyalanmak, güzeli yakalamak ve yeni güzellikler ortaya koymaya çalışır. Bu çaba sonucunda ise sanat meydana gelir. Her milletin kendine özgü bir sanat eğilimi bulunmaktadır. Bu kültür unsuru edebiyat, heykel, resim, mimari gibi kollara ayrılmaktadır.

Dünya görüşü; bir milletin başka milletlerden farklı olan hayat felsefesini oluşturmaktadır. Bir milletin fertleri ortak kültürün etkisiyle tutum, davranış ve zihniyet bakımından da ortaklıklar gösterirler. Sosyal ve ruhi olaylar karşısında fertlerin ortak tutum ve davranışları o milletin dünya görüşünü meydana getirmektedir. Bu yüzden her millette değer ve yargılar farklılık göstermektedir. Askerlik, kahramanlık, eğlence, temizlik, ahlak, ölüm gibi hayat olayları ve kavramları her millette farklı davranış ve tutumlarla karşılanmaktadır.

Tarih; bir milleti meydan getiren unsurlardandır. Bir milletin çağlar içinde yürüyüş ve görünüşüdür. Tarih bugünün ve dünün fertlerini millet içerisinde birbirine bağlayarak geleceğe taşımaktadır. Yine tarih fertler arasındaki kader birliğini de sağlamaktadır. Tarih bir milletin nereden gelip nereye gittiğine ışık tutan bir kültür unsuru olarak, milletlerin hayatlarında önemli bir yer tutmaktadır.

2.2. Kültür- Yönetim İlişkisi

Sistem yaklaşımına göre kültür ve yönetim ilişkisi ele alındığında her bir sistemin alt ve üst sistemlerinin varlığı ve bu sistemlerin işlevlerinin farklı olmasına karşılık birbirlerini etkiledikleri ve çevrelerinden de etkilendikleri bilinmektedir. Bu açıdan yönetim bir sistem olarak ele alındığında yönetimin bir çevresinin (ekonomik,

siyasal, sosyal, teknolojik, kültürel gibi) olduğu bilinmektedir. Bu sebeple yönetimin örgüt kültürünün, örgüt kültürünün ise yönetim süreci üzerinde etkisinin varlığı söz konusudur. Çünkü kültür, yönetim ve organizasyonları kuşatan en önemli iç ve dış unsurlardan biridir (Şahin, 2010:26).

Yönetim çok boyutlu bir kavramı ifade etmektedir. Yönetim çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlar;

Yönetim, “insanlar aracılığıyla işlerin yaptırılması sanatı” dır (Lewis vd., 1994:5).

Yönetim, “istenilen amaçları gerçekleştirebilmek için kaynakların (insan gücü, zaman, para, malzeme, yer unsurları) etkin ve yeterli bir şekilde koordine edilmesi” dir (Hitt vd. 1989:15).

Yönetime birçok tanımlamalar yapılmasına rağmen yönetimin en önemli unsuru “insan kaynakları” dır. Çünkü iyi bir yönetimden söz edebilmek için mevcut durumdaki insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir. İnsan karmaşık bir varlıktır. Hisleri, değerleri, tutkuları kısacası her şeyi diğer varlıklardan farklıdır. Bu sebeple yönetim maddi faktörlerin idaresinden çok insan kaynakları yönetimi olarak ifade edilmektedir (Şahin, 2010: 26).

Her toplum kendi yönetimini oluştururken hem evrensel yönetim biliminin bilgilerinden hem de ait olduğu kültürel özelliklerden etkilenmektedir. Yöneticiler istedikleri doğrultuda etkinliklerinin sağlamak istiyorlarsa bahsi geçen iki unsuru da göz önünde bulundurmalarıdır. Yönetimde başarılı olmak bilimsel bilgilere bağlı olduğu kadar aynı zamanda yönetilen kişilerin kültürel özelliklerine de bağlı olmayı gerektirmektedir (Çeçen, 1985:119-120).

Türkiye kozmopolit bir kültürü bünyesinde bulundurduğundan dolayı, örgüt içerisinde çalışanların her birinin kültürel değerlerine göre yönetim anlayışı benimsemek oldukça zordur. Var olan pek çok organizasyon, aynı eğitsel, sosyolojik, ekonomik ve yasal-politik girdilere sahip olmalarına rağmen karşılaştıkları sorunlara farklı tepkiler vererek farklı davranışlarda bulunmuşlardır. Sonuç olarak ise farklı yöntemlerle farklı çözümlere yönelmişlerdir. Bu da örgüt kültürünün gerek yönetim gerekse organizasyon etkinliğini belirleyen bir değişken olduğunu göstermektedir (Üçok, 1989:312-313).

Kültür, örgüt hedefleri ile bağdaştığı ve örgütün üyeleri tarafından benimsendiği sürece örgütün etkinliğine pozitif bir etki sağlamaktadır. Ancak bu durumun tersi söz

konusu olduğunda kültür örgütün hedefleri ile bağdaşmadığında örgüt etkinliği negatif olarak etkilenir (Bartol ve Martin, 1998:91).

Varlığını sürdüren örgüt kültürünün çalışanları motive etmesi, örgütsel ve yönetsel etkinliği arttırması üyelerin örgütsel değerleri öğrenip uygulamaları ile mümkündür. Bu değerler nihai ve yardımcı değerler olarak iki gruba ayrılmaktadır. Nihai değerler; üstünlük, tatmin edilebilirlik, ekonomi, istikrar, kararlılık, ahlak ve kalite, yenilikçiliktir. Yardımcı değerler ise; çok çalışma, tedbirli ve ihtiyatlı olma, geleneklere ve otoriteye saygı, dürüst olma, cesaretli olma, risk alabilme gibi özellikleri ifade eder. Nihai değerler örgütün misyonunu ve resmi hedeflerini yansıtmaktadır. Yine nihai değerler örgüt içerisindeki uyumu kolaylaştırıcı bir etki sağlayarak üyeler arasındaki dayanışmayı da kuvvetlendirmektedir (Jones, 1998:176-179).

Bu değerler sayesinde çalışanlar, örgüt yapısında en çok neyin önemsendiği, yöneticilerin nelere dikkat ettikleri, davranış ve tavırlarının neye göre şekillendiği, örgüt içi krizlerde nasıl hareket edildiği konusunda bilgi sahibi olurlar.

“Yönetim ve kültür aynı madeni paranın iki yüzü gibidir. Biri olmadan diğeri anlaşılabilir” (Schein, 1991: 492).

Özetlemek gerekirse, örgüt içerisinde bulunan bireyler neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını; örgüt içinde ve dışında nasıl hareket etmeleri gerektiğini hem içerisinde buldukları toplumun hem de üyesi oldukları örgütün kalıpları çerçevesinde öğrenebilirler. Yine yöneticiler de bireysel ve örgütsel amaçları bağdaştırarak iki tarafın da amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesi gerekir. Bu amaçla iş yaparken çalışan bireylerin yetiştiği çevrenin alt kültürünü ve toplumun genel kültürünü analiz etmesi ve bu yapıya uygun yönetim süreci belirlemesi gerekir.

Anlaşıldığı üzere kültür, hem yönetim hem de yönetimi oluşturan bireyler üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

2.3. Çatışmanın Yönetimi ve Kültür

Çatışma, bilindiği gibi iki kişi ya da grup arasında ortaya çıkan bir ilişki biçimidir. Eğer bir kişi ya da grup, diğer bir grubun çabalarını amaçlı bir biçimde engelleme eylemine girişir, böylece kişi/grubun amaçlarına ulaşmasını ya da çıkarlarını engellerse, bu durum bir çatışma sürecini başlatır. Çatışmaya neden olan olguların içinde, muhalefet, kıt kaynaklar ve engelleme yer alır.

Toplumsal kaynaklara ilişkin istekler böylesi durumlarda hemen göze çarpar. Kuşkusuz kıt kaynakların denetimi, güç ve statülerin ele geçirilmesi, karşıtların etkisizleştirilmesi ya da tasfiye edilebilmesi açısından önem taşımaktadır (Hubert ve Blalock, 1989:8-9).

Çatışmaya ilişkin 3 temel görüş vardır. Bunlar geleneksel görüş, insan ilişkileri görüşü ve etkileşimci görüş biçiminde sıralayabiliriz. Geleneksel görüş çatışmanın bütünüyle zararlı olduğu görüşünü yansıtır. Olumsuz olduğu varsayımından yola çıkarak, çatışmadan kesinlikle kaçınmak gerektiğini savunur. İnsan ilişkileri yaklaşımıysa, çatışmanın doğal olduğunu, her grupta kaçınılmaz bir biçimde gündeme geleceğini ileri sürer. Zaman zaman çatışmanın grupsal yararlar bile sağlayabileceği görüşü kabul edilir. Etkileşimci görüş çatışmanın olumlu bir güç olduğu kanısındadır. Hatta bu kanıyla da sınırlı kalınmaz, çatışmanın grubun etkili performans gösterebilmesi için gerekli olduğunu belirtir (Sargut, 2010:201).

2.4. Örgüt Kültürü

Kültür insan topluluklarının geçmişi, yaşamı, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler ve insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Örgüt kültürü toplum kültürünün bir ürünü ya da alt kültürüdür.

Bütün organizasyonlar bir arada bulunan insanların çalışmalarına etki eden kültürel değerlere sahiptir. Yönetim prensipleri günümüzde bilimsel özellik kazanmış olmasına rağmen bu bilimsellik kültürel sınırlar içerisinde geçerlidir. Yani yönetim felsefesinin başarısı, içinde yer aldıkları kültürel ortamın yönetime olan etkisi, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır (Phattak, 1990:49).

İşletmelerin içinde yer aldıkları kültürel ortamın yönetim uygulamaları üzerindeki etkilerinin yanı sıra, organizasyonlarda çalışan personelin, kullanılan hammadde ve teknolojinin de kültürün bir parçası olduğu bilinmektedir. Çok farklı kültürlerin ürünü olan aynı zamanda bu kültürlerin etkisinde kalan bireyler, kullanılan diğer girdiler ve teknolojinin de etkisiyle organizasyonlarda farklı kültürleri yansıtmaktadırlar. İşletme yöneticisi birbirinden çok farklı kültürel değerleri, işletmenin amaçları doğrultusunda, birbirleriyle kaynaştırabildiği oranda etkinliğini artırır. Böylece “Örgüt Kültürü” veya “Firma Kültürü” ortaya çıkar (Tikici vd., 1998:49).

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasına etki ettiği gibi, yöneticilere seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Güçlü örgüt kültürlerinde, iş görenlerin davranışlarını yönlendiren davranışsal parametreler oluşmuştur. Fakat zayıf örgüt kültürlerinde, iş görenler davranış tarzına karar vermeye çalışırken zaman kaybederler (Demirel vd., 2007:69).

Örgüt davranış temelleriyle ilgili olan bir diğer kavram olan stratejiler de varsayımları temel alarak ortaya çıkarlar. Aslında temelli olan stratejilerin oluşması için bilginin; inanç, değer ve varsayım süzgecinden geçmesi gerekir. Varsayımlar bu konuda hem değerli hem de risklidir. Stratejik tercihlerde rol oynayan varsayımlar belirlenirken örgüt kültürünün önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Anlaşılacağı üzere, karar vermede ve başarılı olmada kültürün önemi çok büyüktür, yani stratejik planlar yapılırken, inançlar, değerler, varsayımlar ve bunlara bağlı sonuçlar göz önüne alınarak alternatifler değerlendirilir. Stratejiler, işletme çevresinin yapısı hakkında paylaşılan değerler üzerine kurulmaktadır. Bu değerlerin geçerliliği örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Stratejilerdeki değişiklik çoğunlukla örgüt kültürünü de değiştirmeyi gerektirdiğinden, bu konuya hassasiyet gösterilmelidir. Zaten değişim, inanç ve değerlerde başlar, stratejiler de bunu üzerine inşa edilirler (Eren, 2001:166-168).

Bir işletmenin etkinlik ve başarısı ne sadece çalışanların ve yöneticilerin yetenek ve motivasyonları ile ne de birlikte çalışacak insanların iyi bir grup oluşturması ile açıklanabilir. Hem bireysel hem de grup süreçlerinin ancak birlikte ele alınmasıyla örgütsel başarının önemi açıklanabilir.

İşletme literatüründe “Firma Kültürü” veya “Örgüt Kültürü” şeklinde yer alan kavram 21. yüzyılda önem kazanmaya başlamıştır. Örgütsel kültür kavramına ilişkin tanımlar, her araştırmacı için farklı anlamlar ifade etmektedir. Özellikle 1980 yılından itibaren örgütsel kültür, organizasyonel davranışın ve yönetim kavramının önemli bir boyutu haline gelmiştir.

Örgütsel kültürün önemi şöyle açıklanabilir; bireyin karar ve davranışlarını bunun sonucunda ise çalışma derecesini, biçimini, yönetimini, yoğunluğunu, çevresel ilişkilerinin yönlendirmesini sağlar. Bireylerin ne zaman ve nasıl karar alacağı ve bunları nasıl uygulayacağı kültürel değerler ile yön bulur.

Her şeyden önce organizasyona gelen bireylerin farklı çevrede yetişmiş olmaları, karakterleri, eğitim düzeyleri, inanç sistemlerinin farklılığı gibi faktörler, kişilerin amaçlarını farklı kılar. Bu nedenle farklı kültürlerden bir işletmeye çalışmak üzere gelen bireyler için, onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak birtakım değerler oluşturmak gereklidir. Örgüt kültürünün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini rahat ve huzurlu hissedip verimli çalışacaklardır.

2.4.1. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün unsurları tanımlardan da anlaşıldığı üzere değerler, normlar, örgüt içerisinde yer alan törenler, hikayeler, sembollerdir. Bu unsurlar her insanda her insana farklılık gösterdiği gibi her örgütten her örgüte de farklılık göstermektedir. Çünkü örgütleri de oluşturan insanlardır. Örgütte bulunan her birey örgüt kültürünün oluşmasında rol oynamaktadır. Bireylerin sahip olduğu bu farklılıklarla birlikte her örgütün farklı bir kültürü oluşmaktadır. Örgüt kültürünün unsurları şu şekildedir (Dursun, 2013:45);

Değerler; örgütte neyin istenip neyin istenmez olduğunu belirleyen, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen inançlardır (Kutunis, 2006:2).

Değerler örgüt içinde paylaşılan duygu ve idealleri yansıtır. Örgütlerin duygu ve ideallerinden yola çıkarak örgütte çalışan bireylerin de paylaştıkları değer ve ideallere ulaşılır. Bunun yanında değerler örgüt davranışlarının seçilmesinde de etkilidir.

Normlar; değerlerden farklı olarak örgütte çalışan bireylerin uymak ve davranmak zorunda oldukları tutum ve kurallar bütünüdür.

Normların örgütte bağlayıcılığı daha önemlidir. Çalışanlar tarafından benimsenmeleri gerekmektedir.

Törenler; bir olay için düzenlenmiş faaliyetleri ifade ederler. İşletmelerin düzenlediği ödül törenleri, yemek organizasyonları bu kapsamda değerlendirilir.

Yine bunların yanında öykü ve efsaneler, örgüt dili ve kahramanları da örgüt kültürünün unsurları arasında yer almaktadırlar.

2.4.2. Örgüt Kültürünün Yararları

İşletmelerde belli etkiler ve bir süreç sonucu oluşan kültürün işletmelerde yöneticiler ve çalışanlar açısından bazı yararları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özdevecioğlu, 1996:125-127).

1. İşletmelerde çalışan bireylerin, o işletmede kalmasında ve çalışmaya devam etmesindeki faktörlerden belki de en önemlisi kişisel amaçlarına ulaşabilmesidir. Bir işletme bireyin amaçlarına uygun bir yapıya sahip ise birey o işletmede bağlı kalmayı tercih eder.
2. Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları, değerleri, anlamalarına ve bu şekilde kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşmak için daha azimli ve tutarlı olmalarına, üstleri ile uyum derecelerini yükseltmelerine sebep olmaktadır.
3. Kültür, bireyleri birbirlerine ve örgüte bağlar. “Biz” duygusunu ve takımdaşlık ruhunu geliştirir. Örgüt içinde uzlaşmaların sağlanmasına ve ikiliklerin ortadan kalkmasına olumlu etki edebilir.
4. Organizasyonlarda çeşitli sebeplerle çatışmalar ortaya çıkabilir. Ortaya çıkan çatışmalar; algılama farklılıklarının ortaya çıktığı çatışmalar, örgüt içi bağımlılıktan ortaya çıkan çatışmalar örgüt kültürünün getirdiği bazı standart uygulama ve prosedürler yolu ile rasyonalize edilebilir veya yumuşatılabilir.
5. Örgüt kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır. Süreklilik; kültürün sembollerle, törenlerle, kahramanlarla nesilden nesile aktarılmasıyla sağlanır. Hatta bazı durumlarda yönetici değişse ya da işletmeyi terk etse bile kültür ve buna bağlı değerler devamlılık arz eder.
6. Bir toplum hakkındaki genel hükümler nasıl ki o toplumun kültürel kimliği ile elde ediliyorsa; bir örgüt hakkındaki değerlendirmeler de o örgütün kültürü ile gerçekleştirilir. Kültür tanıtıcı bir kimlik gibidir. Davranış, tutum, örgüt içi ve dışı ilişkilerde örgüt kültürünün izine rastlanır.
7. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranış kazanımlarına yardımcı olarak yetişme ve gelişmelerine katkıda bulunur (Eren, 2001:168-169).

2.5. Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgüt kültürü değişebilir. Çevre koşulları örgütleri değişimin bir parçası olmaya zorlayabilir.

Genellikle kültür değişimini gerçekleştiren kişi liderdir. Lider değişimi gerçekleştirirken başında bulunduğu topluluğa örnek olması gereken değer ve inançları benimsemelidir.

Örgütlerde ilk kuruldukları yıllarda kurucunun eğilimleri baskındır. Bu eğilimler kültürel ortamı oluşturur. Büyüme vizyon edinen yöneticiler, gerekli mevkilere, eğitilmiş ve yetenekli personel yerleştirilerek değişimi başlatırlar. Bir sonraki evre büyüme simgeler. Büyüme dikey boyutta olabileceği gibi yatay boyutta da olabilir. Büyüme veya bütünleşme esnasında örgüt kültürü yanında alt kültürlerde oluşabilir. Bu kültürlerin farklılıkları, çatışmalara sebep olacağından, kültürel değişim zorunlu hale gelebilir.

Olgunluk döneminde, büyüme durmuş, inanç ve değerler oturmuştur. Denge hali, durgunluğa ve moralsizliğe neden olabilir. Örgütsel kültür, bürokratik bir yapıya bürünerek, yaratıcılığa mâni olabilir. Geçmiş başarılarla övünme bağlamında kültür korunmaya çalışılır. Bu durumda da kültürel değişim zorlaşır fakat kaçınılmazdır. Çöküş evresinde yeniden yapılanma ya da başka örgütlerle birleşerek kültürü benimseme zorunluluğunu ortaya çıkarır. Bu durumda, kilit kadroların değişimiyle değişim başlar, aynı zamanda örgüt, değişimin yaşamsal bir zorunluluk olduğunu kavrar. Planlı değişim, öğrenme, takım çalışmaları kültürel değişiminde etkili olabilecek araçlardır.

Konuyla ilgili dikkat çeken nokta, kuruluş aşamasında örgütsel kültür büyüme eksenli iken olgunluk ve çöküş aşamasında tam tersi eksen çizmesi ve değişimin kaçınılmaz olmasıdır. (Eren, 2001:171)

2.6. Örgüt Kültürü ve Stratejik Yönetim

Strateji her şeyden önce örgütsel amaçlara ulaşmak için, rekabetçi çevreyle etkileşim halinde bir planlama sürecidir. Bu bağlamda, strateji, değişen çevre koşullarına uyum kabiliyetinin bir ögesi olarak, örgüt kültürünü kapsamında değerlendirilir.

Örgüt kültürü ile strateji arasındaki ilişki şöyle açıklanabilir.

1. Stratejinin oluşturulması, örgütün çevreden veri elde etme şekline bağlıdır. Stratejiyi oluşturan varsayımlar, çevrenin belirlilik durumunu da içerir.
2. Çevresel tarama sürecinde hâkim olan varsayımlar, çevreden bazı bilgileri alıp bazılarını ihmal eden bir filtre mekanizması haline gelir. Filtrelemenin şekli, örgüt kültürüne bağlıdır.
3. Veriler toplandıktan sonra değerlendirilirken, örgüt kültürü ve ulusal kültür yine belirleyici olur.
4. Veriler yorumlanıp, sonuç ilişkileri belli olduktan sonra örgüt stratejisini belirleyecektir. Bu belirleme yapılırken örgüte ait kültürel veriler hâkim olurlar.
5. Alınacak stratejik kararlar, geçmiş uygulamalardan ve genel kabullerden de etkilenir.
6. Örgütün alt birimlerinin kültürlerince, örgütün tümünü ilgilendiren bir sorun üzerinde kendi çıkarlarına uygun çözümler geliştirilebilir.
7. Örgüt kültürü ile stratejinin ilişkili olduğu başka bir alan da “toplam kalite yönetimi” (TKY) yaklaşımıdır. Kısaca bütün örgütün kaliteye odaklanması demek olan TKY, bir yönetim felsefesi ve stratejisidir. Buna göre, kalite uygulamaları örgütü tamamına nüfuz etmelidir. Nüfuzun kuvvetli olması ise, örgüt kültürünün bilinmesine ve de elastikiyetine bağlıdır. (Güney vd., 2001:190)

2.7. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Etkililik

Yönetim uygulamalarında örgütsel etkililiğin oluşması için örgüt kültürü oldukça büyük bir öneme sahiptir (Gibson vd., 1988:24-25).

Etkililik, örgüte dönmesi istenen enerjinin ekonomik ve teknik araçlarla birlikte siyasal araçların da kullanılarak yüksek seviyelere çıkarılmasıdır. Bu etkililik anlayışı sadece yönetimin amaçları ile sınırlandırıldığı için eleştirilse de çevresel etkiyi göz önünde bulundurduğu için yararlı görülmektedir (Tosun, 1989:2).

Tablo 2. de örgütsel kültür ve örgütsel etkililik arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Tablo 2. Örgüt Kültürü ve Etkililik

Çevresel Faktörler	Sosyal Normlar Eğitsel Alışkanlıklar Politik İnanışlar Ulusal Değerler ve Tarih
Örgütsel Kültür	Yönetmel Fonksiyonlar: Planlama Organize Etme Yönelme Kontrol Etme
	Örgütsel Karakteristikler: Davranış Yapı Süreçler
Örgütsel Etkililik	Üretim Etkinlik İş Doyumu Gelişme Uyum Sağlama
Kaynak: Halil İbrahim Aydın, "Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi", 2003, s.s: 90.	

Çevresel faktörler olarak değerlendirilen politik inanışlar, sosyal normlar, ulusal değerler, eğitimsel alışkanlıklar ve tarih örgütsel kültürün oluşmasında etkilidirler. Örgüt kültürü yönetmel fonksiyonlar ve örgütsel karakteristikler yoluyla ortaya çıkmaktadır. Yönetmel fonksiyonlar; planlama, organize etme, yönelme ve kontrol etme fonksiyonları örgütsel etkililiğe yardımcı olarak davranış, yapı ve süreçlerle de etkileşimde bulunarak örgütsel etkililiği desteklerler. Örgütsel etkililik üretim, iş doyumunu, gelişme, uyum sağlama ve etkinlik dönütleriyle amaca ulaşır (Gibson vd., 1988:46-48).

2.8. Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkililik

Etkinlik tanımsal olarak belirlenen amaçlara ulaşma derecesini ifade etmektedir. Yönetmel etkinlik ise yönetimin her türlü faaliyetleri ile ilgili var olan amaçlarının

gerçekleşmesi ve başarıya ulaşmasını ifade etmektedir. Aslında yönetimin beşeri özelliği, insanın yönetsel olan faaliyet ve organizasyonlarındaki hayati önemini belirtmektedir. Yani yönetsel etkinlik ve başarı ölçüsü insan çabalarına dayanmaktadır. Gerek teknolojik, gerek finansal gerekse toplumsal tüm faaliyetler insan çabalarının ürünüdür (Aydınlı, 2003:91).

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek ve gereksinimlerini karşılamak için diğer insanlarla ilişkide bulunurlar. Böylece insanlar yaşamlarının her evresinde bir toplumun, grubun, ailenin veya bir organizasyonun üyesi durumundadırlar. Bir topluluğun üyesi olabilmek için ise var olan topluluk kural ve koşullarına uymak gerekmektedir. Bireylerin uyum sağladığı ortak tutum, felsefe, davranış, ideoloji, alışkanlık gibi unsurlar işbirliği sistemini oluşturmaktadır. Grup veya organizasyonun hedeflerini yerine getirebilmesi için böyle bir işbirliği sisteminin var olması gereklidir. Yine yöneticilerin beklentilerine karşılık bireyler de kendi amaç ve özelliklerini buldukları organizasyonlara taşırlar. İlk başta gösterdikleri tutum ve davranışlar bireylerin kendi alışkanlıklarını yansıtmaktadır. Bireyin sahip olduğu alışkanlıklar organizasyonun değerler sistemi ile benzerlik gösterirse uyum seviyesi yüksek bir seviyede olur. Ancak tam tersine organizasyon ve birey arasında zıtlıklar mevcut ise kültürel çatışma ortaya çıkar (Tosun, 1990:66-69).

Özellikle faaliyetlerini bir düzene oturtmuş durumda bulunan organizasyonların davranış kalıpları da belirginleşmiştir. Bu yüzden organizasyonlara katılan bireyler bu davranış kalıplarını değiştirme eğiliminde buldukları takdirde karmaşıklık meydana gelecektir. Organizasyonlarda meydana gelecek olan tutarsızlıklar istenmeyen durumları meydana getirecektir. Bu sebeple organizasyonun kültürel özellikleriyle çatışan bireyler kendilerine başka bir ortam edinme arayışına girerler. Organizasyonların bireyi kazanma çabaları yönetimin iyi niyetini ifade etmektedir. Aynı sorumluluğu bireyin de üstlenmesi durumunda orta yol bulunması iki taraf için de olumlu sonuçlar doğurur (Aydınlı, 2003: 92).

Organizasyonlarda yeni başlayan bireyler uyumsuzluğu ve çatışmaları en aza indirmek adına sosyalleşme sürecinden geçmelidirler (Baron, 1990:160).

Bireylerin organizasyonlar için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmaları tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda bireylerin gerekli normları, nasıl davranacaklarını, formel ve informel kuralları bilip uygulamaları gerekmektedir. Daha sonrasında birey diğer çalışanların görevleri ile kendi görevini özümsemelidir.

Organizasyon değer, tutum, ideoloji ve gelenekleri öğrenilmelidir. Sistemin nasıl işlediği hakkında gözlemler yapmalıdır. Bu tarz bir oryantasyon süreci sonrasında birey iç ve dış çevre ile verimli ilişkiler kurmalıdır. Çünkü örgüt kültürü, bireylerin uyum sağlamanın ötesinde diğer bireyler ve organizasyonla bütünleşmeyi amaçlamaktadır (Aydınlı, 2003: 92).

2.9. Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim

Sürekli devinim halindeki dünyada kültürlerin de değişime uğraması ve topluluklara göre farklılaşması, doğanın gereğidir. Toplumların kültürlerinin farklı boyutlarla, daha anlaşılır hale getirdikleri şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalarla ortaya konmuştur (Atik, 2002: 43).

Kültürlerin toplulukları farklı davranış biçimlerine yönelttikleri, farklı kültürlerde yaşayan insanların benzer konulara aynı koşullar altında farklı tepkiler verdikleri gerçeği aşikardır.

Kültürler arasındaki farklılaşma toplumların temel öğesi olan insana yansiyacaktır. İnsanlar içinde buldukları çevre ile uyum içinde olamazlarsa, amaçlarına ulaşmakta zorluk çekerler. Bu nedenle insanlar içinde buldukları çevreye uyum gösterecek biçimde kültürel çevre tarafından donatılırlar. Donanımı öngören ve sağlayan eğitim süreci, insanın doğumuyla başlayıp yaşamı boyunca sürer. Eğitim süreci içinde, uyumu sağlayacak davranış biçimleri, değerler, birey tarafından bazen bilinçli, bazen de bilinçdışı yöntemlerle kazanılır (Sargut, 2010: 91).

İnsan kültürel çevresiyle sürekli etkileşir. Bir yandan çevresinin kültürel değerlerini, davranış biçimlerini kavramayı kolaylaştırıcı simgeler evrenini öğrenirken, öte yandan da kişisel becerileri oranında öğrendiklerini zenginleştirerek yeniden çevreye sunar. Çalışan insan bu açıdan değerlendirildiğinde, çevreyle ilişkisi hem etken hem de edilgen bir konumdadır.

Kültürler arasında farklılaşma, örgütlerin çalışma biçimlerini ve yönetim stillerini etkilediği için önemli sorunlara neden olmaktadır. Eğer söz konusu farklılaşma çok yüzeysel ise sorun yoktur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HOFSTEDE'NİN KÜLTÜREL FARKLILIK BOYUTLARI

Geert Hofstede'nin literatüre kazandırdığı kültürel farklılık boyutlar teorisi, herhangi bir işletmenin, bir bireyin ya da bir grubun kültürlerarası iletişim seviyesini ölçmek için kullanılmıştır. Bu teori kültürler arası sosyal dayanışma, uluslararası yönetim ve pazarlama, sosyoloji ve iletişim gibi birçok farklı disiplin ve amaçlarla kullanılmaktadır. Hofstede araştırmasında 6 boyut ele almıştır. Bunlar; güç mesafesi, bireyselci/ kolektivist (ortaklaşayışamcı) yapı, belirsizlikten kaçınma, maskülen/feminen toplum, uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon, serbestliğe karşı sınırlama (denetim noktası) 'dır.

3.1. Güç Mesafesi

Bu boyut; bir topluluğun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan biçimde dağılımı ile ilgilidir (Hofstede, 1984:110).

Gücün toplumun üyeleri arasında neden olduğu mesafe o toplumun değerleri ölçüsünde gerçekleşmekte ve güç düzeyinde mevcut olan farklılıklar zamanla benimsenmektedir. Toplumlara göre; yaş, eğitim, makam ve aile gibi faktörlerin bireylere güç verdiği bilinmektedir. Güç dengesinin dağılımı da toplumdan topluma değişmektedir (Demirel vd., 2007:63).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar; Latin Amerika, Asya ve Doğu Avrupa. Güç mesafesinin düşük olduğu topluluklar ise; İskandinavya, Yeni Zelanda ve Avustralya bu toplumlara örnek olarak verilebilir (Duman, 2018:2).

Bazı toplumlarda ve kültürlerde az gücü olan insanlar, gücün eşit dağıtılmadığını kabullenmişlerdir. Yani, toplumdaki bireyler arasındaki güç mesafesi fazladır. Böyle bir toplumda üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 2001:188).

Türkiye'nin yer aldığı grupta güç mesafesi de, belirsizlikten kaçınma da fazladır. Bu kümedeki ülkelerde örgütler, insan piramitleri olarak algılanır. Örgütte ve kurumlarda insanlar kime itaat edeceklerini bilirler. Biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya işler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesi aracılığıyla azaltılır. Kimlerin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirlenir.

Başka bir deyişle kimin patron olduğu açıkça bilindiği gibi, patronun sözleri yasa yerine geçer. Güç mesafesini büyüten de bu durumdur. Örgütler, kurumlar ve birimler tüm işlemleri açık ve seçik olarak tanımlar. Belirsizliğe ya hiç hoşgörü gösterilmez ya da çok az gösterilir. İsrail ve Avusturya gibi güç mesafesinin az, ancak belirsizlikten kaçınmanın çok olduğu ülkelerde, güçlü bir hiyerarşi gereksinimi duyulmadan sistemler iyi yağlanmış makineler benzeri çalışırlar. Bu ülkelerde belirsizlik, açıkça tanımlanmış roller ve işlemler aracılığıyla azaltılır (Sargut, 2010:183).

3.2. Bireyselci/ Kolektivist (Ortaklaşayamcı) Yapı

Kolektivizm (toplulukçuluk) sıkı toplumsal çerçeveleri ifade eder. İnsanlar kendi grupları ile diğerlerini ayrı tutarlar. İçinde etkinlik gösterilen gruplar diğerlerinden farklılaştırılır. Bu gruplar üyelerini kollar, karşılık olarak da sadakat beklerler. Belirlenimcilik (determinizm) toplulukçuluk kültüründe etkilidir. Grubun idaresini üyelerin inanç ve idaresinin belirlemesi beklenir. Bu tip kültür, üyelerini dışsal-toplumsal baskıyla denetler. Bu denetimde temel rolü utanma duygusu oynar. Bireycilik de insanların kendi inançlarına mı yoksa grubun inançlarına mı önem verdiği ile ilgilidir. Bireyci kültürde denetim ise bireyin içsel baskısıyla sağlanır. Bundan dolayı bireyci kültürler suç kültürü de denir. Bireycilik eğimi yüksek olan insanlar; kendilerinin bağlı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünürler. Bireyciliğin etkin olduğu toplumlarda insanlar bağımsızdırlar ve kendi ayakları üzerinde durmaya çalışırlar. Toplulukçuluğun etkin olduğu toplumlarda ise insanlar; kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünürler ve kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade ederler. Yine toplulukçu kültürlerde üyeler; gruba ahenkli bir uyumu getirmeyi ve yüzlerini kurtarmayı amaçlarlar. Toplulukçu davranış kültürlerinde insanlar utandırıldıklarında yüzlerini yitirirler. Başkalarının yüzüne bakamazlar. Bu nedenle yüzün kurtarılması önemli ölçüde enerji ve çaba gerektirir. Bireyci kültürlerde ise öz saygı ön plandadır. Bu konuda ki araştırmalar, güç mesafesi ile ortaklaşa davranış kültürü arasında ters orantı olduğu fakat güç mesafesi ile bireyci davranış arasında doğru orantı olduğunu öne sürmektedirler (Sargut, 2001:187).

Bireyselci topluluklara; Amerika, Avustralya ve İngiltere, kolektivist topluluklara ise Guatemala, Pakistan ve Endonezya ülkeleri örnek gösterilebilir (Duman, 2018:3).

Toplulukçu kültürler ile bireyci kültürler arasındaki farklar Tablo 3. de belirtilmektedir.

Tablo 3. Toplulukçu Kültür ile Bireyci Kültür Arasındaki Farklar

	Toplulukçu Kültür	Bireyci Kültür
Bireylerin Kendilerini Tanımlamaları	Diğerleri ile iç bağımlı Aynı kaynakları kullanan Çözümleme birimi olarak grubu kabul eden	Gruba dayalı olmayan ve bağımsız Çözümleme birimini grup kabul eden
Amaçların Yapısı	Amaçlar iç grubun amaçları ile ortak	Amaçlar iç grubun amaçları ile farklı
Normlara Karşı Tavrılar	Toplumsal davranışın nedenlerini normlar, görevler ve sorumluluklar olarak kabul eden	Toplumsal davranışın nedenlerini tavırlar, kişisel ihtiyaçlar, algılanan haklar ve sözleşmeler olarak kabul eden
İlişki-Akıcılık	Koşulsuz ilişkili olma üzerine yoğunlaşmak Yarar sağlamasa dahi ilişkileri ve başkalarının ihtiyaçlarını öncelikli sayan	Akıcılık üzerine yoğunlaşmak Maliyet/Yarar oranını önde tutan
Kaynak: Selami Sargut, Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara 2001, s. 188' den uyarılama.		

3.3. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma boyutu; toplumların, bilginin yetersiz olduğu, açık olmadığı, değişimin hiç olmadığı, değişimin hızının ve boyutunun öngörülemediği durumlardan duydukları tedirginlik düzeyi ile ilgilidir. İnsanların belirsizlik içeren ortamlarda, uyum sorunu yaşadıkları bilinmektedir. Çevresel uyarıların yoğun olduğu ve bilgi yükünün hızla arttığı ortamlar bu duruma örnek verilebilir. Bireyler böyle ortamlarda etkin olmak için farklılaşabilirler. Bir toplumun üyelerinin belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek ise; yaşamlarını garantiye almak için biçimsel ve yazılı kuralları arttırma, farklı düşüncelere karşı çıkma ve kesin doğruları arama faaliyetlerini gerçekleştirmeleri kaçınılmazdır.

Belirsizlik toleransı yüksek olanlar enformasyona eğilimlidirler, ipuçlarını yorumlamaya çalışırlar ve enformasyon iletme becerileri yüksektir. Böyleleri, diğer insanlara karşı da duyarlıdırlar. Ayrıca belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan insanların duygusallık seviyeleri, stres seviyeleri yüksek iken süper egoları zayıftır (Demirel vd., 2007:64).

Japonya, Yunanistan ve Rusya gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma oldukça yüksektir ve bireylerin tercihleri büyük bir oranla tahmin ya da kontrol edilebilir durumlardan yana olur. Jamaika ve Singapur gibi ülkeler bilinmezliği benimsemeye yatkın ülkelere örnek olarak verilebilir (Duman, 2018:3).

3.4. Maskülen/Feminen Toplum

Bir toplumun kabul ettiği değerlere göre o kültürün erkek kültüre mi yoksa dişi kültüre mi daha yakın olduğu tespit edilebilir. Hofstede'e göre, bir toplumda atılganlık ve materyalist değerler öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda ise bu toplumda erkek kültür hakimdir.

Dişi kültürün göstergeleriye, insana verilen önem ve yaşamın genel niteliğini ön planda tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumda genellikle dişilikle ilişkilendirilen kavramlar, şefkatli, nazik, merhametli, sadık, sevgi dolu, anlayışlı, duyarlı olmak gibi değerleri içerir. Geleneksel erkek değerleri ise, saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacılık, bağımsızlık, kendine güvenmek, baskıcı tavır takınmak benzeri değerlerdir (Sargut, 2001:175).

Bir kültürün erillik ve dişilik boyutu ile ilgili olarak öz güven ve alçak gönüllülük özellikleri değerlendirilmektedir. Erkek kültürlerin insanların öz güven duyguları egemen unsur iken dişi kültürlerin insanlarda alçak gönüllülük egemen unsurdur. Öz güven yüksekliği nedeniyle erkek kültürlerinin insanları daha gerçekçi olmaktadır. Erkek kültürlerde çalışmak için yaşamak ilkesi temel felsefe olduğu halde dişi kültürlerin temel felsefesi ise yaşamak için çalışmaktır. Erkek değerlerin hâkim olduğu toplumlarda çocuklar; hırslı, atak, çalışmaktan hoşlanan ve rekabetçi olacak şekilde yetiştirilmektedirler (Atik, 2002: 44).

Japonya, İtalya, Venezuela, İrlanda ve Meksika maskülen toplum yapısına sahip ülkelerdendir. İsveç, Norveç, Danimarka, Hollanda ve Finlandiya bu toplumlara örnek olarak gösterilebilir (Duman, 2018:3).

3.5. Uzun Vadeli/Kısa Vadeli Oryantasyon

Uzun dönem oryantasyona sahip toplumlar bireyleri yatırım yapmaya ve tutumlu olmaya yönlendirir. Kazanımlar istikrarlı ve dikkatli çalışmanın sonucudur. Bireylerin toplumda belirgin pozisyonları bulunur. Toplum içerisinde yaşlılara saygı gösterilir ve ilişkiler bireyler için oldukça kıymetlidir. Uzun dönem oryantasyona sahip toplumlar geleneklerini modern yaşama adapte etmeye eğilimlidirler. Doğu Asya ülkelerinden Çin, Kore ve Japonya uzun vadeli oryantasyona eğilimli ülkelerdendir. Kısa dönem oryantasyona sahip toplumlar geleneklerine saygılıdır. Toplum bireyleri harcamaya ve hızlı kazanımlar elde etmeye yönlendirir. Bireylerin toplumdaki pozisyonları önem taşımaz ve ilişkiler ancak o ilişkiden bir kazanım varsa değerlidir. Bu toplumlara örnek olarak Amerika, İngiltere ve İspanya verilebilir (Duman, 2018:4).

Tablo 4. Uzun ve Kısa Vadeli Oryantasyon Arasındaki Farklılıklar

Uzun Vadeli Oryantasyon	Kısa Vadeli Oryantasyon
Azim ve çaba kazanımların yavaş yavaş ortaya çıkmasını sağlar.	Çabalarının sonuçlarının hızla ortaya çıkması beklenir.
Birikimler ve kaynakların doğru kullanımı önemlidir.	Harcama konusunda sosyal bir baskı vardır.
Büyük amaçlar için kişisel zevklerden fedakarlık yapılabilir.	Kısa süredeki kazanımlar genelde ilişkilerden önemlidir.
Kaynak: Duman, (2018). Hofstede'nin Kültürel Boyutları.	

3.6. Serbestliğe Karşı Sınırlama

Denetim noktası da belirsizlikle baş edebilme gibi belirsizlikle alakalıdır. Bilindiği üzere, belirsizliğe toleransı az olan insanlar değişime direnirken, toleransı yüksek olanlar değişime daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Denetim noktası da bulunduğu yere göre değişime gösterilen tepkiyi belirlemektedir. Eğer birey öz denetimini gerçekleştirip yazgısına egemen olduğu inancındaysa, değişime olumlu tepki verecektir.

Denetim noktasına göre insanlar ikiye ayrılmaktadır: İçseller ve dışsallar. İçseller kendi yazgılarını denetleyebilecekleri inancındadırlar. Yönü ne olursa olsun, çevreden aldıkları tepkilere, kendi davranışlarının neden olduğuna inanırlar. Ödül kazanmışlarsa, ödülü kendi beceri ve davranışlarının sonucu olarak görürler. Ceza almaları halinde sebebini yine kendilerinde ararlar ve yanlışlarını düzeltmeye çalışırlar. Oysa dışsallar başarı ve başarısızlıklarıyla kendi davranışları arasında ilişki kurmazlar.

Başarıyı torpile, başarısızlığı da çevresel faktörlere bağlarlar. Dışsal çalışmak veya sorumluluk üstlenmek için inisiyatif kullanmazlar. Çalışmaları veya sorumluluk almaları ancak dışarıdan yönlendirilme ile mümkün olur (Sargut, 2001:196).

Tablo 5. Serbestlik ve Sınırlama Arasındaki Farklılıklar

Serbestlik	Sınırlama
Özgürce davranış	Davranışlar bastırılmış ve kontrol altına alınmıştır.
Maddi ödüller önem taşımaz.	İyi yapılan işlerin sonunda maddi bir ödül beklenir.
İnsanlar o ana odaklıdır.	Kolayca haksız muamele yapıldığı hissedilebilirler.
Objeler yarattığı sosyal statüleri için değil fonksiyonları için kullanılır.	Objeler yarattıkları sosyal statü dolayısıyla önem taşırlar. (ev, araba, iş, vb.)
Bireyler daha pozitif ve iyimserlerdir.	Bireyler daha kötümser ve negatiftirler.
Daha dışadönük ve sempatik olurlar.	Bireyler daha içe dönüktür.
Boş vakitler ve arkadaşlar önem taşır.	Arkadaşlar ve boş vakitler daha az önem taşır.
Kaynak: Duman Çağdaş, Hofstede'nin Kültürel Boyutları, 2018.	

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TÜRKİYE VE SUUDİ ARABİSTAN YÖNETİM KÜLTÜRLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

4.1. Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde yürütülen incelemeye yönelik araştırmanın problemi, amacı, önemi, yöntem ve tekniklerine değinilecektir.

4.1.1. Araştırma Problemi

Yönetim süreç olarak değerlendirildiğinde uygun bir ortamda belirli bir gruba üye olan bireylerin davranışlarını etkilemek şartıyla belirlenen ortak hedefleri gerçekleştirmek amacı çerçevesinde bireylerin yönlendirilmesi, sevk ve idare edilmesi anlamına gelmektedir (Eryılmaz, 2010:3; Bozkurt ve diğerleri, 2008: 265) .

Başka bir ifade ile yönetim, daha önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için otorite yapılanması çerçevesinde işbirliğini sürdüren bireylerin etkinliklerini ifade etmektedir.

Kültüre bakıldığında ise bir toplumu oluşturan üyeler arasında paylaşılan ve değişime açık olan öğrenilmiş davranışlar ile bu davranış kalıplarının ürünlerinden meydana gelen bir yaşam biçimidir (Yüksel, 2006: 162).

Kültür, toplumsal yapı ve kuruluşların önemli bir ögesi olduğundan dolayı toplum ve kuruluşların yaşamsal ve gelişimsel faaliyetlerinde büyük bir rol oynamaktadır (Tosun, 1990: 141).

Toplumların bünyelerinde bulundukları farklı kültürel değerler ve kurumsal ayrılıklar etkin ve verimli bir yönetimi gerçekleştirmek isteyen yöneticiler için sorunlar meydana getirmektedir. Aynı zamanda bireylerin sahip oldukları doğal kabiliyetler ve sonradan kazandıkları bilgi ve tecrübeler de kültürel yapıda çeşitlendirmeyi meydana getiren önemli bir etkidir. Sonuç olarak kültür doğal, dinsel, hukuksal ve toplumsal tüm koşullardan etkilenen bir olgudur.

Yönetim ve kültürün birleşiminden oluşan yönetim kültürü kavramı ise bir kurumda varlığını ortaya koyan yöneticilerin yönetim tarzlarının oluşmasında etkili olan değer, inanç, beklenti ve davranış biçimlerini yansıtan sistem olarak bilinmektedir. Yönetim kültürü; özel ve kamu sektöründe etkili olan yöneticilerin oluşturdukları

organizasyonların büyüyüp gelişmesini sağlamak adına aldıkları karar ve davranışlarda etkili olan inanç, değer ve tavırları yansıtmaktadır. Yani yönetim kültüründe aktif olan özne yönetici konumundaki bireylerdir. Etkili olan yönetim usulleri ise inanç, değer norm ve davranışlarla şekillenmektedir.

Bir ülkenin sahip olduğu sosyal, ekonomik ve siyasal ortam kültür ve değerler aracılığıyla şekil bulmaktadır. Şekillenen üslup ve davranışlar ise yöneticiler üzerinde doğrudan bir etki yaratmaktadır (Joshi, 2003: 13).

Ülkelerin kültürlerinin oluşmasında gelenekler, ritüeller, tarzlar, semboller, mitler ve kurumlar etkili olmaktadır (Dwivedi, 2001: 1).

Bu çerçevede yöneticilerin sahip oldukları bakış açıları ve dünya görüşleri yine kişisel ve kurumsal amaçları, siyasi ve idari çerçeveleri, toplumsal hedefleri tamamen sahip oldukları kültürel ortam ile şekil bulmaktadır (Joshi, 2003: 13).

Bu bilgilere dayanarak 400 yıla yakın tarihsel bir birlikteliği olan Türkiye ve Suudi Arabistan'ın geçmişten gelen bu birlikteliklerini ve günümüzde de ortak dini değerlere sahip toplumlardan oluşmalarının iki ülkenin yönetim kültürleri açısından ne tür benzerlikler ortaya koyduğunu belirlemek araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Ülke kültürleri ve bu bağlamda kurumsal kültürler çok farklı alt boyutlarda incelenebileceğinden bu çalışmada Hofstede'nin belirlediği altı temel kültürel farklılık boyutu çalışmanın sınırlarını ve kapsamını oluşturmaktadır.

4.1.2. Araştırmanın Amacı

Ulusal kültür, toplumun sahip olduğu gelenek, görenek, değer ve inançlar çerçevesinde oluşan devletleri birlik ve beraberlik içinde yaşatan değerler topluluğudur. Bir ulus kültürünün oluşmasında o devletin sınırları içerisinde yaşayan insanların kültürleri önemli bir etkiye sahiptir. Ulusların kültürlerini oluşturan etkenlere baktığımızda bunlar; dil, din, eğitim, ahlak, ekonomi, sosyal kurumlar, örf ve adetler, değerler, sanatsal eserler, sembol ve tabular olarak sıralanabilir.

Çeşitli alanlarda insanların geçmişten bugüne kadar muhafaza ederek geliştirdikleri davranış ve tavırlar o toplumların kültürlerini ortaya koymaktadır. Uluslar ve toplumlar sahip olunan kültürel değerlerin özümsemesi ile ortaya çıkmaktadır. Ulusların sahip oldukları kültürler ise o toplumu ve o toplumdaki bireyleri geliştirir. Her ulusun tarihi ve kültürü milletlerin devamlılığında etkili olur. Aynı zamanda diğer

uluslarla kurulması muhtemel olan ilişkiler üzerinde de kültürel değerler önemli bir etki yaratmaktadır.

Kültür, örgütleri çevreleyen toplumsal oluşumun en önemli öğeleri arasında yer almaktadır. Bu sebepten dolayı ulusu ve toplumu şekillendiren kültür özellikleri örgütlerin gelişiminde ve ilerlemesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Kültür bireylerin tavır ve davranışlarına yön veren bir olgudur. Örgüt yöneticileri ve çalışanları örgütün en önemli parçalarını oluşturmaktadırlar. Her birey farklı bir toplumda gelişimini sağladığından dolayı örgütlerin kültürleri devamlı canlı kalmaktadır. Bütün bunların yanında örgüt yöneticisi konumunda bulunan bireyin izlediği hedeflere dayalı norm ve kurallar örgüt kültürünün oluşumunda oldukça etkilidir. Yöneticilerin sergiledikleri tavır ve davranışlar çalışanlara yön vermektedir. Bu sayede örgütlerin kültürel çerçevesi belirlenmiş olur.

Ulusların sahip oldukları kültürel özellikler ulusal stratejilerin, hedeflerin ve amaçların belirlenmesinde de etkili olmaktadır. Özellikle birbirine yakın kültürel özelliklere sahip olan ulusların karşılıklı ortaklıklar kurma ihtimalleri, aynı hedef ve amaçlara yönelmeleri daha kolay olmaktadır.

Bu sayede çalışmanın temel amacı; Osmanlı İmparatorluğu bünyesinde uzun yıllar birlikte yaşamış ve inanç sistemine dayalı pek çok ortak paydası ve stratejik yönelimleri, siyasal rejimleri noktasında pek çok farklılık barındıran iki ülkenin yönetim kültürlerindeki farklılık ve benzerlikleri belirlemektir.

Bu doğrultuda araştırmanın amaçlarına ilişkin aşağıda belirtilen soru cümlelerine cevap aranmaya çalışılacaktır. Bu sorular Hofstede'nin kültürel boyutlarına göre belirlenmiştir.

- Türkiye ve Suudi Arabistan kültürlerinde kullanılan güç mesafesi boyutuna ilişkin farklılıklar var mıdır?
- Türkiye ve Suudi Arabistan kültürlerinde kullanılan bireyselci/kolektivist (ortaklaşayışamcı) boyutuna ilişkin farklılıklar var mıdır?
- Türkiye ve Suudi Arabistan kültürlerinde kullanılan belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin farklılıklar var mıdır?
- Türkiye ve Suudi Arabistan kültürlerinde kullanılan maskülen/feminen toplum boyutuna ilişkin farklılıklar var mıdır?
- Türkiye ve Suudi Arabistan kültürlerinde kullanılan uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyonu boyutuna ilişkin farklılıklar var mıdır?

- Türkiye ve Suudi Arabistan kültürlerinde kullanılan serbestliğe karşı sınırlama boyutuna ilişkin farklılıklar var mıdır?

4.1.3. Araştırmanın Önemi

Çalışmada yapılmak istenen Suudi Arabistan ve Türkiye'nin örgüt kültürlerinin Hofstede'nin kültürel farklılık boyutları açısından değerlendirilmeye tabi tutulmasıdır. Konunun seçilmesindeki amaç iki ülke arasında kültürel boyutlara göre analizler elde etmektir. Edinilen bilgiler ile Suudi Arabistan ve Türkiye'nin örgüt kültürlerinin benzeşen ve ayrışan özellikleri ortaya çıkacaktır. Böylece iki ülke arasında dikkat edilmesi gereken hususlar tespit edilecektir.

Bu çalışma ortak bir geçmişe sahip olan Suudi Arabistan ve Türkiye arasındaki benzeşen yönlerin ikili ilişkilerde ılımlı bir hava yaratmasını sağlayacaktır. İkili ilişkiler ile başlayan olumlu hava Ortadoğu çevresine yayılacak ve bu sayede dünya barışını sağlamak adına ciddi bir adım atılacaktır.

4.1.4. Yöntem ve Teknikler

Çalışmada Hofstede'nin kültürel farklılık boyutlarından yararlanılarak analiz gerçekleştirilecektir.

Hofstede'nin kültürel farklılık boyutları; güç mesafesi, bireyselci ve kolektivist (ortaklaşayışamcı) yapı, belirsizlikten kaçınma, maskülen/feminen toplum, uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon ve serbestliğe karşı sınırlamadır.

Güç mesafesi, zayıf olanlar ile güçlü olanların üzerinde durmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplum veya gruplarda zayıf olanlar otoriteyi kabullenirler ve bu otoriteyi sorgulamazlar. Ancak güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda zayıf olanlar daha demokratik ve eşitlikçi bir yapıya mensup olmak isterler. Örneğin güç mesafesinin düşük olduğu ortamlarda çalışanlar üstleri ile daha rahat iletişim kurabilirlerken güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda bu iletişim seviyesi oldukça düşmektedir.

Bireyselci ve kolektivist (ortaklaşayışamcı) yapı, toplum içinde bulunan bireylerin kendilerini topluluk içinde nasıl tanımladıklarıyla alakalı bir boyuttur. Bireyselci yapıdaki kişiler kendilerini buldukları toplumdan bağımsız olarak görmektedirler. Bunun aksine kolektivist yapıdaki bireyler ise kendilerinden çok üyesi oldukları topluluğu düşünerek hareket ederler.

Belirsizlikten kaçınma boyutuna bakıldığında ise toplumdaki korku ve tedirginliğin ölçütünü ortaya koymaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu kültürlerde bireyler net ve açık kuralların varlığını istemektedirler. Bunun yanında belirsizlikten kaçınmanın az olduğu kültürlerde bireyler daha rahattır ve esneklik bu bireyleri korkutmaz.

Maskülen/feminen toplum kültürleri ise maskülen yapının daha çok iddiacı, rekabet, hırs gibi değerleri, feminen toplum kültürünün ise daha çok eşitlik ve yaşam kalitesi gibi değerleri ön planda tuttuğunu ifade etmektedir.

Uzun/kısa vadeli oryantasyon boyutunda geleceğe verilen değer ile geçmişe verilen değer arasındaki ayrımın varlığı bulunmaktadır. Uzun vadeli oryantasyonda bireyler geleceğe yönelik davranış ve tavırlar belirlerken, kısa vadeli oryantasyonda bireyler geleneksel değerlere bağlı bir tavır ve tutum izlemektedirler.

Son olarak serbestliğe karşı sınırlama kültürel boyutunda ise mutluluk ve yaşam kontrolü incelenmektedir. Serbestliği yüksek olan kültürlerde bireyler daha çok hayattan zevk almayı ön planda tutarken, sınırlama oranları yüksek olan kültürlerde bireyler belirli kurallar altında kendi ihtiyaçlarını karşılamaya eğilimlidirler.

Çalışmada, bu boyutların iki ülke arasındaki değerlerine yer verilecektir. Sonrasında da bu iki ülkenin belirlenen kriterler çerçevesinden kıyaslanması yeterli olmayacağından çok farklı kültürel alt yapıya sahip ülkelerin kültürel farklılık değerleri de değerlendirmeye alınmıştır.

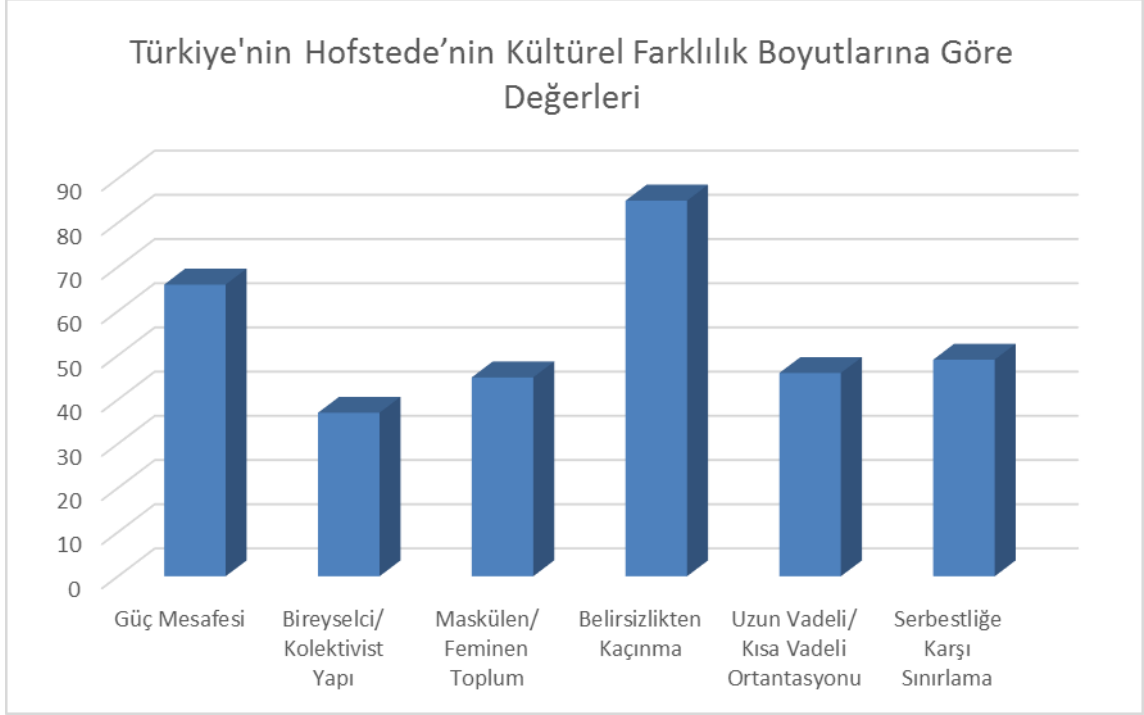
1. Danimarka, İsveç, Almanya, Fransa ve İtalya.
2. Japonya, Güney Kore, Çin

4.2. Ülkelerin Değerleri ve Kıyaslamalar

Çalışmada, değerler www.hofstede-insights.com adresinden elde edilerek ülkelerin kültürel farklılık boyutları ve ülkelerin kıyaslanması aracı yardımıyla sonuçların değerlendirilmesi yapılmıştır.

4.2.1. Türkiye Değerlerinin Analizi

Şekil 11. Türkiye'nin Hofstede'nin Kültürel Farklılık Boyutlarına Göre Değerleri



Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>

Türkiye'nin kültürel değerlendirmesi yapılırken Hofstede'nin 6 boyutu aşağıdaki gibi teker teker incelenmiştir.

Güç mesafesi; toplumdaki tüm bireylerin eşit olmadığı gerçeğini ele almaktadır. Aynı zamanda kültürün var olan bu eşitsizliklere karşı tutumunu ifade etmektedir. Güç mesafesi bir ülkenin daha az güçlü kurum ve kuruluş üyelerinin ne ölçüde beklediğini ve gücün eşit dağılmadığını kabul ettiği ölçüde tanımlanmaktadır.

Türkiye güç mesafesi boyutunda 66 puan almıştır ve bu değer yüksektir. Bu da Türkiye'nin stilini şu şekilde karakterize etmektedir; bağımlı, hiyerarşik, üstler çoğu zaman erişilemez ve ideal patron bir baba figürüdür. Güç merkezleştirilir ve yöneticiler patronlarına ve kurallara güvenirlir. Çalışanlar yerine getirecekleri görevlerin anlatılmasını bekler durumdadırlar. Çalışanlar kontrol beklentisi içindedirler. Çalışanların yöneticilere karşı tutumları resmidir. Kurulan iletişimler dolaylı ve bilgi akışı ise seçicidir.

Diğer boyut olan bireyselci/kolektivist yapı boyutunda ele alınan temel konu, bir toplumun üyeleri arasında sürdürdüğü karşılıklı bağımlılık derecesidir. Bu boyutta

İnsanların kendi imajlarının “Ben” veya “Biz” olarak tanımlanıp tanımlanmadığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda insanların kendilerine ve doğrudan ailelerine bakmaları gerekmektedir. Kolektivist toplumlarda ise insanlar sadakat karşılığında kendilerine özen gösteren “gruplara” mensupturlar.

Türkiye, 37 puanla kolektivist bir toplumdur. Bu, “Biz” in önemli olduğu, insanların sadakat karşılığında birbirlerini izleyen grup içi (aileler veya örgütler) olduğu anlamına gelir. İletişim dolaylıdır ve grubun uyumu sürdürülmelidir. Açık çatışmalardan kaçınılır. İlişkinin ahlaki bir temeli vardır ve bu her zaman görevi yerine getirmek önceliklidir. Bir güven ilişkisi kurmak için başlangıçta zaman yaratılır. Geri bildirim her zaman iş ortamında dolaylıdır.

Maskülen/Feminen toplum boyutunda yüksek bir puan (Eril), toplumun yarışma, başarı ve başarı tarafından yönlendirildiğini, başarının kazanan / en iyi olan taraftan tanımlandığını, okulda başlayan ve örgütsel yaşam boyunca devam eden bir değer sistemi olduğunu göstermektedir.

Boyut üzerindeki düşük bir puan (Dişil), toplumdaki baskın değerlerin diğerlerine ve yaşam kalitesine önem vermesi anlamına gelir. Kadınsı bir toplum, yaşam kalitesinin başarıya işaret ettiği ve kalabalığın ötesine geçtiği takdire şayan bir toplum değildir. Burada asıl mesele insanları motive eden, en iyi (Eril) olmak ya da ne yapmaktan hoşlanmak (Dişil) olmaktır.

Bu boyutta Türkiye 45 puan almıştır ve ölçeğin Feminen tarafındadır. Bu, başkalarıyla seviyelendirme, konsensüs, yetersizlik için sempati gibi kültürün daha yumuşak yönlerinin değerli ve teşvik edildiği anlamına gelir. Özel ve iş yaşamında çatışmalardan kaçınılır ve sonunda fikir birliği önemlidir. Boş zamanlar Türkler için önemlidir, boş zamandan anlaşılan tüm ailenin ve arkadaşların hayattan zevk almak için bir araya geldiği zamandır.

Belirsizlikten kaçınma boyutu, bir toplumun geleceğin asla bilinmeyeceği gerçeğiyle ilgilenmesi ile ilgilidir: geleceği kontrol etmeye çalışalım mı, yoksa bırakalım mı? Bu muğlaklık, endişeyi beraberinde getirmektedir ve farklı kültürler bu kaygıyı farklı şekillerde ele almaşlardır. Bir kültür mensuplarının belirsiz veya bilinmeyen durumlar tarafından tehdit edildiğini hissettikleri ve bunlardan sakınmaya çalışan inanç ve kurumlar oluşturdukları zaman belirsizlikten kaçınma puanlarında yükseliş gözlenir.

Türkiye bu boyutta 85 puan aldığından dolayı, ülkede yasalara ve kurallara büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Kaygıyı en aza indirmek için, insanlar birçok ritüelden yararlanmaktadırlar.

Uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon boyutu her toplumun bugünkü ve geleceğin zorluklarıyla uğraşırken kendi geçmişiyle bazı bağları nasıl sürdürdüğünü ve toplumların bu iki varoluşsal hedefi farklı şekilde önceliklendirdiğini anlatır. Bu boyutta düşük puan alan, örneğin, zamanla şereflendirilmiş gelenekleri ve normları, toplumsal değişime kuşkuyla bakarken sürdürmeyi tercih eder. Öte yandan, yüksek puan alan bir kültüre sahip olanlar, daha pragmatik bir yaklaşım benimserler: Gelecek için hazırlanmak için modern eğitimdeki tasarrufları ve çabaları teşvik ederler.

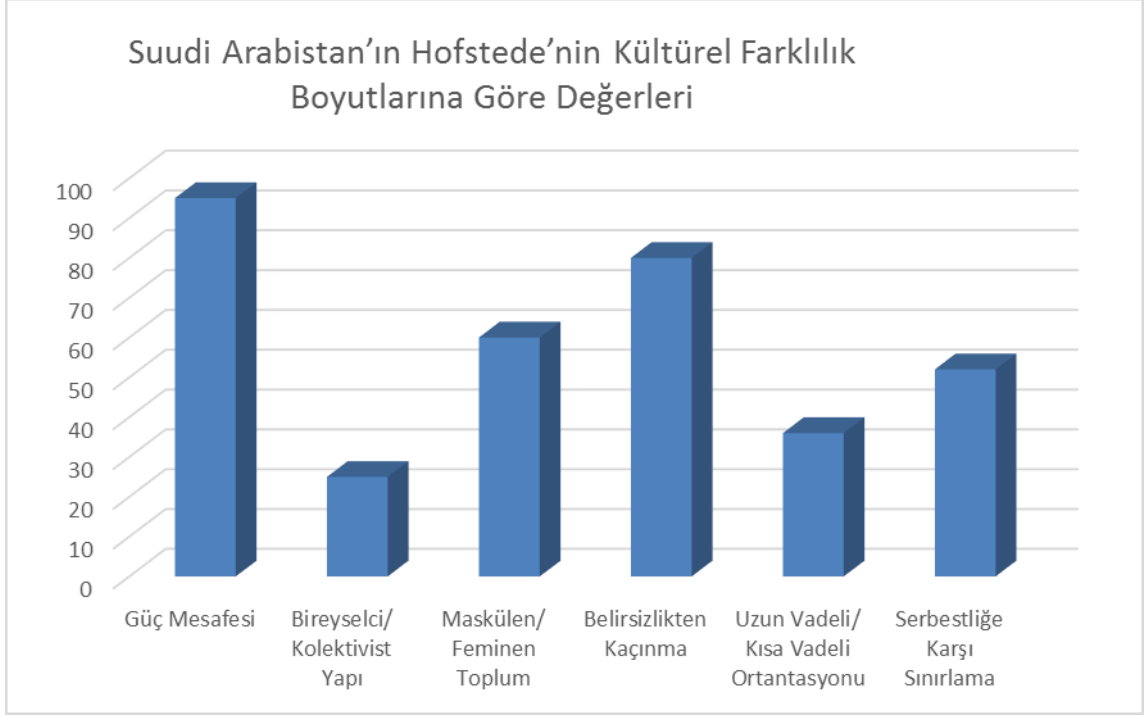
Bu boyutta Türkiye 46 puan ile ölçeğin ortasındadır, bu nedenle baskın bir kültürel tercih söz konusu değildir.

Son olarak serbestliğe karşı sınırlama boyutunda ise şimdi ve geçmişte insanlığa karşı gelen bir meydan okuma, küçük çocukların sosyalleştirilme derecesidir. Sosyalleşme olmadan “insan” olmaz. Bu boyut, insanların, kendi isteklerini ve dürtülerini, nasıl yönetildiklerine bağlı olarak kontrol etmeye çalıştıkları ölçüsü olarak tanımlanır. Nispeten zayıf kontrol “serbestlik” olarak adlandırılır ve nispeten güçlü kontrol “sınırlama” olarak adlandırılır. Bu nedenle kültürler, serbest veya sınırlı olarak tanımlanabilir.

49 puanlık bir ara puanla, Türkiye için bu boyuta tekabül eden bir özellik belirlenmemektedir.

4.2.2. Suudi Arabistan Değerlerinin Analizi

Şekil 12. Suudi Arabistan'ın Hofstede'nin Kültürel Farklılık Boyutlarına Göre Değerleri



Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>

Suudi Arabistan güç mesafesi boyutundan 95 puan almıştır ve bu değer oldukça yüksektir. Sonuç; toplumda insanların bir yerinin olduğunu ve başka bir gerekeç içermeyen bir hiyerarşik düzeni kabul ettiklerini göstermektedir. Bir kurumdaki hiyerarşi, doğuştan gelen eşitsizlikleri yansıttığı, merkezileşmenin popüler olduğu, astların ne yapmaları gerektiği söylenmeyi beklediği ve ideal patronun yardımsever bir otokrat olduğu düşünülür.

Suudi Arabistan, bireyselci/kolektivist yapı boyutunda 25 puanla kolektivist bir toplum olarak görülüyor. Bir kolektivist kültürde sadakat her şeyden önemlidir ve diğer toplumsal kural ve düzenlemelerin çoğunu sürmektedir. Toplum, herkesin kendi grup üyeleri için sorumluluk aldığı güçlü ilişkileri teşvik eder. Kolektivist toplumlarda suç utanç ve yüz kaybına yol açar.

Suudi Arabistan maskülen/feminen toplum boyutunda 60 puan almıştır ve bu nedenle Eril bir toplumdur. Eril ülkelerdeki insanlar “çalışmak için yaşarlar”, yöneticilerin belirleyici ve iddialı olmaları beklenir, vurgu; eşitlik, rekabet ve performans üzerinde durur ve çatışmalar çözülür.

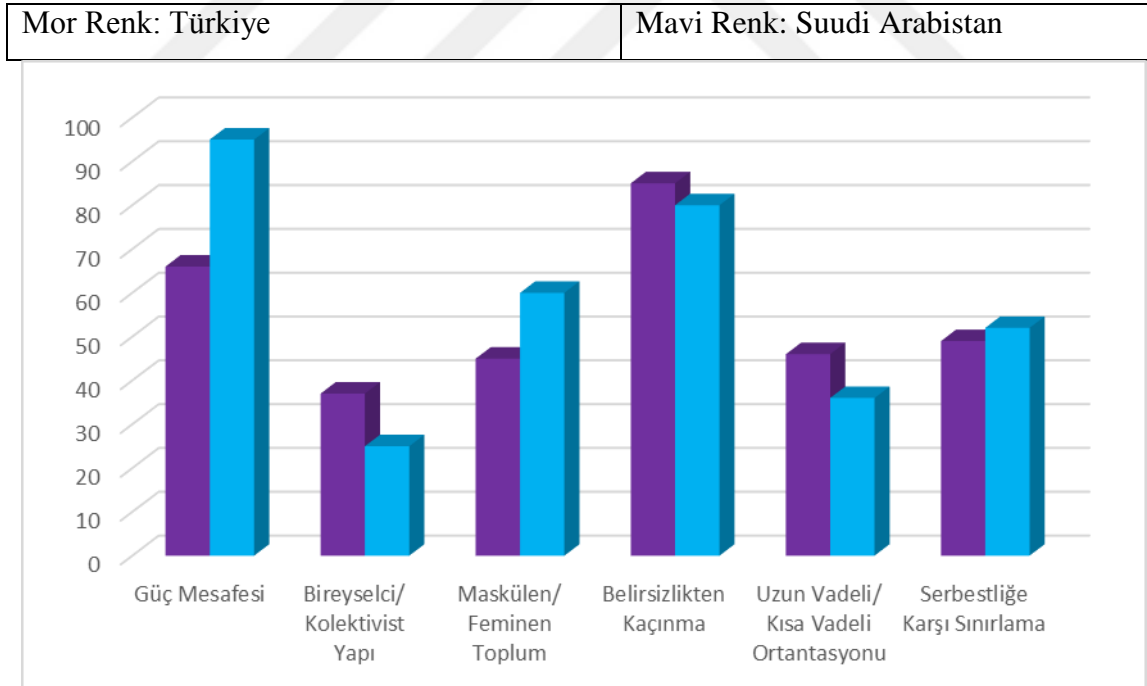
Suudi Arabistan belirsizlikten kaçınma boyutunda 80 puan almıştır ve bu yüzden belirsizlikten kaçınma tercihi vardır. Yüksek belirsizlik önleme gösteren ülkeler, katı inanç ve davranış kurallarını sürdürürler ve alışılmışın dışındaki davranış ve fikirlere tahammülsüzdürler. Bu kültürlerde kurallarına göre insanlar bir iç dürtü ile meşguldürler ve çok çalışmak zorundadırlar. Para duygusal bir ihtiyaçtır. Dakiklik normu bulunmaktadır.

Suudi Arabistan uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon boyutundan 36 puan almıştır. Bu tür toplumlardaki insanlar, mutlak gerçeğin tesis edilmesiyle ilgili güçlü bir endişeye sahiptir; düşüncelerinde normatiftirler. Geleneklere büyük bir saygı, geleceğe yönelik nispeten küçük bir eğilim ve hızlı sonuçlara ulaşmaya odaklanırlar.

Suudi Arabistan'ın serbestliğe karşı sınırlama boyutunda 52 puan ortalaması bulunmaktadır, bu boyut üzerinde net bir tercihe işaret etmemektedir.

4.2.3. Suudi Arabistan ve Türkiye Değerlerinin Kıyaslanması

Şekil 13. Suudi Arabistan ve Türkiye Değerlerinin Kıyaslanması



Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>

Bir ülkenin sahip olduğu kültürel değerler o toplumun her alanına etki etmektedir. Bu manada Suudi Arabistan ve Türkiye'nin kültürel yapıları karşılaştırılırken Hofstede'nin öne sürmüş olduğu 6 kültürel boyutu yön gösterici olarak kullanılmıştır.

İlk olarak iki ülkedeki güç mesafesi boyutu değerlendirildiğinde Suudi Arabistan'ın Türkiye'den daha yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum bize Suudi Arabistan'ın sahip olduğu kültürün daha baskın bir yapıda olduğunu açıklamaktadır. 95 puana sahip olan Suudi Arabistan gerek yönetim tarzı ile gerekse sosyal ve siyasal hayatı ile Türkiye'ye göre daha az demokratikleşmiştir. Suudi Arabistan'ın sahip olduğu monarşik yönetim şekli ülkenin tüm alanında etkinliğini göstermiş ve sonuç olarak güç mesafesi boyutunda yüksek bir değer ortaya çıkmıştır. Türkiye bu anlamda Suudi Arabistan ile kıyaslandığında daha iyi bir seviyede olmasına rağmen 66 puan ile eşitsizliğin engellenemediği bir konumda bulunmaktadır.

Diğer bir boyut, bireyselci/kolektivist yapı boyutuna bakıldığında Türkiye'nin değerinin 37, Suudi Arabistan'ın değerinin ise 25 olduğu görülmüştür. Aslına bakılırsa iki ülke de bu boyutta kolektivist yani "biz" bilinci gelişmiş toplumlardır. İki toplumda da tabii olunan grubun uyumu önemlidir. Ancak Türkiye 12 puan daha yüksek bir değer ile bireyseliğe daha yakın durmaktadır.

Maskülen/feminen toplum boyutu iki ülke açısından değerlendirildiğinde ise Türkiye 45 puan ile feminen toplum, Suudi Arabistan ise 60 puan ile maskülen toplum özelliğini göstermektedir. Türkiye bu sonuca göre daha çok fikir birliğine önem veren çatışmalardan kaçınan bir yapıda bulunmaktadır. Suudi Arabistan ise maskülen yapı ile yöneticilerin daha çok söz sahibi olduğu çalışmanın yaşam için önemli bir durumda bulunduğu özellikleri yapısında bulundurmaktadır.

İki ülkenin belirsizlikten kaçınma boyutları karşılaştırıldığında çok az bir puan farkı görülmektedir. Türkiye sahip olduğu 85 puan, Suudi Arabistan ise sahip olduğu 80 puan ile bu boyutta birbirlerine yakın durumlarıdır. İki ülke de yasalara ve kurallara ihtiyaç duymaktadırlar. Alışılmışın dışındaki davranış ve fikirlere tahammülsüzdürler. Bu durum Suudi Arabistan'da Türkiye'ye göre 5 puan daha düşüktür.

Uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon boyutunda iki ülke karşılaştırmaya tabi tutulduğunda Türkiye'nin 46 puan ile ölçeğin ortasında bulunduğu ve bu yüzden baskın bir kültürel öneme sahip çıkmadığı görülmektedir. Suudi Arabistan ise 36 puan ile

normatif bir düşünce yapısını ortaya koymaktadır. Ülkede gelenekleri önem verilip saygı duyulmaktadır. Geleceğe ise küçük bir eğilim bulunmaktadır.

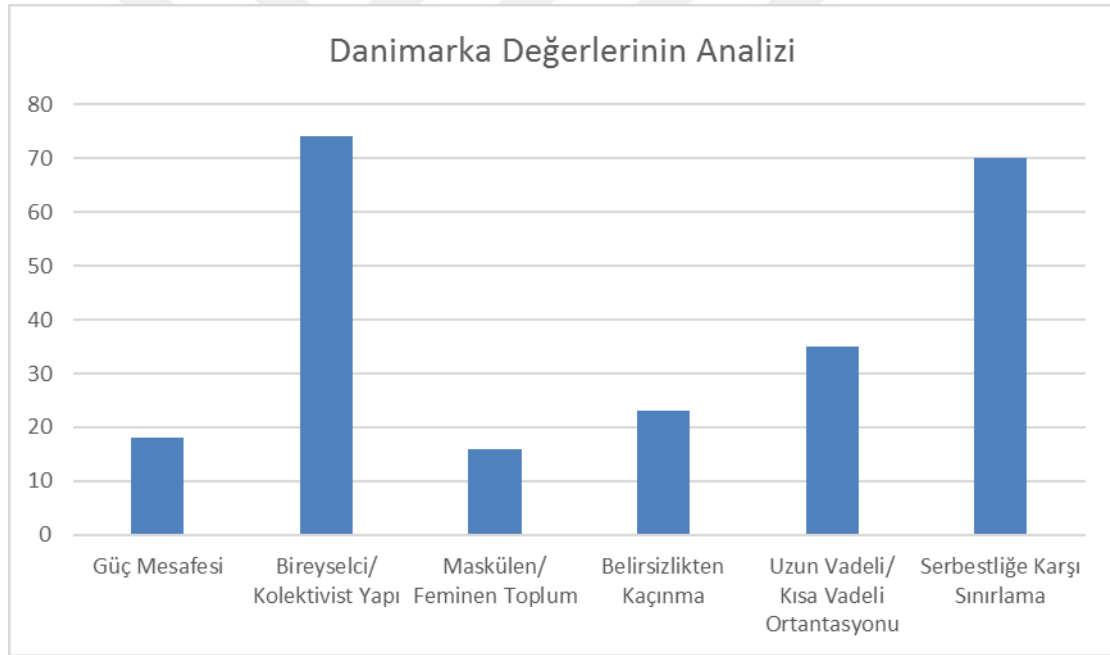
Son olarak iki ülkeyi karşılaştırmaya tabi tutulacak olan boyut serbestliğe karşı sınırlama boyutudur. Türkiye bu boyutta 49 puan aldığı için belirgin bir özellik üzerinde durulamamaktadır. Yine Suudi Arabistan da 52 puan ile net bir tercihe yönelememiştir.

4.2.4. Diğer Ülkelerin Değerlerinin Analizi ve Kıyaslanması

Çalışmada bu başlık altında konunun daha iyi anlaşılabilmesi ve sadece iki ülke ile sınırlı kalmamak adına birkaç ülkenin değerlerine daha yer verilecektir. Bunlar;

1. Danimarka, İsveç, Almanya, Fransa ve İtalya.

Şekil 14. Danimarka Değerlerinin Analizi



Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>

Danimarka güç mesafesi boyutu açısından değerlendirildiğinde 18 puan aldığı görülmüştür. Bu puan Danimarka yöneticilerinin yol göstermediğini sadece koçluk yaptıklarını göstermektedir. Danimarka çalışan özerkliği açısından en üst sırada yer almaktadır. Çok eşitlikçi bir anlayışa sahip olan Danimarka, bağımsızlığa, eşit haklara, erişilebilir üstlere, yönetimin kolaylaştırılması anlayışına, sahiptir. Gücün merkezinde olmayan yöneticiler takım üyelerinin deneyimlerine güvenmektedirler. Ülkedeki

işyerleri doğrudan iletişimin ön planda olduğu, gayri resmi bir ortama sahiptir. Aynı zamanda çalışanlar kendilerine danışılmasını beklemektedirler.

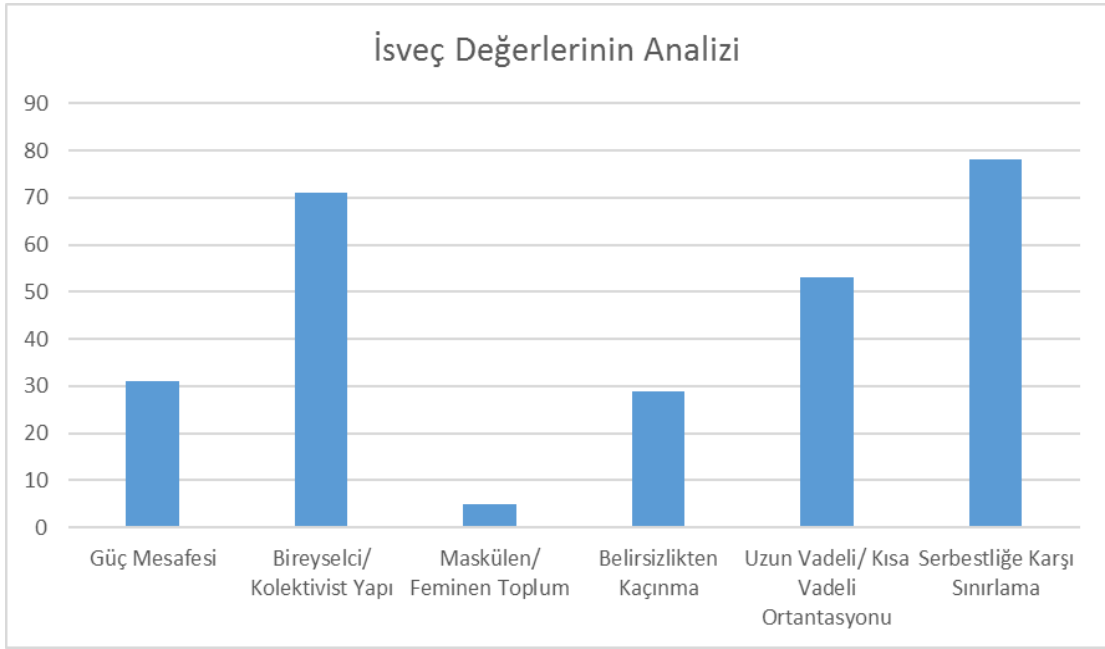
Danimarka diğer bir boyut olan bireyselci/kolektivist yapı boyutu açısından değerlendirildiğinde 74 puan ile bireyselci bir toplum özelliği göstermiştir. Bu anlamda bireyler sadece kendileri ve yakın aile bireyleri ile sosyal bir çerçevede yaşamlarını devam ettirmektedirler. İş ilişkilerine girmek Danimarkalılar için kolaydır. Doğrudan iletişim yöntemi ile iş ilişkilerini gerçekleştirirler.

Danimarka maskülen/feminen toplum boyutunda 16 puan elde etmiştir. Bu değer ülkenin feminen bir toplum olduğunu göstermektedir. Bu özelliğe sahip ülkelerde yaşam/iş dengesini kurmak önemlidir. Yine iyi bir yönetici halkına destek olmalıdır. Yöneticiler fikir birliğini sağlamak amaçlı çaba göstermektedirler. Çalışanlar ise eşitlik, dayanışma ve kaliteye önem vermektedirler. Karşılaşılan çatışmalar uzlaşma ve müzakereler yoluyla çözülmektedir. Bazı zamanlarda iş ortamında serbest zaman ve esnek çalışma saatleri gibi teşviklere yer verilebilir.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda ise Danimarka 23 puan almıştır. Bu durum Danimarkalıların iş hayatında öngörülebilirliğe sahip olmadıklarını göstermektedir. Planlar bir gecede değişebilir veya yeni şeyler bir anda ortaya çıkabilir. Ülkede merak doğaldır ve genç yaşlardan bu konuda teşvikler başlar. Bu derece bireyselci ve meraklı bir ulusun varlığı ülkedeki inovasyon ve tasarım çalışmalarının kaynağını oluşturmaktadır. Ülkede farklı olan cazip gelmektedir. Bu sayede inovatif ürünler için tüketim, reklam, pazarlama, finans fonksiyonları büyüyen bir hızla faaliyetlerini göstermektedirler.

Uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon boyutunda Danimarka 35 puan almıştır. Bu Danimarka kültürünün normatif olduğunu göstermektedir. Geleneklerine oldukça saygılı, geleceğe küçük bir eğilimi olan ve hızlı sonuç almaya odaklı bir yapıya sahiptir.

Serbestliğe karşı sınırlama boyutunda ise Danimarka 70 puan almıştır. Bu sonuç Danimarkalıların hayattan zevk almaya, eğlenmeye ve arzularını gerçekleştirmeye önem verdiklerini göstermektedir. Olumlu ve iyimserdirler. Boş zamanlarında ise istedikleri gibi davranarak istedikleri gibi para harcarlar.

Şekil 15. İsveç Değerlerinin Analizi

Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>

İsveç güç mesafesi boyutunda 31 puan almıştır. Bu puan değeri bağımsız olmak, sadece kolaylık sağlamak için hiyerarşiyi kullanmak, eşit haklara sahip olmak, üstlerin erişilebilir olması, koçluk yapan liderlerin var olması, yönetimi kolaylaştırmak ve güçlendirmek anlamına gelmektedir. Güç merkezi yoktur ve takım üyelerinin deneyimlerine güvenilmektedir. Çalışanlar kendilerine danışılmasını beklemektedirler. Kontrol sevilmemektedir, yöneticilere karşı tutum gayri resmidir ve iletişim doğrudan ve katılımcıdır.

İsveç'in bireyselci/kolektivist yapı boyutu ise 71 puandır. Bu bireylerin sadece kendileri ve yakın aile bireyleri ile sosyal bir çerçevede yaşamlarını devam ettirdikleri anlamına gelmektedir. Bireyselci toplumlarda suç, suçluluk duygusu ve benlik kaybı gibi durumlar gözlemlenebilmektedir. İsveç'te işveren ile çalışan ilişkisi karşılıklı yarar üzerinden ilerlemektedir. İşe alma ve terfi işlemleri ise liyakat temellidir.

İsveç'in maskülen/feminen toplum boyutu puanı 5'tir. Bu sebeple İsveç feminen bir toplumdur. Feminen toplumlarda yaşam ve iş dengesini kurmak oldukça önemlidir. Yine Danimarka'da olduğu gibi yöneticiler fikir birliğini sağlamak amaçlı çaba göstermektedirler. Çalışanlar ise eşitlik, dayanışma ve kaliteye önem vermektedirler. Karşılaşılan çatışmalar uzlaşma ve müzakereler yoluyla çözülmektedir. Bazı

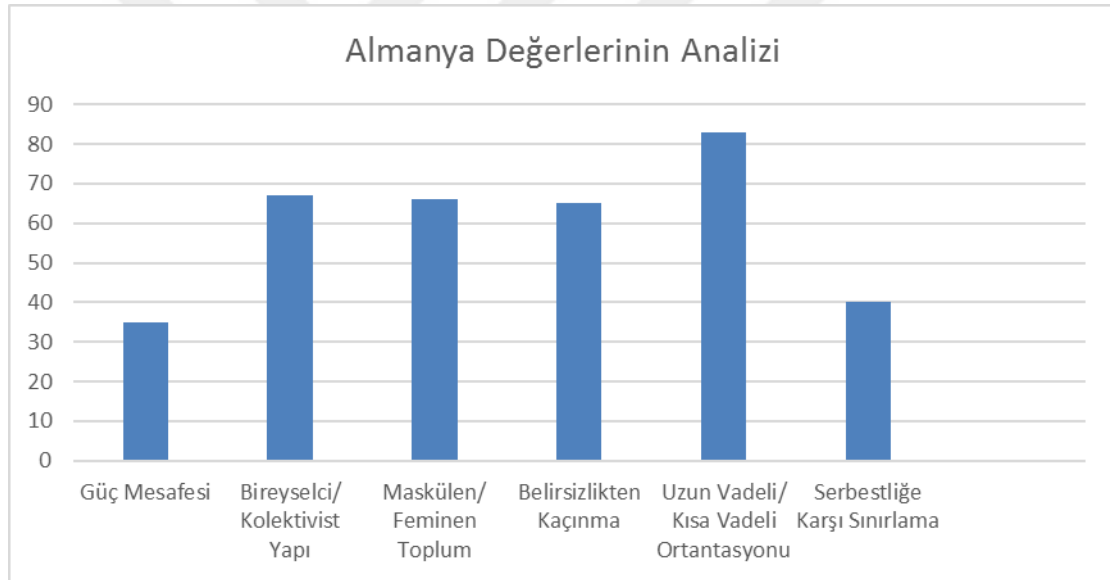
zamanlarda iş ortamında serbest zaman ve esnek çalışma saatleri gibi teşviklere yer verilebilir.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda İsveç 26 puan almıştır. Bu yüzden takvimler esnektir, gerektiğinde sıkı çalışmalar yapılmaktadır, inovasyon ise tehdit olarak görülmemektedir.

Uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon boyutunda İsveç 53 puan ile ara bir değerde kaldığı için net bir tercih ifade etmemektedir.

İsveç serbestliğe karşı sınırlama boyutunda ise 78 puan almıştır. Yine Danimarka gibi İsveç'te de insanlar hayattan zevk almaya, eğlenmeye ve arzularını gerçekleştirmeye önem verirler. Olumlu ve iyimserdirler. Boş zamanlarında ise istedikleri gibi davranarak istedikleri gibi para harcarlar.

Şekil 16. Almanya Değerlerinin Analizi



Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>

Almanya güç mesafesi puanlamasında 35 puan almıştır. Ülkede doğrudan ve katılımcı bir iletişim şekli yaygındır. Yine kontrol sevilmemektedir. Liderlerin uzmanlık gösterebilmesi ve en iyi kabul edilebilmesi için meydan okuması gerekmektedir.

İkinci boyut olan bireyselci/kolektivist yapı boyutunda Almanya toplumu 67 puan ile gerçek bir bireyselcidir. Ülkede teyzeler, amcalar yerine ebeveyn ve çocuk ilişkisi yaygındır. Bireylerin kendini gerçekleştirme inançları bulunmaktadır. Sadakat

insanlar için kişisel tercihlere ve aynı zamanda görev ve sorumluluk duygusuna dayanmaktadır.

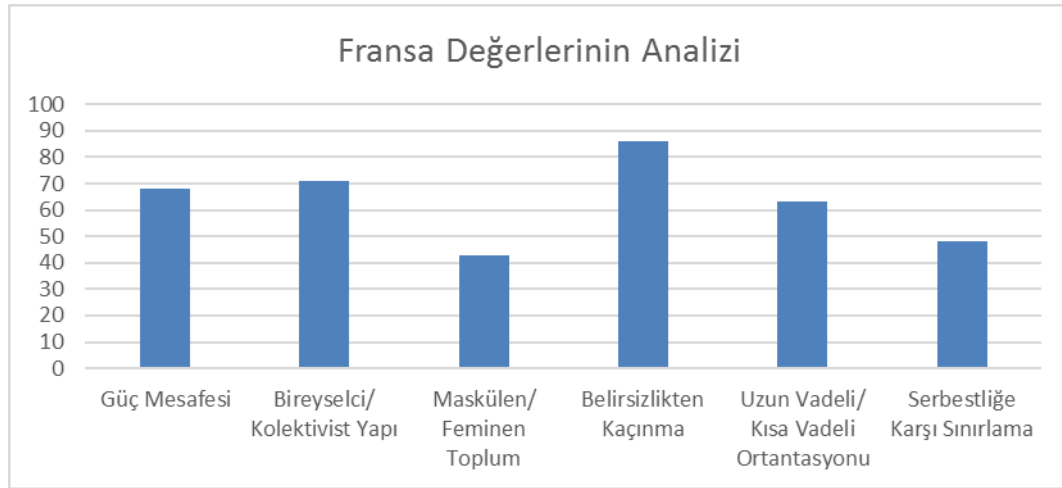
Yine Almanya maskülen/feminen toplum boyutundan 66 puan alarak maskülen bir toplum özelliğini göstermiştir. İnsanlar ülkede çalışmak için yaşarlar ve görevlerine saygı duyarlar. Ülkede yöneticilerin belirleyici ve iddialı olması gerekmektedir.

Belirsizlikten kaçınma boyutuna gelindiğinde Almanya'nın puanı 65'tir. Skor yüksek uçta bulunduğundan dolayı belirsizliği önlemek için hafif bir tercih vardır. Almanlar genellikle uzmanlığa dayanarak yüksek belirsizlikleri telafi etmeye çalışmaktadırlar.

Uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon boyutunda Almanya 83 puan ile pragmatik bir ülke görünümündedir. Bu tür toplumlar değişen koşullara uyarlama, sonuç elde etmede tasarruf etme, yatırım yapma, azim güçlü eğilimlere sahiptirler.

Almanya'nın serbestliğe karşı sınırlama boyutu puanı 40'tır. Bu toplumun boş zamana önem vermediğini, arzularını tatmin etmeye vakit ayırmadığı göstermektedir. Bireyler eylemlerini normlarla kısıtlamaktadır ve kendilerini şımartmanın yanlış olduğunu düşünmektedirler.

Şekil 17. Fransa Değerlerinin Analizi



Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>

Fransa güç mesafesi boyutunda 68 puan ile oldukça yüksek bir değere sahiptir. Ülkede çocuklar ebeveynlerine duygusal olarak bağımlıdır. Ülkede adil bir eşitsizlik derecesi kabul edilmektedir. Güç sadece şirketler ve hükümetlerde değil aynı zamanda

coğrafi olarak da merkezileştirilmiş durumdadır. Üstlerin ayrıcalıkları vardır ve üstlere çoğu zaman erişilememektedir.

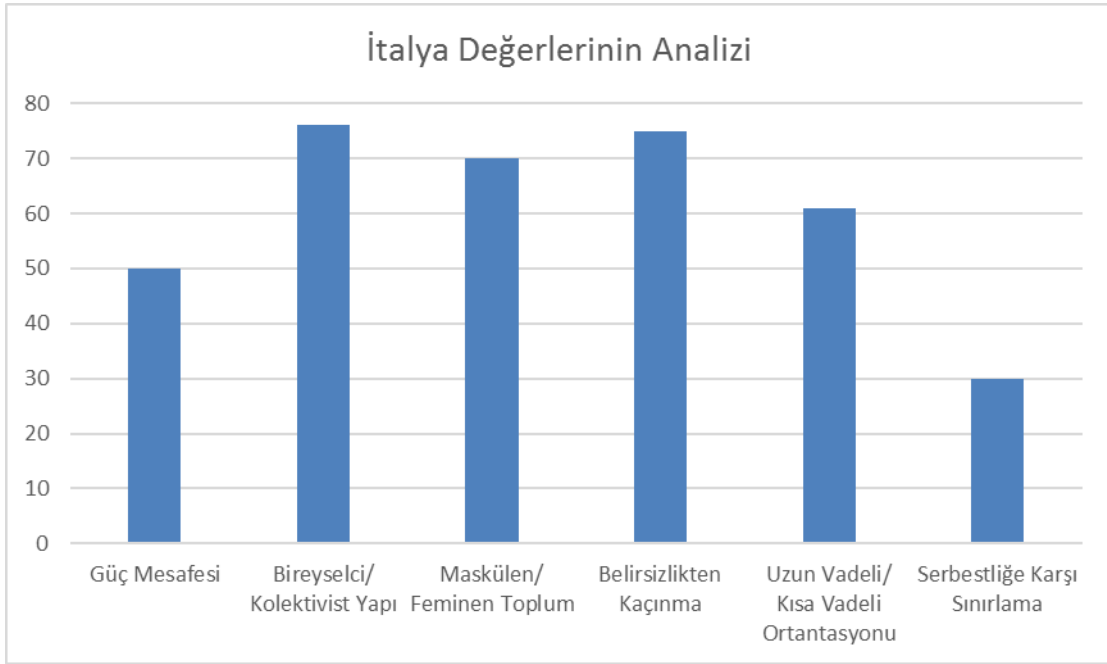
Fransa bireyselci/kolektivist yapı boyutunda 71 puan ile bireyselci bir toplum özelliği göstermiştir. Ülkede ebeveynler çocuklarını buldukları ortamda duygusal hale getirmektedirler. Bu ise kişinin yalnızca bireyin kendisi ve ailesiyle birlikte olması anlamına gelmektedir.

Yine Fransa maskülen/feminen toplum boyutunda 43 puan ile feminen bir toplum özelliği göstermektedir. Bu durumu özetlemek için var olan ünlü refah sistemi açıklanabilir. Ünlü refah sisteminde 35 saatlik çalışma haftası ve yıllık beş haftalık tatiller bulunmaktadır. Fransa'da diğer ülkelerden farklı olarak üst sınıfın feminen, işçi sınıfın ise maskülen olma durumu bulunmaktadır. Bu durum başka hiçbir ülkede görülmemektedir.

Belirsizlikten kaçınma boyutu Fransa'da 86 puan ile oldukça yüksek bir değere sahiptir. Buna dayanarak Fransızların sürprizlerden hoşlanmadıkları, yapı ve planlamaya önem verdikleri, toplantı ve görüşmelerden önce tüm bilgileri edinmek istekleri bilinmektedir. Hayatı yapılandırmak için yasalara, kurallara ve düzenlemelere büyük ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak güç sahipleri bu kurallara uymak zorunda değildirler.

Fransa uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon boyutunda 63 puan ile pragmatik bir toplumdur. Fransa da Almanya gibi değişen koşullara uyarlama, sonuç elde etmede tasarruf etme, yatırım yapma, azim gibi güçlü eğilimlere sahiptir.

Fransa serbestliğe karşı sınırlama boyutunda 48 puan ile ortada bulunmaktadır. Bu durum hoşgörüyü karşı hoşgörüyü ifade etmektedir.

Şekil 18. İtalya Değerlerinin Analizi

Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>

Kuzey İtalya güç mesafesi boyutunda 50 puan ile eşitliği ifade etmektedir. Ülke iktidarı ve karar almayı merkezden uzaklaştırma eğilimindedir. Ekip çalışması ve açık yönetim tarzı için tercih sergileyen genç kuşaklar arasında denetim ve resmi denetim beğenilmemektedir. Güney İtalya’da ise tüm sonuçlar genellikle Kuzey İtalya ile tam tersi durumdadır.

İtalya bireyselci/kolektivist yapı boyutunda 76 puan ile bireyselci bir toplumdur. Özellikle kuzey bölgesinde, büyük ve zengin şehirlerinde insanların kendilerini yalnız hissedebilecekleri “ben” merkezli bireysel bir kültüre sahiptir. Aile ile yakın bağlar yoktur. Ancak bireyi iş dünyasında önemli ve güçlü gösterebilmek için arkadaşlar ile bağlar kuvvetlidir.

İtalya maskülen/feminen toplum boyutunda 70 puan ile maskülen bir toplumdur. Toplum başarıya odaklıdır ve yönlendirilir. Özellikle çocuklara erken yaştan itibaren rekabetin iyi olduğu ve kazanmanın bir kişinin hayatında önemli olduğu öğretilmektedir. Kariyer yapmak için iş ortamlarında rekabet güçlüdür.

İtalya belirsizlikten kaçınma boyutundan 75 puan almıştır. Bu durum İtalya’nın belirsiz durumlarda rahat olmadığı anlamına gelmektedir. İş ortamında belirsizliği önlemek için detaylı planlamalar yapılmaktadır.

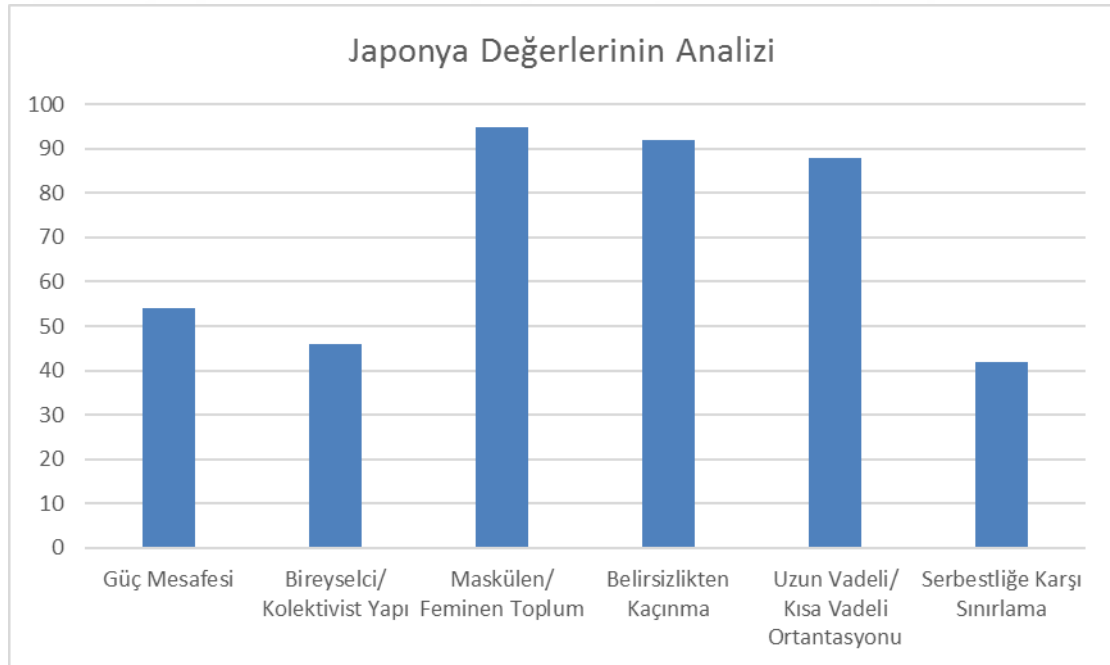
İtalya'da maskülen yapı ve yüksek belirsizlik hayatı çok zor ve stresli bir hale getirmektedir. İtalyanlar bu ortamdan uzaklaşmak için sık sık öğün ve kahve molalarına çıkmaktadırlar.

Uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon boyutunda İtalya 61 puan ile pragmatik bir toplumdur.

Serbestliğe karşı sınırlama boyutunda ise İtalya 30 puan almıştır. Bu boyutta bireyler karamsarlığa eğilimlidir. Bu toplumun boş zamana önem vermediğini, arzularını tatmin etmeye vakit ayırmadığını göstermektedir. Bireyler eylemlerini normlarla kısıtlamaktadır ve kendilerini şımartmanın yanlış olduğu düşünmektedirler.

2. Japonya, Güney Kore, Çin

Şekil 19. Japonya Değerlerinin Analizi



Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>

Güç mesafesi boyutundan Japonya 54 puan almıştır. Japonya sınırdaki bir hiyerarşik toplumdur. Japonlar her zaman sosyal ortamdaki hiyerarşik konumlarının bilincindedirler. Japon eğitim sistemi ise herkese eşit haklar tanımaktadır.

Japonlar bireyselci/kolektivist yapı boyutunda 46 puan ile kolektivist bir toplum özelliğini taşımaktadır. Japonlar kolektivist bir toplumun özelliklerinin çoğunu göstermektedirler. Kolektivist kültürde, insanlar, geniş aileleri ve yerel toplulukları gibi, doğuştan iç gruplarına sadıktırlar. Japonlar Batı standartları tarafından kolektivist olarak

deneyimlenir ve Asya standartlarına göre bireyselci olarak yaşanır. Onlar diğer Asyalıların çoğundan daha özel ve saklıdır.

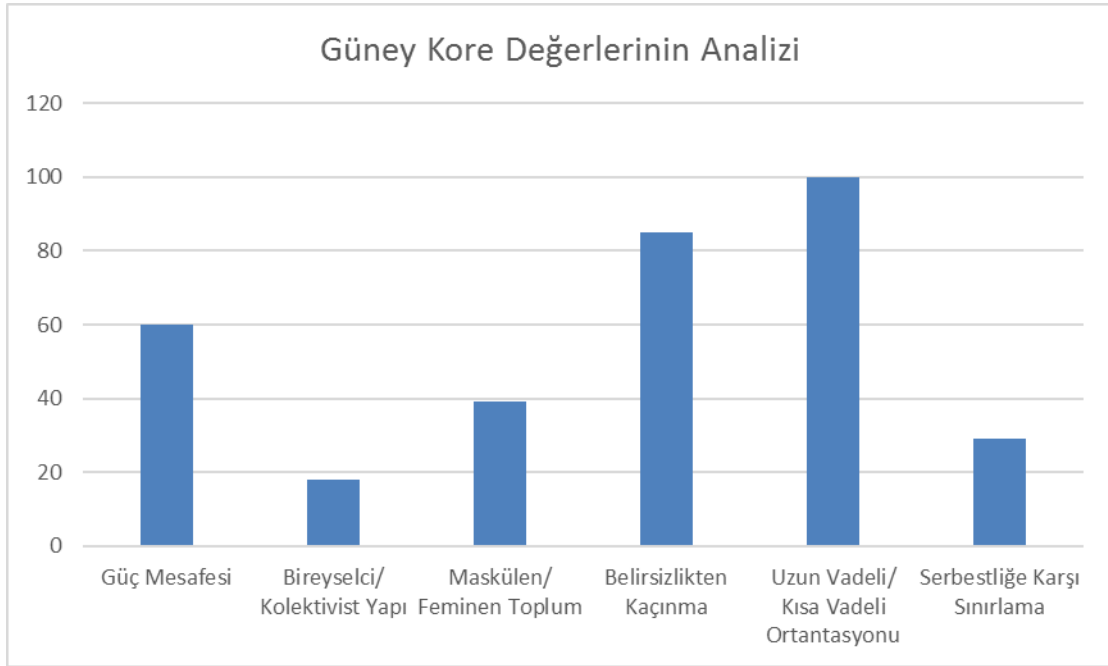
Japonya bir diğer boyut olan maskülen/feminen toplum boyutundan 95 puan almıştır. Japonya bu puan ile dünyadaki en maskülen yapıdaki toplumlardan biridir. Toplum hayatında rekabet çok büyük bir öneme sahiptir.

Japonya'nın belirsizlikten kaçınma puanı 92'dir. Japonya dünyanın en belirsiz ülkelerinden biridir. Doğal afetler sürekli ülkeyi tedirgin etmektedir. Bu sebepten dolayı Japonlar artık bu belirsizlikte yaşamayı öğrenmişlerdir. Japonya'da yapılan her şeyin maksimum öngörülebilirlik için reçete edildiği söylenebilir.

Japonya uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon boyutunda 88 puan ile en uzun vadeli oryantasyonlu toplumlar arasında yer almıştır. Japonlar, uzun bir insanlık tarihinde hayatlarını çok kısa bir an olarak görmektedirler. Hayatta her şeyin en iyisini yapmaya özen göstermektedirler.

Japonya'nın serbestliğe karşı sınırlama puanı ise 42'dir. Bu toplumun boş zamana önem vermediğini, arzularını tatmin etmeye vakit ayırmadığı göstermektedir. Bireyler eylemlerini normlarla kısıtlamaktadır ve kendilerini şımartmanın yanlış olduğu düşünmektedirler.

Şekil 20. Güney Kore Değerlerinin Analizi



Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>

Güney Kore'nin güç mesafesi puanı 60'tır. Bu puan ülkenin biraz hiyerarşik olduğunu göstermektedir. Toplumda herkesin bir yeri vardır. Bir kurumdaki hiyerarşi, doğuştan gelen eşitsizlikleri yansıtan, merkezileşmenin popüler olduğu bir düzendir.

Güney Kore, bireyselci/kolektivist yapı boyutunda 18 puanla kolektivist bir toplum olarak kabul edilir. Bu, bir aile, genişletilmiş aile veya genişletilmiş ilişkiler olsun, bireyin üye olduğu gruba uzun vadeli bir taahhüt ile bağlandığını göstermektedir. Bir kolektivist kültürde sadakat her şeyden önemlidir ve diğer toplumsal kural ve düzenlemelerin çoğu sürdürülmektedir. Toplum, herkesin kendi grup üyeleri için sorumluluk aldığı güçlü ilişkileri teşvik eder.

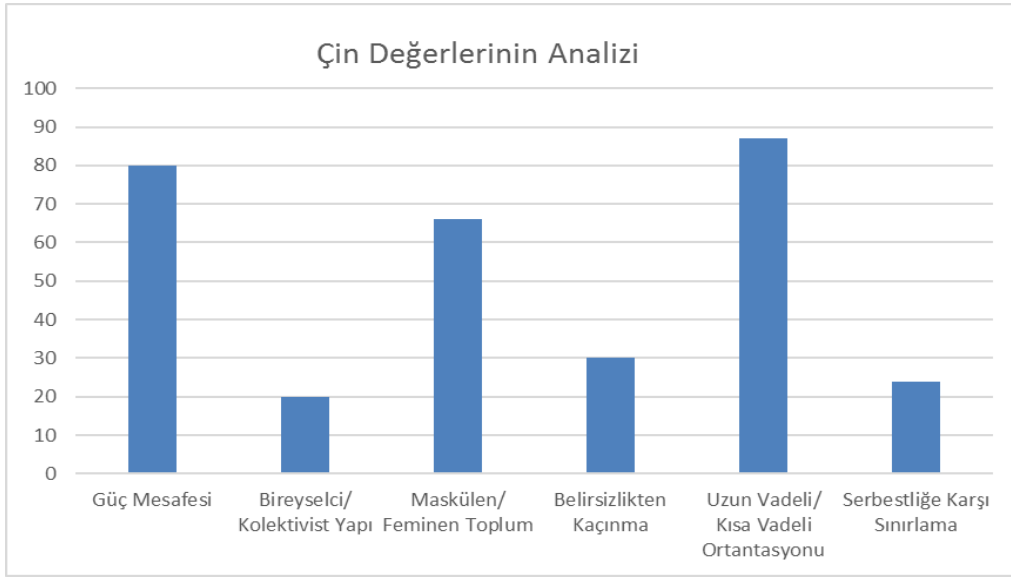
Güney Kore feminen/maskülen toplum boyutundan 39 puan almıştır. Ve bu nedenle feminen bir toplum olarak kabul edilir. Feminen ülkeler, "yaşamak için çalışmak" üzerine odaklanmaktadır. Yöneticiler ise fikir birliğine varmayı hedeflemektedir. İnsanlar iş hayatlarında eşitlik, dayanışma ve kaliteye önem verir durumdadırlar. Çatışmalar uzlaşma ve müzakere ile çözülür. İş hayatında serbest zaman ve esneklik gibi teşvikler tercih edilir.

Belirsizlikten kaçınma boyutundan Güney Kore 85 puan almıştır. Dünyadaki en çok kaçınan ülkelerden biridir. Katı inanç ve davranış kurallarını sürdürürler ve alışılmışın dışındaki davranış ve fikirlere tahammülsüzdürler. Bu kültürlerde, kurallara duyulan duygusal bir ihtiyaç vardır. İnsanlar meşgul olmak için içsel bir dürtüye sahiptirler ve sıkı çalışırlar.

Güney Kore uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon boyutunda 100 puan ile, en pragmatik, uzun vadeli yönelimli toplumlardan biridir. İnsanlar erdemleri ve pratik güzel örneklerin rehberliğinde hayatlarını yaşamaktadırlar.

Güney Kore serbestliğe karşı sınırlama boyutundan 29 puan almıştır. Bu boyuttan düşük puan alan toplumlar, sinizm ve karamsarlığa eğilimlidir. Kısıtlı toplumlar boş zamana fazla önem vermez ve arzularının tatminini kontrol etmezler.

Şekil 21. Çin Değerlerinin Analizi



Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>

Çin'in güç mesafesi puanı 80'dir. Bu puan insanlar arasında eşitsizliklerin kabul edildiğini göstermektedir. Bireyler resmi otorite ve yaptırımlardan etkilenirler. Ülkede insanların rütbelerinin ötesinde özelemleri olmamalıdır inancı bulunmaktadır.

Çin 20 puan ile bireysellik/kolektivist yapı boyutunda kolektivist bir kültürdür. İnsanlar kendileri için değil, grubun çıkarları doğrultusunda hareket etmektedirler. Grup içi değerlendirmeler, işe alım ve promosyonları daha yakın grup içi (aile gibi) tercih edilmektedir.

Çin maskülen/feminen toplum boyutundan 66 puan almıştır. Maskülen bir toplumdur. Çin'de başarıya ulaşmak ana hedeftir.

Bir başka boyut olan belirsizlikten kaçınma boyutundan Çin 30 puan almıştır. Belirsizliğe karşı kaçınmadan oldukça düşük bir puan almıştır. Çinliler belirsizlikle rahatlarlar.

Uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon boyutundan ise Çin 87 puan almıştır. Bu da Çin'in çok pragmatik bir kültür olduğu anlamına gelmektedir. Pragmatik bir yönelime sahip toplumlarda, insanlar gerçeğin duruma, içeriğe ve zamana çok bağlı olduğuna inanırlar.

Son olarak Çin serbestliğe karşı sınırlama boyutundan 24 puan almıştır. Düşük puan Çin'in kısıtlanmış bir toplum olduğunu göstermektedir. Kısıtlı toplumlar boş zamana fazla önem vermez ve arzularının tatminini kontrol etmezler.

Tablo 6. Ülkelerin Değerlerinin Hofstede'nin Kültürel Farklılık Boyutlarına Göre Karşılaştırılması

<i>ÜLKELER/ HOFSTEDE'NİN KÜLTÜREL BOYUTLARI</i>	TÜRKİYE	SUUDİ ARABİSTAN	DANİMARKA	İSVEÇ	ALMANYA	FRANSA	İTALYA	JAPONYA	GÜNEY KORE	ÇİN
Güç Mesafesi	66	95	18	31	35	68	50	54	60	80
Bireyselci/ Kolektivist Yapı	37	25	74	71	67	71	76	46	18	20
Maskülen/ Feminen Toplum	45	60	16	5	66	43	70	95	39	66
Belirsizlikten Kaçınma	85	80	23	29	65	86	75	92	85	30
Uzun Vadeli/ Kısa Vadeli Ortantasyonu	46	36	35	53	83	63	61	88	100	87
Serbestliğe Karşı Sınırlama	49	52	70	78	40	48	30	42	29	24

Kaynak: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>

Yukarıdaki tabloda ülkeler için Hofstede'nin kültürel farklılık boyut puanlamaları yer almaktadır. Tabloya bakıldığında Danimarka, Almanya, İsveç ülkelerinin güç mesafesinden düşük puan aldıkları görülmektedir. Kuzey İtalya ise bu boyutta 50 puan olarak sınırdan kalan bir ülke olmuştur.

Suudi Arabistan, Türkiye, Fransa, Japonya, Güney Kore ve Çin ülkeleri güç mesafesi boyutunda farklı değerlere sahip olmalarına rağmen yapılarında güç mesafesini ve buna dayalı olarak hiyerarşiyi bulundurmaktadırlar.

Tabloda bir diğer boyut olan bireyselci/kolektivist yapı boyutunda Danimarka, Almanya, İsveç, Fransa ve İtalya ülkeleri bireyselci bir toplumun özelliklerini gösterirken; Türkiye, Suudi Arabistan, Japonya, Güney Kore ve Çin ülkeleri kolektivist toplumun özelliklerini yansıtmaktadırlar.

Maskülen/feminen toplum boyutu tabloya göre değerlendirildiğinde Danimarka, Türkiye, İsveç, Fransa ve Güney Kore ülkelerinin feminen bir toplumun özelliklerinin varlığı söz konusudur. Bunun dışında kalan Suudi Arabistan, Almanya, İtalya, Japonya ve Çin ülkelerinin ise maskülen bir toplum yapısı oluşturdukları görülmüştür.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda Danimarka, İsveç ve Çin düşük puanlar almışlardır. Bu düşük puanlar adı geçen ülkelerin belirsizlik ortamından rahatsız olmadıkları anlamına gelmektedir. Türkiye, Suudi Arabistan, Almanya, Fransa, İtalya, Japonya ve Güney Kore ülkeleri ise belirsizliğe karşı rahat olamamakta ve önlem çalışmaları yapmaktadırlar.

Uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon boyutunda ülke puanları değerlendirildiğinde Danimarka, Türkiye, Suudi Arabistan düşük puan olarak normatif bir toplum özelliğini göstermişlerdir. Diğer yandan İsveç sınırdan bir değer aldığından dolayı net bir sonuç elde edilememiştir. Almanya, Fransa, İtalya, Japonya, Güney Kore ve Çin ülkeleri ise bu boyuttan yüksek puan değerleri olarak pragmatik toplum özelliklerini yansıtmışlardır.

Son olarak serbestliğe karşı sınırlama boyutunda ise İsveç ve Danimarka yüksek puanlar almışlardır. Bu toplumlar hayattan zevk alma istediğinde olan ve arzularına göre hareket edebilen toplumlardır. Türkiye, Suudi Arabistan, Fransa ülkeleri bu boyuttan sınırdan kaldıklarından dolayı net bir sonuç elde edilememiştir. Almanya, İtalya, Japonya, Güney Kore ve Çin ülkeleri ise bu boyuttan düşük puanlar almışlardır. Bu durum bu ülkelerin boş zamana ve arzularının tatminine önem vermediklerini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kültür, tüm kurum ve kuruluşları çevreleyen toplum şartlarının önemli bir parçası olmasından dolayı kurum ve kuruluşların gelişimlerine büyük bir oranda etki etmektedir. Kültürel değerler ile kurumlarda bulunan değer farklılıkları yönetimi gerçekleştiren kesimler için birçok sorunun kaynağını oluşturmaktadır. Bireylerin yaşantıları boyunca sahip oldukları bilgi ve deneyimler aynı zamanda bireyin yaşantısı boyunca geliştirdiği beceriler, kültürel yapının etkilenmesinde ve biçimlenmesinde önemli bir paya sahiptir. Nitekim bir kültürün oluşumunda toplumsal, dinsel, doğal ve hukuksal çevre koşulları etkilidir.

Çalışmada Türkiye ve Suudi Arabistan'ın kültürel özelliklerini incelemek amaçlı Hofstede'nin öne sürmüş olduğu 6 kültürel boyut kullanılmıştır. Elde edilen değerler çerçevesinde iki ülkenin benzeşen ve farklılaşan noktaları ortaya çıkarılmıştır.

İlk olarak Suudi Arabistan ve Türkiye'nin güç mesafesi boyutu değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Bu boyuttan Türkiye 66 puan Suudi Arabistan ise 95 puan almıştır. Bu puanlama sonucu iki ülkenin de hiyerarşik bir yönetim anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Suudi Arabistan puanının daha yüksek çıkması eşitsizliğin kabul edilmiş bir düzende varlığını sürdürdüğü anlamını taşımaktadır. Suudi Arabistan yönetim anlayışında güç mesafesinin fazla olması merkezileşmenin de yönetimde etkinliğini gösterdiğini belirtmektedir.

İki ülke arasında değerlendirmeye tutulan bir sonraki boyut bireyselci/kolektivist yapı boyutudur. Bu boyuttan Türkiye 37 puan, Suudi Arabistan ise 25 puan almıştır. İki ülke de bu değerler ile kolektivist bir toplum özelliği barındırmaktadır. Kolektivist kültürde sadakat her şeyden önemlidir. Aynı zamanda toplumsal kural ve düzenlemeler sürdürülmektedir. Bu da demek oluyor ki iki ülke de kural ve düzenlemelere önem veren sadakat değerini ise önemseyen toplumlardır.

İki ülke arasında karşılaştırma yapılan 3. boyut maskülen/feminen toplum boyutudur. Türkiye bu boyuttan 45 puan, Suudi Arabistan ise 60 puan almıştır. Bu sonuçlara göre Türkiye feminen toplum, Suudi Arabistan ise maskülen toplum özelliklerini taşımaktadırlar. Türkiye'de insanlar boş zamanı önemsemektedirler. Ancak Suudi Arabistan'da bireyler çalışmak için yaşarlar ve boş zaman kavramı ülkede önemli bulunmamaktadır.

Karşılaştırma yapılan 4. boyut ise belirsizlikten kaçınma boyutudur. Bu boyuttan Türkiye 85 puan alırken Suudi Arabistan ise 80 puan almıştır. Elde edilen iki değer de oldukça yüksektir ve iki ülkenin de belirsizlikten kaçındığına işaret etmektedir. İki ülkede de yasalara ve kurallara büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Farklılıklara ve değişikliklere tahammül edememektedirler.

Karşılaştırma yapılan 5. boyut uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon boyutudur. Türkiye bu boyuttan 46 puan aldığından dolayı sınırdadır. Bu yüzden net bir tercihi yansıtmamaktadır. Suudi Arabistan ise bu boyuttan 36 puan almıştır. Bu tür toplumlar normatif toplum özelliğini gösterirler. Geleneklere büyük bir saygı, geleceğe yönelik nispeten küçük bir eğilim ve hızlı sonuçlara ulaşmaya odaklanırlar.

Son olarak karşılaştırmaya tabi tutulan 6. boyut serbestliğe karşı sınırlama boyutudur. Bu boyuttan Türkiye 49 puan alırken, Suudi Arabistan 52 puan almıştır. İki ülke de bu boyuttan sınırdadır. Bu yüzden net bir tercih söz konusu değildir.

İki ülke haricinde çalışmaya Danimarka, İsveç, Almanya, Fransa, İtalya, Japonya, Güney Kore ve Çin gibi ülkeler de dahil edilmiştir. Bu ülkeler için değerlendirme yapıldığında Fransa, Japonya, Güney Kore ve Çin gibi ülkelerin Suudi Arabistan ve Türkiye gibi güç mesafesi boyutundan yüksek puanlar aldıkları görülmektedir.

Bireyselci/kolektivist yapı boyutunda Türkiye ve Suudi Arabistan'ın değerleri kolektivist toplum yapısını göstermektedir. Yine Japonya, Güney Kore ve Çin ülkeleri de elde edilen değerler sonucunda kolektivist toplum yapılarındadır.

Maskülen/feminen toplum boyutunda Türkiye gibi feminen toplumlar; Danimarka, İsveç, Fransa ve Güney Kore iken Suudi Arabistan gibi maskülen toplumlar; Almanya, İtalya, Japonya ve Çin'dir.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda Türkiye de Suudi Arabistan'da yüksek puanlarla belirsizlikten kaçınan toplumlar arasında yer almaktadırlar. Bunun dışında Almanya, Fransa, İtalya, Japonya ve Güney Kore ülkeleri de belirsizlikten kaçınırken, Danimarka, İsveç ve Çin ülkeleri belirsizliklere karşı rahattırlar.

Uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon boyutunda Türkiye, İsveç gibi sınırdadır bir puan aldığından dolayı sınırdadır ve net bir tercih bulunmamaktadır. Suudi Arabistan ise Danimarka gibi düşük puan alarak normatif toplum özelliğini göstermektedir.

Serbestliğe karşı sınırlama boyutunda ise Türkiye ve Suudi Arabistan gibi Fransa da sınırdadır kalmıştır. Bu yüzden bu boyutta herhangi bir tercih belirlenmemiştir.

Elde edilen puanların karşılaştırılması sonucunda Türkiye ile Suudi Arabistan arasında dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bunlar; güç mesafesi konusunda iki ülkenin de güç mesafesi puanı yüksek çıkmasına rağmen Suudi Arabistan Türkiye'ye göre daha merkeziyetçidir. Kurulması muhtemel olan iletişimlerde bu yapıya dikkat edilmelidir, yine iki toplum için de sadakat çok önemli bir değerdir bu yüzden ikili ilişkilerde bu olgu da göz ardı edilmemelidir, maskülen/feminen toplum boyutunda Türkiye feminen Suudi Arabistan ise maskülen çıkmıştır bu duruma göre Suudi Arabistan çalışma hayatına daha çok önem veren ve zaman harcayan bir toplumdur, Türkiye bu anlamda daha esnek olduğu için Suudi Arabistan'a karşı iş ilişkilerinde temkinli yaklaşmalıdır, belirsizlikten kaçınma boyutunda ise iki ülke de belirsizlikten kaçınmaktadır, yasalara ve düzenlemelere önem vermektedir, karşılıklı ilişkilerde iki tarafın da kuralları yerli yerince uygulaması gerekmektedir, son olarak Suudi Arabistan çalışma sonucunda normatif bir toplum çıkmıştır, bu sebepten ötürü ülkenin sahip olduğu değerlere ve geleneklere saygılı davranılmalıdır.

Yapılan çalışma sonucunda Suudi Arabistan ve Türkiye'nin kültürleri Hofstede'nin kültürel farklılık boyutlarına göre kısmen benzer çıkmaktadır. Araştırma sonucunda iki ülkenin de güç mesafesinin yüksek olduğu, kolektivist toplumlar oldukları ve yine iki ülkenin de belirsizlikten kaçındıkları görülmektedir. Bu sonuçlar dahilinde kültürel olarak benzerlikleri bulunan bu iki ülkenin benzer yönlerini kullanarak ilişkilerini geliştirmeleri muhtemel görünmektedir.

Özellikle son yıllarda Türkiye ve Suudi Arabistan'ın birbirlerine karşı tutumları ele alındığında uluslararası alanda çok taraflı ve çok yönlü politikalar sergiledikleri bilinmektedir. Yine bu iki ülke yapılarında buldukları siyasi ve ekonomik güçler bakımından Ortadoğu'nun en önemli aktörleridir. Türkiye ve Suudi Arabistan buldukları bölge itibari ile de sorunlara ortak çözüm bulmak zorundadırlar. Ortak çözümler üretebilmek adına her iki ülkenin de ortak hareket etme eğiliminde bulunmaları gerekmektedir. Geçmişe bakıldığında Suudi Arabistan ve Türkiye birbirlerine karşı ötekileştirme politikası uygulamalarına rağmen son dönemlerde çok yönlü dış politika uygulama eğilimindedirler. Bu şekilde değişen politikalar çerçevesinde iki ülkenin birlikte hareket etme yönelimi artmıştır. Yapılan çalışma ile Suudi Arabistan ve Türkiye ülkelerinin Hofstede' nin kültürel farklılık boyutlarına dayalı benzeşen ve farklılaşan noktaları tespit edilmiştir. Bu tespitler çerçevesinde son yıllarda politikaları değişen iki ülkenin ilişkilerini arttırmaları doğru bir adım olacaktır.

KAYNAKÇA

- Atik, S., “Kültürün Girişimciliğe Etkileri”, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Sayı:3, Ankara, 2002.
- Aydınlı, H. İ., “Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi”, 2003/2: 79-99.
- Baron, R.M (1986), “Behavior in Organization”, Boston: Allyn and Bacon Inc. Aktaran: Güneş Berberoğlu (1990), Anadolu, Üniversitesi İİBF Dergisi, C. VIII. 1990.
- Bartol, K. M. ve Martin, D. C. (1998), Management, McGraw- Hill, New York
- Bozkurt, Ömer, Ergun Turgay ve Sezen Seriyeye (ed) (2008), Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- "Çatalbaş, N., “Türkiye Ekonomisi”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2895, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1852, 3. Baskı, Eylül 2015, Eskişehir.
http://aofisletme.biz/calisma-alani/e-kitap/4.SINIF/BAHAR_DONEMI/IKT402U%20-%20T%C3%9CRK%C4%B0YE%20EKONOM%C4%B0S%C4%B0.pdf
- Çeçen, A. (1985), “Kültür Yönetimi”, AİD, C. 18, S. 1, TODAİE, Haziran, 113- 140.
- Daft, R. L., “Organizational Theory and Desing”, West Pub. Co., USA 1983.
- Demirel E. T., Akbıyık, N., Tikici, M., Türk, M.(2007)., “Kültürün Girişimciliğe Etkileri Malatya Örneği”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- "Dış Ticaret İstatistikleri.
<https://biruni.tuik.gov.tr/disticaretapp/disticaret.zul?param1=4¶m2=21&sitcrev=0&isicrev=0&sayac=5802>
- "Duman, Ç., “Hofstede'nin Kültürel Boyutları”, Ege Üniversitesi, 2018.
https://www.researchgate.net/publication/322702131_Hofstede'nin_Kulturel_Boyutlari
- Dursun, İ. T., “Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Yıl:1, Cilt: 1, Sayı: 4, 2013.
- Dwivedi, O. P. (2001), “The Challenge of Cultural Diversity for Good Governance”, United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversirt in the Civil Service, United Nations Headquarters, 3-4 May 2001, New York.
- Eren, E., “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım Yayım AŞ., İstanbul, 2001.
- Eryılmaz, B(2010)., Kamu Yönetimi, Okutman Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- Flippo, E. B., “Management: A Behavioral Approach”, Aling and Bacon, Boston, 1996.

- Fukuda, K.J., "Japanese-Style Management Transferred", Routledge, Londra, 1991.
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M., and Donnelly, J. H (1988)., "Organizations: Behavior, Structure, Processes", Texas: Plone Bussiness Publications Inc. 1998.
- Güler, Birgül Ayman (2009), Türkiye'nin Yönetimi-Yapı, İmge Kitapevi, Ankara.
- Güney, S., vd., "Yönetim ve Organizasyon", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
<http://www.islamianaliz.com/yazi/suudi-yonetiminin-abd-de-genis-bir-pr-halkla-ilişkiler-ve-lobi-agi-var-3334>
- Güvenç, B., "İnsan ve Kültür", Remzi Kitabevi, 8. Baskı, İstanbul, 1999.
- Hitt, M. A., Middlemist, R. D. ve Mathis, R. L. (1989), Management Concept and Effective Practice, Third Edition, West Publishing Company, New York.
- Hofstede, G., "Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values", Newburg Park Sage Publications, 1984.
- Hubert, M., Blalock, Jr., "Power and Conflict", Newbury Park, Cal: Sage Pub., ss.8-9, 1989.
- İşpiroğlu, N., "Çağdaş Kültürümüz: Olgular-Sorunlar", ÇYDD Yayını, No:2, Cem Yayınevi, İstanbul, 1991.
- Jones, G. R. (1998), Organizational Theory, Second Edition, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- Joshi, P (2003)., "Accountability, Indian Administrative Culture and Trust", Public Administration: Challenges of Inequality and Exclusion, 14-18 September 2003, USA, pp. 1-30.
- Kutunis, R. Ö (2006), Örgüt Kültürü Ders Notları, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- Lewis, P. S., Goodman, S. H. ve Frandt, P. M. (1994), Management Challenges in the 21st Century, "Medya, Kültür ve Toplum", Mart 2010.
<https://medyakulturvetoplum.wordpress.com/2010/03/12/hofstede-ve-kulturun-boyutlari/>
- Özdevecioğlu, M., "Organizasyon Kültürü", İstanbul, 1996.
- "Özkal Sayan, İ (2012)., "Türkiye'de İdari Sistem ve Örgütlenme".
http://www.kas.de/wf/doc/kas_34517-1522-12-30.pdf?13052908193
- Özkalp, E., Kirel, Ç., "Örgütsel Davranış", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996.
- Phattak, A., "Uluslararası Yönetim", Çeviri: A. Baransel ve T. Somay, İstanbul, 1990.

- Pheysey, D. C., "Organizational Culture", Pitman Publishing, London, 1995.
- Ricky W. GRIFFIN and Gregory MORHEAD, Organizational Behaviour, Second Ed, Mifflin Co., USA: 1989
- Robbins, S. P., "Organizational Behaviour Concepts: Gantioverrier and Applications, Prantice Hall Inc, USA 1989.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., "Örgütsel Psikoloji", Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- Sağlam, S., "Malatya'da Orta ve Büyük Ölçekli Müheahhitlik Firmalarında Yöneticilerin Yerel Kültürden Etkilenmeleri Hakkında Alan Araştırması", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 1998.
- Sargut, A.S., "Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim", İmge Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 2010.
- Sargut, S., "Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim" İmge Kitabevi, Ankara, 2001.
- Schein E. H., Coming to A New Awareness Of Organizational Culture, Sloan Management Review, Winter 1994.
- Schein, E. H. (1991), "Defining Organizational Culture", Classic of Organizational Theory, Editors: Shafritz, J. M. ve Ott, J. S., 3th Edition, California.
- "Suudi Arabistan 2015 Yılı Nüfus Piramidi.
[http://cografyaharita.com/haritalarim/1pdunya_suudi_arabistan_nufus_piramidi\(2015\).png](http://cografyaharita.com/haritalarim/1pdunya_suudi_arabistan_nufus_piramidi(2015).png)
- Suudi Arabistan İstatistik Genel Kurumu, 2017.
<https://turkish.aawsat.com/2018/04/article55386983/suudi-arabistanin-nufusu-aciklandi>
- Suudi Arabistan Ülke Raporu 2017.
<http://www.kto.org.tr/d/file/suudi-arabistan-ulke-raporu-2017.pdf>
- "Şahin, A.," Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik", Maliye Dergisi, Sayı:159, Temmuz-Aralık 2010.
http://212.174.133.188/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/159/Al%C5%9EAH%C4%B0N.pdf
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A., "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- "T.C. Hazine Müsteşarlığı, "Türkiye Ekonomisi Raporu", Temmuz 2018.
<https://m.hazine.gov.tr/File/Index?id=456b066c-2825-4481-8609-70c197313861>
<http://riyad.be.mfa.gov.tr/ShowInfoNotes.aspx?ID=121165>

Tosun, Kemal (1990), Yönetim ve İşletme Politikası, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları,
Yayın No: 232, İstanbul.

Tosun, M (1989)., “Örgütsel Etkinlik”, Ankara TODAİE Yayınları, No: 196.

Türkiye İhracatçılar Meclisi, İhracat Rakamları, 2018.

<http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari.html>

Türkiye İstatistik Kurumu, Dış Ticaret İstatistikleri Veri Tabanı.

<http://rapory.tuik.gov.tr/22-07-2018-14:11:34-677324175130756991170584676.html>

Üçok, T. (1989), “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF
Dergisi, C.4, S.1-2, İzmir, 308-320.

"Ülkelerin Kültürel Farklılık Boyutları ve Ülkelerin Kıyaslanması Aracı.

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison>

"Yakın Doğu Haber, İstatistiklerle Suudi Arabistan, 18.09.2006.

http://www.ydh.com.tr/HD1305_istatistiklerle-suudi-arabistan.html

Yüksel Ö(2006)., Davranış Bilimleri, Gazi Kitabevi, Ankara.

EKLER

Ek 1. Orijinallik Raporu



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Celile ŞAHİN
Öğrenci Numarası	161216104
Enstitü Anabilim Dalı	İŞLETME
Programı	İŞLETME
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Kenan PEKER
Tez Başlığı (Türkçe)	Suudi Arabistan ve Türkiye İlişkilerinin İşletmecilik Fonksiyonları Açısından İncelenmesi

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

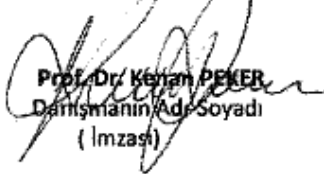
Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 90 sayfalık kısmına ilişkin, 01/10/2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %25'dir.

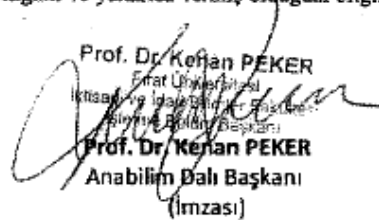
Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen öğrencinin doktora tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.


Prof. Dr. Kenan PEKER
Danışmanın/Adı-Soyadı
(İmzası)


Prof. Dr. Kenan PEKER
Enstitü Müdürü
İktisadi ve İdari Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı Başkanı
(İmzası)

Lisansüstü tezler, savunma öncesinde intihal program raporu ile birlikte enstitüye teslim edilir.

İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurallar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, "alıntılar hariç" en fazla %10, "alıntılar dâhil" % 30'u geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).

ÖZ GEÇMİŞ

11 Ocak 1993 tarihli Elazığ/Merkez doğumluyum. Eğitimime Elazığ Bahçelievler ilköğretim okulunda başladım, liseye Kaya Karakaya Anadolu Lisesi'nde devam ettim. 2011 yılında Malatya İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2016 yılında mezun olduktan sonra 2016 güz döneminde Elazığ Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde yüksek lisans yapmaya başladım ve hala eğitimimi sürdürmekteyim.

Özel ilgi alanım yönetim ve organizasyondur. Yabancı dilim İngilizce olup medeni halim ise evlidir.

