

Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi

Mehmet Sadık ÖNCÜL¹
Mehmet DENİZ²
Ali Rıza İNCE³

Özet

Girişimciler doğdukları, büyüdüğü ve yaşamlarını sürdürdükleri çevrenin kültürel özelliklerini içinde buldukları örgütlere aktarma eğilimindedir. Hofstede'in örgüt kültürü modelindeki beş boyutun (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişillik, bireysellik/toplulukçuluk, zaman oryantasyonu) ortaya çıkmasında, girişimci adaylarının yetiştiği çevresel özellikler ve demografik faktörlerin ne derecede ilişkili olduğunu tespit edebilmek amacıyla Sivas İli ve ilçelerinde mesleki gelişim kurslarına katılan 293 çalışandan elde edilen verilerle analizler yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde demografik faktörlerle Hofstede'in örgüt kültürü boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca Sivas il merkezi ile ilçeler arasındaki boyut farklılıkları da karşılaştırılarak elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Anahtar sözcükler: Örgüt kültürü, Hofstede, Demografik özellikler

The Evaluation of Hofstede's Organizational Culture Model within the Context of Potential Entrepreneurs' Environmental Characteristics in which They Grew

Abstract

Entrepreneurs tend to transfer their cultural environment, in which they were born, grown and sustain their lives, to their working organizations. In order to determine the extent of environmental characteristics in which potential entrepreneurs grew and demographics factors while emergence of five dimensions of Hofstede's (power distance, uncertainty avoidance, femininity versus masculinity, collectivism versus individualism and long-term orientation) organizational culture model, a research was made with data which obtained from 293 potential entrepreneurs who attend to Professional development courses around Sivas province and its districts. As a result of analyses in this research, it was identified that there are positive differences between demographic factors and Hofstede's organizational culture dimensions. Besides, the results that obtained by comparing dimension differences from Sivas province and its districts were evaluated.

Keywords: Organization culture, Hofstede, Demographics factors.

¹ Doç. Dr. Batman Üniversitesi İİBF mehmet.sadik.oncul@batman.edu.tr

² Doç. Dr. İnönü Üniversitesi İİBF mehmet.deniz@inonu.edu.tr

³ Yrd. Doç. Dr. Cumhuriyet Üniversitesi İİBF arince@cumhuriyet.edu.tr

1. Giriş

Günümüzde giderek artan küresel rekabet, iletişim ve bilişim teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler ve nihayet “insan” faktörünün öneminin artmasıyla birlikte örgütlerin yönetim yapılarında ciddi farklılaşmalar meydana gelmiştir. Örgütsel performans ile çalışan davranışları arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran Hawthorne çalışmalarıyla başlayan bu süreç, insanı ve onun davranışlarının yönetim sürecine olan etkilerini incelemeyi esas alan bir yapıya doğru evrilmektedir.

Pazarda yerini sağlamlaştırmak isteyen modern işletmelerde, işgücünün farklı yorumlanması ile önemli rekabet avantajı elde edilebilmektedir (Tikici vd., 2003). Bu süreçte insan unsuruna bakış açısındaki en belirgin değişim; insanın kontrol edilebilir ve istendiği zaman rahatlıkla değiştirilebilir bir üretim faktörü olarak ele alınmasının yerine örgütler için çok önemli ve geliştirilebilir bir stratejik kaynak olarak ele alınmasıdır (Koçel, 2011: 372-373). Bu kapsamda; modern örgüt yöneticileri artık sadece örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışmayıp bununla beraber örgüt çalışanlarının ekonomik, toplumsal ve psikolojik gereksinmelerini de karşılayacak şekilde davranmaktadırlar. Bu anlayışın temel sebebi; bireylerin kişisel ihtiyaçlarının karşılanması ile örgüt amaçlarının benimsenmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için gösterdiği gayretler arasında ortaya çıkarılan yakın ilişkilerdir (Aydın, 2008: 16).

1970’li yılların sonlarından itibaren özellikle Japon şirketlerinin Amerikan şirketlerine göre daha iyi performans göstermesi üzerine, yapılan araştırmalarda kültürler arası farklılıkların örgüt yönetiminde önemli bir etken olabileceği düşünülmüştür (Kaya, 2008). Bu noktadan hareketle yapılan çalışmalarda; içinde insanın olduğu sistemleri, sahip olunan kültürden soyutlanarak düşünmenin mümkün olamayacağı sonucuna varılmıştır. İnsanlar içinde yetiştikleri kültürlerin birer yansımasıdır ve sahip oldukları kültürleri, içinde bulunacakları sistemlere de taşırlar. Sistem içerisine taşınan bu kültür yansımaları zamanla alt kültürleri meydana getirir ve örgütleri tanıtan önemli bir kimlik vazifesi görürler (Demirelvd., 2004).

Örgüt üyelerinin paylaştıkları önemli değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar bütünü olarak ifade edilebilecek örgüt kültürü kavramı üzerine Hofstede’in yaptığı çalışmalar, yazında önemli bir yere sahiptir. Hofstede’in, 40 ülkede 100.000’den fazla işgörenle yaptığı çalışmalar sonucunda kültürün; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk ve erillik/dişillik olmak üzere dört boyutu olduğunu belirlemiştir (Hofstede, 1980). Bundan sonraki yıllarda Asya’da yapılan araştırmalarla Hofstede, bu

boyutlara beşinci boyut olarak, uzun dönemli ve kısa dönemli bakış açısını kapsayan zaman oryantasyonunu eklemiştir (Hofstede, 1994).

Belirsizlikten kaçınma boyutu; yetersiz verilerin olduğu, değişimin hızının ve boyutunun tahmin edilemediği durumlarda hissedilen endişeyi ifade ederken, güç mesafesi, yaş, eğitim, statü, makam ve aile gibi faktörlerin bireylere verdiği gücün toplumlara göre dağılım şeklini ifade etmektedir. Erillik/dişillik boyutunda ise bir toplumda insana verilen değer, sevgi, saygı, nezaket gibi olguların mı yoksa materyalist, saldırgan, baskıcı eğilimlerin mi hâkim olduğu ile ilgilidir. Bireycilik/toplulukçuluk boyutunda insanların kendi ihtiyaçlarına mı yoksa grubun ihtiyaçlarına mı önem verdiği dikkate alınır ve örgütte grup uyumu ve yardımlaşmanın ne derecede değerli olduğu önemsenir (Hofstede, 1980; Hofstede, 1983). Son olarak ise zaman oryantasyonu boyutunda bir toplumun kararlarını; ne kadar gelenek ve geçmişteki olaylara, ne kadar şimdiki zamandaki kısa dönemli kazançlarına ya da ne kadar gelecekte elde etmeyi umduğu faydalara göre aldığını belirtmektedir (Hofstede, 1994).

Bir örgütte bulunanlar, bu boyutlara ilişkin temel değerleri önce ailede, sonra mahallede, daha sonra okulda ve diğer sosyal kurumlarda özümsemişlerdir. Ancak, her örgütün, faaliyette bulunduğu sektör veya farklı iş süreçleri olması nedeniyle ulusal kültürden farklı kendine has bir kültürü bulunmaktadır (Kaya, 2008). Yapılan bu çalışmada Hofstede'in ortaya koyduğu beş boyutun ortaya çıkmasında girişimci adaylarının demografik özelliklerinin, yetiştiği çevrenin, eğitim seviyesinin veya ailesinin özelliklerinin ne derecede ilgili olduğu belirlenmeye çalışılacaktır. Müteakip bölümde örgüt kültürünün kavramsal çerçevesi ele alınarak daha sonra uygulamalı araştırma ile elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgüt Kültürü

Kültür, en genel anlamda bir grup insan tarafından kabul edilmiş değerler ve yargılar dizisidir. Bu değerler ve yargılar; neyin “doğru” neyin “yanlış”, neyin “iyi” neyin “kötü” olduğunu belirleyerek, grubun tutum ve davranışlarını etkilemekte ve belirlemektedir (Şeşen vd., 2014). Kültür, bir topluluğu diğerinden anlamlı bir biçimde ayıran özellikleri bünyesinde barındırmakla birlikte kültürel göstergeler topluluk üyeleri tarafından genel olarak kabul görmüştür. Kültür; bir toplumun birlikte yaşadığı tecrübelerden oluşan ve kuşaktan kuşağa paylaşılan değerler, inançlar, tutumlar, yorumlar ve önemli olaylardır (Bakan, 2008).

Örgütler, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bir grubun faaliyetlerinin koordinasyonu ve uyumunu sağlayan mekanizmadır (Koçel, 2011: 72). Günümüzde örgütler, doğumdan ölüme kadar insanın tüm hayatını içine almıştır. Bireyler hayatları boyunca çeşitli örgütlerin içinde çalışmakta, onlara üye olmakta veya onlarla etkileşimde bulunmaktadır.

1970-80'li yıllarda Batı dünyasının özellikle Japon firmaları karşısında yaşadıkları rekabet güçlükleri, birçok farklılaşmalar meydana getirmiş ve işletmeler için de oyunun kurallarını değiştirmiş ve yeni sorunlar için yepyeni çözümler yaratmayı zorunlu kılmıştır (Ergün, 2007). Örgütleri tanımlamak için önceleri makine veya organizma gibi daha çok örgütün gözle görülen fiziki yönleri ele alınmış olmasına rağmen, günümüzde örgütün görünmeyen yönünü açıklamaya yönelik çalışmalar hız kazanmıştır. Bu kapsamda örgütler, paylaşılan değerlerin oluşturduğu sosyal, kültürel ve sembollerini olan yapılar olarak görülmektedir (Işık vd., 2009). Örgütler, içinde buldukları toplumun kültürel ortamında faaliyette bulunan bir alt sistem özelliği gösterirler. Bu nedenle toplumsal kültürle şekillenen örgüt kültürünün özellikleri, bireylerin davranışları üzerinde etkili olur (Örücü vd., 2012).

Hofstede'e göre (1980), toplumların sahip oldukları kültürler çeşitli katmanlara ayrılır. Bunlar; toplumun üst kültürü, grup kültürü (etnik köken, din, dil), meslek ve sınıf farklılığından doğan kültür ve örgütlerin farklılığından doğan örgüt kültürüdür. Bu sınıflamada alt kültürler (grup, meslek, sosyal sınıf, örgüt) toplumun üst kültürünün birer parçasıdır. Schein'e göre (1993), "örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiği için geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeline" örgüt kültürü denir. Örgüt kültürü; örgüt içerisinde yapılan işleri, ilişkileri, dış çevre irtibatlarını başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütü yönlendiren, örgütün üyeleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların toplamıdır (Bakan, 2008).

Örgüt kültürünü oluşturan öğelerin neler olabileceğine dair yazında birçok çalışma yapılmıştır. Bunlardan Schein'in örgüt kültürünü buzdaki metaforu ile açıklamaya çalıştığı teori önem arz etmektedir. Schein'e göre (1993), örgüt kültürünün görünen yüzünde işgörenler tarafından fiziksel olarak üretilen nesnelere bulunmaktadır. Bunlara örnek verecek olursak, törenler, geleneksel uygulamalar, hikâyeler, örgüte özgü kullanılan dil (jargon) ve semboller (mimari yapılar, ofis düzenlemeleri ve giyim tarzı) sayılabilir. Örgüt kültürünün

görünmeyen yüzünde ise örgüt çalışanlara rehberlik eden inançlar, değerler ve neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirleyen normlar bulunmaktadır.

Günümüzde yaşanan gelişmeler örgütsel kültür kavramının, birleştirici, düzenleyici bir mekanizmanın ötesinde yönetim tarafından yaratılan ve yönetilen sosyal bir kontrol aracı olma özelliğinin öne çıktığını göstermektedir. Bu nedenle, örgüt kültürlerinin belli bir amacı gerçekleştirmek için çeşitli yöntemlerle nasıl değiştirilebileceği, yönetsel amaçlara uygun bir duruma getirilerek nasıl güçlendirilmesi gerektiği önem arz etmektedir (Örücü vd., 2012).

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde örgüt kültürü ile ilgili ortaya konan modeller ve tipolojilere değinilerek Hofstede'nin geliştirdiği model üzerinde durulacaktır.

2.2. Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları

Literatürde yapılan incelemelerde örgüt kültürü ile ilgili birçok modelin ortaya atıldığı görülmektedir. Harrison ve Handy, yaptıkları çalışmalarda kültürleri; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamışlardır (akt. Özdevecioğlu ve Çelik, 2009). Vries ve Miller (1984) ise karizmatik, paranoid, çekingen, ihtiyatlı ve bürokratik kültür türlerini tanımlamışlardır. Cameron ve Quinn'in (1992) ise çok popüler olan; klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü tipolojileri literatürde önemli bir yere sahiptir.

Hofstede'nin (1980) geliştirdiği ve kültürel değerlerin ölçümünde kullanılan model ise literatürde kullanılan en yaygın model olmanın yanı sıra, örgütsel kültürün, kültürler arası karşılaştırılmasına rehberlik eden en iddialı teorik model olarak da kabul görmektedir (Bakan, 2008). Hofstede'nin yaptığı ayrıntılı analizlere göre, kültür dört boyutta incelenmiştir (Hofstede, 1980; Hofstede, 1983). Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk ve erillik/dişillik özellikleridir. Özellikle Çin'de devam eden çalışmalarının sonucunda, zaman oryantasyonu olarak bir boyut daha eklenmiştir (Hofstede, 1994).

Güç mesafesinin fazla olduğu örgütlerde; ast ve üst arasındaki fark fazladır, merkezi yapı hâkimdir, astlara ne yapılacağı ayrıntılı olarak söylenir, denetim mekanizması katıdır, çalışanlar arasında ücret farklılıkları fazladır ve yöneticiler babacan birer otokrattır. Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde ise merkezi olmayan yapı vardır, ast ve üst arasındaki fark azdır. Ast olan bir işgören belli bir zaman sonra üst olabilir, roller değişebilir, ücretlendirmede keskin ayrımlar yoktur ve ideal yönetici bir demokrattır. Kararlar ortak alınır (Gümüştekin vd., 2007)

Belirsizlikten kaçınma boyutu insanların, belirsizliklere karşı nasıl bir tutum izlediğiyle ilgilidir. Belirsizlikten kaçınan toplumlarda iş güvencesi, kariyer, emeklilik ikramiyesi ve ücretler önemlidir. Kurallar ve düzenlemeler ayrıntılı ve açık olarak ifade edilmiştir, risk iştahı düşüktür. İşgörenlerde geleceğe yönelik endişe ve iş stresi seviyesi yüksektir (Hostede, 2011).

Bireycilik/Toplumculuk boyutunda örgüt içinde önemli olan değer ve normların, öncelikle bireysel ihtiyaçların karşılanmasına mı, yoksa grubun ihtiyaçlarının karşılanmasına mı önem verildiğini ifade etmektedir (Sıgır ve Tıgılı, 2006). Toplulukçu yapıdaki bir örgütte, yönetici ile işgören arasında ahlaki temellere dayalı bir ilişki vardır. İşgörenin düşük performans göstermesi işten çıkarmak için bir neden değildir. Bunun en güzel örneğini Japon örgütlerinde görmek mümkündür (Gümüştekin vd., 2007).

Erillik/Dişillik boyutunda ise; insanlara ve insanlar arası ilişkilere verilen önem ön plandadır. Dişil özellikte bir kültürün hâkim olduğu bir örgütte, çalışanların katılımı, eşitlik ve dayanışma ön plandadır. İlişkilerde nazik, merhametli ve sevgi dolu bir hava hâkimdir. Eril kültürün baskın olduğu bir örgütte ise yükselme tutkusu, otokratik ve baskıcı tavırlar, rekabetin önemli olması, atılganlık, para kazanma hırsı ve materyalist eğilimler sık sık görülebilir (Şekerli vd.,2011).

Zaman oryantasyonu boyutunda; bazı kültürlerin zamanı daha çok gelecek merkezli olarak algılaması ile bazı kültürlerin daha çok geçmişe yönelmesi bakımından ele alınır. Zaman, bireyler ve örgütler açısından oldukça önemli ve kıt bir kaynaktır. Batılı toplumlarda zaman; belli dilimlere ayrılmış, düzenli, standart, planlı, ölçülebilir, objektif, doğrusal bir karakterde düşünülür. Bunun yanında bazı Doğu toplumlarında ve Kuzey Avrupa ülkelerinde ise zaman, geleneksel olarak algılanmakta ve tüm yaşamı kapsayan, sınırsız, çevrimsel/devirli ve çok boyutlu olarak görülmekte ve kullanılmaktadır (Hostede, 2011).

Hofstede'in (1980) araştırmalarında Türkiye; "yüksek güç mesafesi", "düşük bireycilik", "yüksek belirsizlikten kaçınma" ve "dişil özellikler" gösteren ülkeler grubunda yer almaktadır. Bu kapsamda Hostede'in belirttiği modeldeki boyutların oluşmasında girişimci adaylarının yetiştiği çevresel özellikler, eğitim durumu, ebeveyn özellikleri gibi faktörlerin ne derecede etkili olduğu konusu dikkatimizi çekmiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde bu konu uygulamalı bir araştırma vasıtasıyla incelenecektir.

3. Araştırmanın Amacı ve Kısıtları

Yapılan çalışmanın en temel amacı; Hofstede'in örgüt kültürü modelindeki beş boyutun belirlenmesiyle, girişimci adaylarının yetiştiği çevresel özellikler ve demografik faktörlerin ne derecede ilişkili olduğunu tespit edebilmektir.

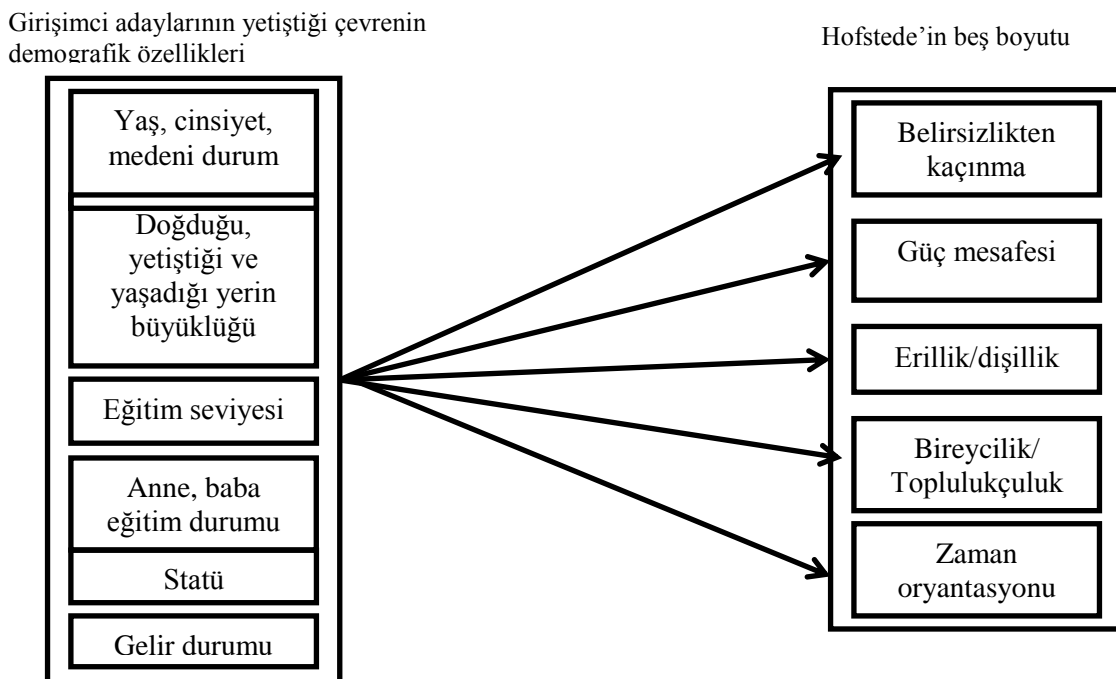
Yapılan bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın yapıldığı bölge esas alındığından çıkarım yapılabilecek sonuçlar bölgesel ve kültürel farklılıklara göre değişkenlik gösterebilir.

4. Araştırmanın Hipotezi ve Modeli

Yukarıda belirtilen teorik bilgiler çerçevesinde literatürde yapılan incelemede örgüt kültürü ile demografik faktörlerin ilişkisini inceleyen çok sayıda araştırmaya rastlanmıştır (Bakan, 2008; Işık vd., 2009; Çarıkçı vd., 2009; Örucü vd., 2012). Araştırmalarda elde edilen sonuçlarda genellikle demografik faktörlerle örgüt kültürü arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş ancak Hofstede'in beş boyutunun tamamının değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda yazındaki bir boşluğu dolduracak şekilde işgörenlerin yetiştiği çevrenin özellikleri ile Hofstede'in beş boyutlu örgüt kültürü modeli arasında bir ilişki olabileceği düşünülerek aşağıda belirtilen araştırma hipotezi ortaya atılmış ve araştırmanın modeli Şekil-1'de belirtilmiştir.

H1: Girişimci adaylarının yetiştiği çevrenin demografik özellikleri ile Hofstede'in beş boyutlu örgüt kültürü modeli arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Şekil-1 Araştırma Modeli



5. Araştırmanın Yöntemi

5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Sivas merkez ve ilçelerinde İş-Kur Girişimcilik Eğitim Programına katılan 314 işletmeci kursiyer oluşturmaktadır (İŞKUR, 2014). Sivas il merkez ve ilçelerde çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan işletme sahibi veya ortağı, müdür, müdür yardımcısı, departman müdürü ve diğer personelden oluşan katılımcıların hâlen buldukları işletmelere ait örgüt kültürü konusundaki değerlendirmeleri anket yoluyla alınmıştır. Bunlardan uygun olmayanlar ayıklandıktan sonra 293 anket formu araştırmanın örnekleme konu edilmiş ve analizlere dâhil edilmesi uygun görülmüştür. Evren büyüklüğüne göre alınması gereken minimum örneklem sayısının değerlendirilmesi kapsamında, evrenin yaklaşık %95'inden veriler alındığından, elde edilen örneklem büyüklüğünün evreni temsil yeteneği olduğu değerlendirilmektedir.

5.2. Veri Toplama Araçları

Yapılan bu çalışmada Hofstede'in beş boyutlu örgüt kültürü modelini ölçmek için Emre'nin (2007) çalışmasında belirtilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Beş boyuttan oluşan ölçek toplam 30 sorudan oluşmaktadır ve cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

5.3. İstatistiksel Analiz

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığı için Cronbach Alpha katsayılarına bakılmış, değişkenler arasında anlamlı farklılıkları tespit edebilmek için Mann-Whitney Test ve Kruskal-Wallis Testler yapılmıştır.

6. Bulgular ve Hipotez Testleri

Sivas il merkezi, Suşehri, Zara, Şarkışla, Gürün ve Kangal ilçelerinde yapılan kurslara katılan kursiyerlerin; %44'ü kadın, %46'sı erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların % 9'u ilköğretim, % 7'si ortaokul, %37'si lise, 43'ü lisans mezunu, % 3'ü yüksek lisans ve % 1'i ise doktora eğitimi almıştır. Eğitim seviyesinin yüksek olduğu görülen katılımcıların %10'u köyde, %5'i kasabada, %39'u ilçe merkezinde, %35'i il merkezinde ve %8'i ise büyükşehirde doğmuş ve büyümüştür. Bu kapsamda katılımcıların çevresel özelliklerini değerlendirme kapsamında normale yakın bir dağılım olduğu görülmektedir.

Çalışmada verilerin analizinde her bir boyuta ilişkin ortalamalar alınarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda iki bağımsız ortalama arasındaki anlamlı farklılıkları belirlemede Mann-Whitney Test, ikiden fazla örnek ortalaması arasındaki anlamlı farklılıkları belirlemede ise Kruskal-Wallis Testlerinin yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir (İslamoğlu vd., 2014: 440).

6.1. İç Tutarlılık Analizi

Ölçeklerin güvenilirliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde en yaygın kullanılan metotlardan birisi Cronbach Alpha testidir ve bu katsayının 0.70'den büyük olup olmadığının kontrol edilmesi gerekir (Bülbül ve Demirer, 2008). Bu kapsamda örgüt kültürü ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış ve Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = 0.802$ olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda; elde edilen bu değerlerin tamamının $\alpha > 0.70$ olduğundan, ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır (Nunnally, 1978: 245).

6.2. Bulgular

Kursiyerlerin erkek veya kadın olması ile Hofstede'in örgüt kültürü boyutları arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla Mann-Whitney Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına bakıldığında erkeklerin kadınlara göre daha fazla belirsizlikten kaçınma eğiliminde oldukları ($p=0.034 < 0.05$), kadınların erkeklere göre daha fazla dişil özellikler sergiledikleri ($p=0.000 < 0.05$), kadınların erkeklere göre daha fazla kısa zamanlı olaylara göre kararlarını şekillendirdikleri ($p=0.002 < 0.05$) ve kadınların erkeklere göre daha fazla bireyselci oldukları ($p=0.002 < 0.05$) tespit edilmiştir. Ayrıca kadınlarla erkekler arasında güç mesafesine ilişkin anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Bu kapsamda elde edilen bulguları değerlendirmek gerekirse; kadınların erkeklere göre daha insancıl, nazik değerlere önem vermesi yani dişil özellikler sergilemesi beklenen bir durumdur. Erkeklerin kadınlara göre daha fazla belirsizlikten kaçınma eğilimi göstermelerinin ise gelecek ile ilgili taşıdıkları endişe seviyesinden olduğu düşünülmektedir. Zira erkekler kadınlara göre daha karmaşık ve daha zor sorunlarla meşgul olmaktadır ve bu husus onlarda belirsizliğe olan tahammülü azaltabilmektedir. Son olarak kadınların erkeklere göre daha fazla bireyselci olmaları ve kısa zamanlı olaylara göre kararlarını şekillendirmeleri ise yukarıda belirtildiği gibi gündelik ve anlık olaylarla daha fazla uğraşmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Cinsiyete ilişkin test sonuçlarının ayrıntıları Tablo-1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Cinsiyet Farklılığı ile İlgili Yapılan Analizler

	Belirsizlikten Kaçınma Ort.	Güç mesafesi Ort.	Dişillik-Erillik Ort.	Zaman Oryantasyonu Ort.	Bireysellik Toplulukçuluk Ort.
Mann-Whitney U	8893.500	9276.000	7300.000	8010.000	8152.000
Wilcoxon W	17278.500	17661.000	16078.000	16011.000	16537.000
Z	-2.116	-1.653	-4.632	-3.150	-3.166
Asymp. Sig. (2-tailed)	.034	.098	.000	.002	.002

a. Grouping Variable: cins

Kursiyerlerin medeni durumları, yaşları, kendi ve ebeveynlerinin eğitim durumları ile Hofstede'in örgüt kültürü boyutları arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti maksadıyla Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde belirtilen değişkenler ile örgüt kültürünün alt boyutlarıyla arasında anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür.

Kursiyerlerin doğdukları, büyüdüleri ve hâlen yaşadıkları şehirlerin büyüklüğü ile Hofstede'in örgüt kültürü boyutları arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti maksadıyla yapılan analizler neticesinde; kursiyerlerin doğdukları şehirlerin büyüklüğü ile bireysellik arasında ($p=0.022<0.05$), yetiştikleri ve hâlen yaşadıkları şehrin büyüklüğü ile kısa zamanlı olaylara göre kararlarını şekillendirmeleri arasında ($p=0.038<0.05$; $p=0.021<0.05$) anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Küreselleşmenin etkilerinin fazlasıyla hissedildiği günümüzde, insanların yaşadığı şehirler büyüdükçe hayat telaşı, geçim sıkıntısı gibi problemler artmakta ve onları çevrelerinden soyutlayarak kendi başlarını kurtarma telaşına itmektedir. Bu kapsamda daha stresli ortamlarda yaşayanların daha fazla bireyselci olması ve kararlarını nispeten kısa zamanlı olaylara göre şekillendirmesinin bu nedenden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Test sonuçları ile ilgili ayrıntılar Tablo-2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Kursiyerlerin Doğdukları, Büyüdükleri ve Yaşadıkları Şehirler ile İlgili Yapılan Analizler

	Belirsizlikten Kaçınma Ort.	Güç mesafesi Ort.	Dişillik-Erillik Ort.	Zaman Oryantasyonu Ort.	Bireysellik-Toplulukçuluk Ort.
Chi-Square	3.686	2.995	3.245	4.348	11.477
Df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.450	.559	.518	.361	.022
a. Kruskal Wallis Test, b. Grouping Variable: doğum					
	Belirsizlikten Kaçınma Ort.	Güç mesafesi Ort.	Dişillik-Erillik Ort.	Zaman Oryantasyonu Ort.	Bireysellik-Toplulukçuluk Ort.
Chi-Square	5.470	1.532	9.506	10.128	8.060
Df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.242	.821	.050	.038	.089
a. Kruskal Wallis Test, b. Grouping Variable: buyume					
	Belirsizlikten Kaçınma Ort.	Güç mesafesi Ort.	Dişillik-Erillik Ort.	Zaman Oryantasyonu Ort.	Bireysellik-Toplulukçuluk Ort.
Chi-Square	2.352	2.252	6.622	11.535	4.219
Df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.671	.690	.157	.021	.377
a. Kruskal Wallis Test, b. Grouping Variable: yaşanan					

Kursiyerlerin gelir durumu ile Hofstede'in örgüt kültürü boyutları arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti maksadıyla yapılan analizler neticesinde gelir seviyesinin artması ile bireysellik arasında anlamlı farklılıklar ($p=0.033<0.05$) olduğu tespit edilmiştir. Günümüzde özellikle gelir seviyesi yüksek batılı toplumların daha bireyselci oldukları yapılan araştırmalarla belirlenmiştir (Hofstede, 1980). Elde edilen bulgulardan anlaşılacağı gibi Türkiye gibi herhangi bir toplum, genel olarak toplulukçu bir kültüre sahipse olsa da alt kültür içerisinde gelir seviyesinin artmasının daha fazla bireyselci olmaya doğru insanları ittiği düşünülebilir. Test sonuçları ile ilgili ayrıntılar Tablo-3'de sunulmuştur.

Tablo 3: Kursiyerlerin Gelir Durumu ile İlgili Yapılan Analizler

	Belirsizlikten Kaçınma Ort.	Güç mesafesi Ort.	Dişillik-Erillik Ort.	Zaman Oryantasyonu Ort.	Bireyselcilik-Toplulukçuluk Ort.
Chi-Square	2.696	4.433	7.925	3.166	10.506
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.610	.351	.094	.530	.033

a. Kruskal Wallis Test, b. Grouping Variable: gelir

Kursiyerlerin işyerlerindeki statüleriyle Hofstede'in örgüt kültürü boyutları arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti maksadıyla Kruskal-Wallis Testi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde işletme sahibi veya ortağı konumunda olanların diğerlerine göre anlamlı bir şekilde ($p=0.011<0.05$) daha fazla eril özellik gösterdiği tespit edilmiştir. İşletmelerde girişimci konumunda olanlar diğerlerine göre daha fazla risk altında kendilerini hissetmektedirler. Belli bir kazanç elde edebilmek için sermayelerini ortaya koyarak yola çıkan işletme sahibi veya ortaklarının diğerlerine göre daha fazla otokratik ve baskıcı tavırlar sergilemesi, rekabetin onlar için önemli olması, atılganlık, para kazanma hırsı ve materyalist eğilimlerin daha sık görülmesinin (Şekerli ve Gerede, 2011) esasında beklenen bir sonuç olduğu düşünülmektedir. Test sonuçları ile ilgili ayrıntılar Tablo-4'de sunulmuştur.

Tablo 4: Kursiyerlerin Statüleri ile İlgili Yapılan Analizler

	Belirsizlikten Kaçınma Ort.	Güç mesafesi Ort.	Dişillik-Erillik Ort.	Zaman Oryantasyonu Ort.	Bireyselcilik-Toplulukçuluk Ort.
Chi-Square	4.765	5.162	13.009	4.080	5.205
Df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.312	.271	.011	.395	.267

a. Kruskal Wallis Test, b. Grouping Variable: statü

Yukarıda belirtilen bulgulara ilave olarak çalışmamızın bu bölümünde Sivas ili ve ilçelerine göre Hofstede'in örgüt kültürü boyutlarının karşılaştırılması yapılacaktır. Bu kapsamda il merkezi ve ilçelerine göre boyut ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo-5'de gösterilmiştir. Elde edilen bu verilere göre anlamlı farklılıklar olup

olmadığına ilişkin öncelikle Kruskal-Wallis Testi yapılmış daha sonra da veriler il merkezi ve ilçeler olarak iki gruba indirgenerek kategorik değişkene çevrilmiş ve Mann-Whitney Testi yapılmıştır. Elde edilen verilerle ilgili hazırlanan tablolar Tablo 6 ve 7’de sunulmuştur.

Tablo 5: Sivas İl Merkezi ve İlçelerin Örgüt Kültürü Boyutlarının Ortalamaları

İLÇE	Nüfus	Belirsizlikten Kaçınma		Güç Mesafesi		Dişil/Eril		Zaman Oryantasyonu		Bireycilik/Toplulukçuluk	
		N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.
Gürün	19954	42	137.7	42	142.1	42	138.1	42	145.94	42	133.21
Zara	22466	25	150.4	25	140.2	25	140.7	25	119.36	25	157.98
Kangal	23089	23	136.5	23	157.3	23	152	23	181.61	23	179.75
Suşehri	26053	45	168.8	45	169.3	45	157.6	45	173.85	45	173
Şarkışla	38094	24	150.7	24	119.9	24	161.5	24	152.88	24	148.15
Merkez	34862	134	141.1	134	144.78	134	143.93	134	133.12	134	133.46
Toplam	478279	293		293		293		293		293	

Tablo 6: Sivas İl Merkezi ve İlçelerin Örgüt Kültürü Boyutlarının Karşılaştırılması-1

	Belirsizlikten Kaçınma Ort.	Güç mesafesi Ort.	Dişillik-Erillik Ort.	Zaman Oryantasyonu Ort.	Bireyselcilik-Toplulukçuluk Ort.
Chi-Square	4.602	6.201	2.295	14.694	12.620
df	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	.466	.287	.807	.012	.027

a. Kruskal Wallis Test, b. Grouping Variable: ilçe

Tablo 7: Sivas İl Merkezi ve İlçelerin Örgüt Kültürü Boyutlarının Karşılaştırılması-2

	Belirsizlikten Kaçınma Ort.	Güç mesafesi Ort.	Dişillik-Erillik Ort.	Zaman Oryantasyonu Ort.	Bireyselcilik-Toplulukçuluk Ort.
Mann-Whitney U	9874.000	10382.500	10242.000	8791.500	8834.500
Wilcoxon W	19190.000	19835.500	19287.000	17971.500	18150.500
Z	-.937	-.328	-.572	-2.275	-2.397
Asymp. Sig. (2-tailed)	.349	.743	.568	.023	.017

a. Grouping Variable: il_ ilçe

Tablo 6-7’deki bulgular incelendiğinde Sivas il merkezinde yaşayan kursiyerlerin ilçelerdekine göre daha fazla kısa zamanlı olaylara göre kararlarını şekillendirdikleri ($p=0.023<0.05$) ve daha fazla bireyselci ($p=0.017<0.05$) oldukları tespit edilmiştir. Bu noktada, demografik faktörlerle yapılan analizlere benzer sonuçların elde edildiği görülmüştür. İl merkezinde toplum halinde yaşamadan kaynaklanan sıkıntılar (trafik, hayat pahalılığı, lüks harcamalar, eğitim giderleri vb.) fazla olduğu için kursiyerlerin daha fazla bireysel odaklı ve günü birlik düşündükleri değerlendirilmektedir.

7. Tartışma ve Sonuç

Yapılan bu çalışmada girişimci adaylarının yetiştiği çevrenin özellikleri ve demografik faktörlerin Hofstede'in beş boyutlu örgüt kültürü modeliyle olan ilişkisi incelenmiştir. Girişimciler doğdukları, büyüdükları ve yaşamlarını sürdürdükleri çevrenin kültürel özelliklerini içinde buldukları örgütlere aktarma eğilimindedir.

Türkiye'nin coğrafik olarak ortasında yer alan Sivas ili ve ilçelerini kapsayacak şekilde yapılan bu çalışmada Hofstede'in ülkemizle ilgili ortaya koyduğu tespitlerin çevresel faktörlerle birlikte değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Girişimci adaylarının demografik özellikleri ile örgüt kültürünün boyutları arasında yapılan analizler neticesinde; girişimci adaylarının cinsiyetleri, gelir durumları, doğdukları ve yaşadıkları şehirlerin büyüklükleri, işyerindeki statüleri ile örgüt kültürü tipolojileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Literatürde yapılan taramada, her ne kadar Hofstede'in örgüt kültürü modelinin boyutlarının bazıları ile demografik faktörler arasında yapılan çalışmalara (Bakan, 2008; Işık vd., 2009; Çarıkçı vd., 2009; Örucü vd., 2012) benzer sonuçlar elde edilmiş olsa da bu çalışma Hofstede'in beş boyutunun birlikte ele alınması yönünden önem arz etmektedir.

Yukarıda belirtilenlere ilave olarak Sivas il merkezinde yaşayanlar ile ilçelerde yaşayanların örgüt kültürü boyutları karşılaştırılmış ve il merkezinde yaşayanların ilçelerdekilere göre daha fazla bireyselci ve kısa zaman dönemli kazançlara odaklanacak şekilde kararlarını verdikleri tespit edilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde elde edilen bulguların, somut olarak boyutlar arasındaki farklılıkları net olarak ortaya koyması yönünden önem arz etmekte ve bundan sonra yapılacak araştırmalara ışık tutma niteliğindedir.

Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek için kullanacağı argümanlardan bir tanesinin de örgüt kültürü olduğu gerçeğinden hareketle, tepe yöneticileri tarafından başarılması gereken amaçlara göre yönlendirilen örgüt kültürünün bir kuvvet çarpanı olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda literatürde en çok kabul gören Hofstede'in örgüt kültürü modeli esas alınarak yapılan bu çalışmada; girişimci adaylarının yetiştiği çevrenin bazı özelliklerinin ve demografik faktörlerinin örgüt kültürüne olan etkileri belirlenmeye çalışılarak işletme yöneticilerinin ve ilgilenenlerin dikkatine sunulmuştur. Ancak yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçların bölgesel farklılıkları dikkate alarak değerlendirilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Ayrıca benzer değişkenler ile farklı sektörlerde yapılabilecek uygulamaların da bu kapsamda faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- AYDIN, İ. (2008), *İş Yaşamında Stres*, Pegem, Ankara.
- BAKAN, İ. (2008), “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, *KMU İİBF Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 14.
- BÜLBÜL, H. ve DEMİRER, Ö. (2008), “Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri SERVQUAL ve SERPERF’in Karşılaştırmalı Analizi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 20, ss. 181-198.
- CAMERON, K. ve QUINN, R. S. (1992), *Report on “Diagnosing and Changing Organizational Culture”*, Adison-Wesley, Massachusetts.
- ÇARIKÇI, İ. H. ve ATILLA, G. (2009), “Erillik/Dişillik Boyutunun Empatik Beceri ile İlişkisi”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 2, ss. 52-63.
- DEMİREL, E. T. ve TİKİCİ, M. (2004), “Kültürün Girişimciliğe Etkileri”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*.
- EMRE, S. (2007), “Girişimcilik Kültürü: Hofstede’in Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması”, *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.
- ERCAN, Ergün. (2007), *Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron’un Rekabetçi Değerler Analizi*, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- GÜMÜŞTEKİN, G. E. ve EMET, C. (2007), “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt: 17.
- HOFSTEDE, G. (1980), “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Broad?”, *Organizational Dynamics*, Surfimer, AMACOM, a division of American Management Associations. All rights reserved. 0090-2616/80/0014-0042/\$02.00/0.
- HOFSTEDE, G. (1983), “National Cultures in Four Dimension: A Research-Based Theory of Cultural Differences Among Nations [J]”. *International Studies of Management and Organization*, Cilt:13, Sayı:1-2, ss. 46-74.
- HOFSTEDE, G. (1994), “Management Scientists are Human”, *Management Science*, Cilt: 40, Sayı: 1.
- HOFSTEDE, G. (2011), “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, *Online Readings in Psychology and Culture*, Cilt: 2, sayı: 1, <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>, Erişim Tarihi: 19.01.2015.
- İŞİK, A. N. ve GÜRSEL, M. (2009), “Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği)”, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 27, ss. 187 -205.
- İSLAMOĞLU, A. H. ve ALNIAÇIK, Ü. (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta, İstanbul.
- İŞKUR (2014), *Sivas İl İstihdam ve Mesleki Eğt. Kurulu 2014 Yılı F.Raporu*, <http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/kurumsalbilgi/raporlar.aspx#dltop>, Erişim Tarihi: 23.01.2015.
- KAYA, H. (2008), “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, ss. 155.
- KOÇEL, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, Beta, İstanbul.
- NUNNALLY, J. C. (1978), *Psychometric Theory (2nd ed.)*, McGraw-Hill, New York.
- ÖRÜCÜ, E. ve YILDIZ, H. (2012), “Örgütsel Kültür Boyutlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 31 sayı: 2, ss. 129-154.

ÖZDEVECİOĞLU, M. ve ÇELİK, C. (2009), “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, sayı: 1.

SCHEIN, E. (1993), “Legitimizing Clinical Research in the Study of Organization Culture”, Journal of Counseling & Development, ss. 71.

SİĞRİ, Ü. ve TIĞLI, M. (2006), “Hofstede'nin “Belirsizlikten Kaçınma” Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 21, Sayı:1.

ŞEKERLİ, E. B. ve GEREDE, E. (2011), “Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları”, "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 13 Sayı: 1.

ŞEŞEN, H.; SORAN, S.; CAYMAZ, E. (2014), “Toplumsal Kültürün Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Niyetine Etkisi: Sosyal Ağ Kullanımının Aracılık Rolü”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 41.

TİKİCİ, M. ve TÜRK, M. (2003), “İnsan Odaklı Yönetim ve Müşteri Memnuniyeti: Malatya İlinde Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:8, Sayı: 3.

VRIES, M. ve MILLER, D. (1984), The Neurotic Organization, Jossey-Bass, San Francisco.