



KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE- GÜNEY KORE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ İNCELEMESİ¹

Cansu ÖZTÜRK*
Pınar ALTUNDAĞ**

Öz

Bu çalışmanın amacı Türkiye ve Kore organizasyon kültürlerini Geert Hofstede'nin "Kültürel Boyutlar Teorisi" çerçevesinde incelemek ve değerlendirmektir. Organizasyon kültürü, kültür katmanları içerisinde yer alan değerler, inançlar, semboller, gelenekler ve davranışları etkileyen kültürel faktörlerin yanı sıra kavram farklılıklarından da güçlü bir şekilde etkilenmektedir. Türk ve Kore toplumlarının kültürel özelliklerinin çalışma hayatlarına ve kurum kültürlerine yansıdığı düşüncesinden yola çıkılarak Geert Hofstede'nin "Kültürel Boyutlar Teorisi" ışığında şirket çalışanlarına yönelik "Organizasyon Kültürü Ölçümleme Anketi" hazırlanmış ve uygulanmıştır. Uygulanan anketin verileri, kültürel boyutlar teorisi kapsamında belirlenmiş olan kültürel değerlerle karşılaştırılmış ve hangi ölçüde örtüştüğü saptanmaya çalışılmıştır. Anket sonuçları ve bulguların analizi ile yapılan Türk ve Kore şirket kültürü ile ilgili genel değerlendirmeler aracılığı ile Kore Dili ve Edebiyatı Anabilim dalından mezun olan ve kariyerine Koreli bir şirkette başlamak ya da devam etmek isteyen Türk bireylere yardımcı olunması amaçlanmaktadır. Çalışmanın sonucunda elde edilecek, iki ülkenin organizasyon kültürüne ilişkin bulguların, gelecekte yapılacak karşılaştırmalı kültür çalışmalarına referans kaynağı olması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler

Organizasyon kültürü
Türk kültürü
Kore kültürü
Kültürel Boyutlar Teorisi

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi:
05.12.2023
Kabul Tarihi:
21.12.2023
E-Yayın Tarihi:
31.12.2023

¹ Bu çalışma Doç. Dr. Pınar Altundağ danışmanlığında Ocak 2023 tarihinde tamamlanmış olan "Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi Bağlamında Türkiye-Güney Kore Şirket Kültürü Karşılaştırması" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir. (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye, 2023).

* Yüksek Lisans, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doğu Dilleri ve Edebiyatları (Kore Dili ve Edebiyatı) Anabilim Dalı, cnsoz@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-1007-5044.

** Doç. Dr., Ankara Üniversitesi, Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi, Doğu Dilleri ve Edebiyatları Bölümü, Kore Dili ve Edebiyatı Anabilim Dalı. paltundag@ankara.edu.tr. ORCID: 0000-0003-0692-5250.

ÖZTÜRK C., ALTUNDAĞ, P. (2023). Kültürel Boyutlar Teorisi Bağlamında Türkiye- Güney Kore Organizasyon Kültürü İncelemesi. Doğu Dilleri Dergisi, 8 (2), 65-95. DOI: 10.61134/audodilder.1400906.

ANALYSIS OF TURKIYE-SOUTH KOREA COMPANY CULTURE IN THE CONTEXT OF HOFSTED'S THEORY OF CULTURAL DIMENSIONS

Abstract

This study aims to analyze and assess Türkiye and Korea organizational cultures within the framework of Geert Hofstede's "Cultural Dimensions Theory". Organizational culture is strongly affected by conceptual differences as well as cultural factors affecting the values, beliefs, symbols, traditions and behaviors within the cultural layers. Based on the idea that the cultural characteristics of Turkish and Korean societies are reflected in their working lives and corporate cultures, the "Organizational Culture Measurement" survey was prepared in the light of Geert Hofstede's theory and was conducted on Turkish company employees. The data of the survey were compared with the cultural values determined within the scope of the cultural dimensions theory and it was determined to what extent they overlap. By the analysis of the survey results and the findings, it is aimed to reveal to make a general evaluation of Turkish and Korean company culture and to help Turkish individuals who graduated from the department of Korean Language and Literature and want to start or continue their career in a Korean company. Also the findings about the organizational culture of two countries can be a reference source for future comparative cultural studies.

Keywords

Organizational culture
Turkish culture
Korean culture
Cultural dimensions theory

Article Info

Received: 05.12.2023
Accepted: 21.12.2023
E-Published:31.12.2023

Giriş

Kültür kavramı, farklı ve çeşitli tanımları olan geniş bir olgudur. Organizasyon/örgüt kültürü kavramı ise farklı kaynaklarda tanım olarak benzer; başlık olarak farklı şekillerde bahsedilen başka bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kimi kaynaklarda 'organizasyon kültürü', kimi kaynaklarda ise 'şirket kültürü', 'kurum kültürü', 'örgüt kültürü' ve/veya 'çalışma kültürü', 'işletme kültürü' (Öztürk, 2023: 8; Kılıç, 2015: 59) vb. gibi bahsi geçen bu kavram günümüzde iş hayatının ayrılmaz bir parçası haline almıştır. Bu çalışmada her iki toplumun kültürel değerlerinin, çalışma hayatı ve kurum kültürlerine de yansıdığı düşüncesinden yola çıkılarak Türk ve Kore toplumlarına ait organizasyon kültürlerinin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda her iki ülkenin organizasyon kültürü, kültürel değerler konusu üzerine yapılmış en geniş kapsamlı çalışmalardan biri olan Geert Hofstede'in *Kültürel Boyutlar Teorisi*

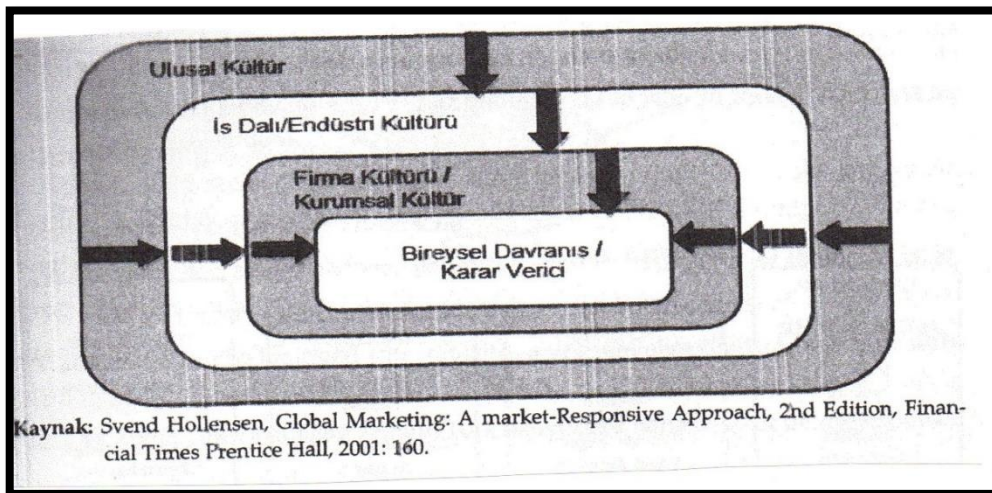
ışığında oluşturulmuş 'Organizasyon Kültürü Ölçümleme Anketi'²nden elde edilen sonuçlar doğrultusunda, incelenecektir.

1. Kültür, Örgüt ve Organizasyon/Örgüt Kültürü Kavramları

Farklı ve çeşitli şekillerde tanımlanan *kültür* kavramı; sosyal bilimler çerçevesinden bakıldığında, bir toplumun geçmişten günümüze ve günümüzden geleceğe gelenek- görenek, örf-adet, bilgi, ahlak, din, ideoloji, sanat, edebiyat vb. ile tüm yaşamsal düşünce, davranış ve inanç örüntülerini etkileyip belirleyen unsur (Barutçugil, 2011a: 14-15) olarak karşımıza çıkmaktadır. Birden fazla katmana nüfuz eden kültür, sadece toplumların değil; mensubu olunan diğer uluslar, gruplar, kurumlar, vs.lerin yanı sıra bireylerin de düşünce ve davranışlarına yön veren bir olgudur (Harvard Business Review Press [Ed.], Kurum Kültürü (L. Göktem Çev.), 2021: 11).

Tüm sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik oluşumların kendilerine ait kültür ve kültürel olgular hakkında belirli inanç, düşünce ve davranış kalıpları ile bakış açıları mevcuttur. Ancak bu inanç, bakış açıları ve kalıplaşmış davranış ve düşünceler, bireylerin yaşadıkları toplum ve var oldukları uluslar minvalinde yönlendirilerek şekillendirilir ve sonuçta, ortak olarak paylaşılan değerlere dönüşerek o toplumun ve/veya ulusun kültürüne evrilir. Bu evrilme süreci ailede başlamakta ve bireyin daha sonra katılmakta olduğu tüm grup, organizasyon vs.ye kültürün belirleyici unsurları aracılığıyla etki etmektedir.

Bu süreçte, etkilenme döngüsünün içeriğinde yer alan kültürün belirleyici unsurları arasında Ögüt ve Kocabacak (İnt-3: 147)'in makalelerinde değinmiş olduğu gibi; sosyal yapı, dil, din, politika, eğitim, ekonomi gibi olgular yer almaktadır.



Şekil 1: Kültürün Katları (Kaynak: Mercan, N., 2016: 7)

² Öztürk, C., (2023), Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi Bağlamında Türkiye-Güney Kore Şirket Kültürü Karşılaştırması, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doğu Dilleri ve Edebiyatları (Kore Dili ve Edebiyatı) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Ocak 2023, s. 157-174.

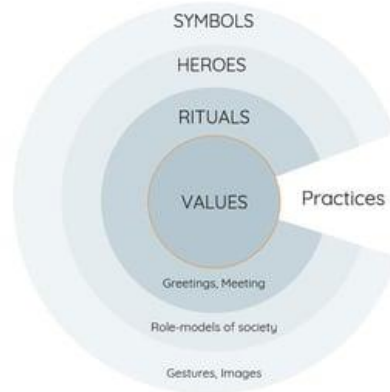
Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, bu belirleyici unsurlar aracılığıyla birey, sürekli farklı kültürün katlarının etkisine maruz kalmakta ve bu etkilenme süreci de bireyin değer, inanç, düşünce ve davranışlarına etki etmektedir (Mercan, 2016: 7-8). Bu etkilenme süreci, kendi ulusal ve çevresel kültür unsurlarına maruz kalmış olan bireyi kültürün taşıyıcısı konumuna getirerek, girdiği her türlü sosyo-kültürel grup, kurum, örgüt/organizasyon vs.ye de ister istemez, farkında olarak veya olmayarak önemli bir etki unsuru haline getirmekte ve tüm bu süreç bir döngü halinde devamlılığını korumaktadır.

Ulusal kültür de, bireyin küçüklükten itibaren içinde bulunduğu aile ve toplumdan edinmiş olduğu değer, inanç ve varsayımları da kapsayarak (Öğüt ve Kocabacak, İnt-3: 147) bahsi geçen belirleyici unsurlar ile evrilme sürecinin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır (Bknz. Şekil 1). Bu düşünceden hareketle kültürün evrensel yönlerine bakıldığında, Huijser (2006:24), ister aile, ister bir takım, organizasyon, grup ve/ya iş kolu/şirket olsun hepsinin sahip olduğu ortak kültürel karakteristik özelliklerin temelini, atfedilen ve elde edilen statüye dayalı bir otoritenin varlığıyla, basit veya karmaşık sistemler oluşturan kurallarla ve bireysellik ile rol davranışından oluşarak ortaya çıkan bir kimlikle oluşturduğunu belirtmektedir. Memiş (2008) de bu düşünceye işaret ederek kültürün milli bir karakter taşıdığını belirtirken, Candan (2002: 11) “uluslar sahip oldukları özelliklerini, yüzyıllarca yaşattıkları ve geliştirdikleri kültürlerine borçludurlar” şeklinde ifade ederek bu düşünceyi desteklemektedir. Özellikle ulusal kültür anlamında bu kimlik ve karakter, kültürün belirleyici unsurlarını da içinde barındırmakta olan ve kültürü oluşturan şu faktörler tarafından şekillendirilmektedir:

- *“Dil*
- *Din ve inançlar*
- *Değerler*
- *Normlar ve kurallar*
- *Tutumlar*
- *Yasalar ve ahlak kuralları”* (Barutçugil, 2011a: 26-27).

Ulusal kültürler arası farklılıkları belirlemek amacıyla *Kültürel Boyutlar Teorisi* adlı çalışmayı ortaya koymuş ve geçen zaman içerisinde yapmış olduğu bu çalışmayı güncellemiş olan (Öztürk, 2023:68-69), Geert Hofstede (2022), kültürü “*bir grup insanın, kendisini başka bir gruptan ayırt etmesini sağlayan zihinsel programlanma*” olarak tanımlamakta ve tıpkı bir soğan gibi çeşitli katmanları olduğunu öne sürmektedir. Bu katmanlar “*değerler (values), kahramanlar (heroes), ritüeller (rituals) ve sembollerden (symbols)*” (İnt-1a) meydana gelmektedirler. Özellikle *değerler* katmanının kültür

olgusunun yapıtaşını oluşturmakta olduğu aşağıdaki şekilde de net biçimde görülebilmektedir.



Şekil 2: Kültür Katmanları (Kaynak: The Hofstede Insights adlı web sitesi, İnt-1a, <https://www.hofstede-insights.com/organisational-culture>)

Şekilde belirtilen *semboller* kavramı; bir toplum, topluluk, ulus, grup, örgüt/organizasyon vs.deki yiyecekler, giyim-kuşam, logolar, renkler, anıtlar, abideler vs. gibi benimsenmiş öğeleri içerirken; *kahramanlar* kavramı; kamuya mal olmuş, ünlü, tanınır ve mensubu olduğu toplumda oldukça önemli-saygın bir yere sahip kurgudan gerçeğe her türlü film karakterinden bilim insanına, sporcudan devlet insanına vs.yi içinde barındırmaktadır. *Ritüeller* ise mensubu olunan toplumda kabul gören ve yapılması-uyulması beklenen her türlü tavır, düşünce ve davranış kalıbıdır. *Değerler* kavramı ise bireyin içinde büyümüş olduğu çevre tarafından aktarılmakta olan ve ailesi, öğretmenleri, patronları vs. ile etkileşimlerinde neyin kabul edilebilir ve neyin kabul edilemez olduğunu anlamaya yardımcı bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır (İnt-1a).

Trompenaars -Hampden-Turner (1998), organizasyon/örgüt kültürünün belirlenmesinde sadece teknolojik gelişmeler, AR-GE çalışmaları, İK yönetimi, stratejik planlama, piyasalar vb. ile değil, yönetici-lider konumunda bulunan ve çalışanların karar verme süreçlerindeki kültürel tercihlerin de büyük rol oynadığından bahsetmektedirler. Bahsi geçen bu kültürel tercihlerin bireylerin sahip olduğu değerler ile şekillenmekte olduğunu Hofstede; tıpkı ulusal kültürün yapıtaşı konumunda olan *değerler* kavramının, bireylerin hayatına bu değerleri ve bunları algılama-anlamlandırma kalıplarının küçüklüklerinden itibaren yerleşmesi gibi; bu bireysel değer sistemlerinin kurumsal kültürlerin de oluşumundaki yapıtaşları olduğuna dikkat çekmektedir (Mercan, 2016: 12). Çünkü nasıl ki bireyler içinde yetiştiği çevre ve sürekli maruz kaldığı ulusal kültürden kendilerini soyutlayamamaktalarsa, örgüt/organizasyonlar da kendilerini oluşturan bireyler

ve/veya yapıların ve bu bireylerin vs. taşıyıcısı olduğu kültürel unsurlardan etkilenmeden varlıklarını sürdürememektedirler. Örgüt/organizasyonlar da içinde var oldukları toplumların kültürel zemininde bir çeşit alt sistem olarak varlık göstererek; içinde buldukları toplumsal kültürden etkilenip şekillenmiş olan kendi kültürel nitelikleri de kendisine mensup bireylerin davranışları vs. üzerinde etkili olmaktadır (Öncül- Deniz vd., 2016: 258). Buradan hareketle kültür ve örgüt/organizasyon kültürü ilişkisine değinmeden önce *örgüt* kavramının anlamına değinmek ve *örgüt/organizasyon kültürü* kavramlarından bahsetmek yerinde olacaktır.

Meyer ve Rowan (1997: 340)'dan aktaran Günel (2017: 12), örgüt kavramını *"birbirleriyle etkileşim içerisinde olan ve ortak bir amacı gerçekleştirmeye hevesli bireylerin bir arada olduğu örgütsel alan"* şeklinde tanımladığından bahsetmektedir. 'Örgüt' kavramının sözlük anlamına baktığımızda ise bu tanımlamaya oldukça benzer bir açıklama olan ve *"ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumları veya kişilerin oluşturduğu birlik; teşekkül, teşkilat."*³ şeklinde tanımlanmakta olduğunu görebilmekteyiz. Gökşen (Sargut-Özen [Der.], 2020: 347), 'Örgüt Kuramları' adlı kitapta yer alan yazısında örgüt/organizasyonların; otorite yaklaşımı çerçevesinde, insanlar arası ilişkileri düzenleyen yapılar olduğunu aktarırken, tüm bu organizasyonların *"kurumsallaşmış bir ilişkiler ağı içinde faaliyet gösterdiklerini"* ve ayrıca herhangi bir organizasyonun formunu, buldukları ülkenin sahip olduğu politik, sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik kurumlarının şekillendirdiğini eklemektedir.

Kurumsal açıdan bakıldığında; örgütler, çeşitli kültürel birikime sahip, farklı özellik ve bakış açıları olan çalışanların, bahse konu örgüt/organizasyonun sahip olduğu hedefler doğrultusunda bir araya gelerek ortak değerler ve inanç sistemini oluşturmaktadır (Kızıloğlu-Bayrak Kök, 2017: 141). Çünkü *"örgütler de belli bir sosyal çevrede faaliyet gösteren sistemlerdir"* (Erdem, Erdem-Çukur [Ed.], 2007: 91) ve bu sistemlerin birbirlerinden ayrılarak çeşitli, kendilerine has özellik ve değerlere sahip olmasına olanak tanıyarak kimlik veren en önemli olgu ise 'örgüt/organizasyon kültürü'dür (Kızıloğlu-Bayrak Kök, 2017: 141).

Örgüt/organizasyon kültürü kavramı ile kültür kavramlarının yönetim bilimleri açısından birlikte yürütülmüş olan ilk çalışmanın Elliot Jaques'ın 1951 yılında yayınlanmış olan *"The Changing Culture of a Factory"* adlı çalışması (Çetin, 2020: 13) olmuştur. Örgüt/organizasyon kültürünün akademik literatürdeki tanımı ise ilk kez Pettigrew'in, 1980'lerde ortaya çıkmış olan ve Neoklasik yönetim yaklaşım çalışmalarının altyapısını oluşturmakta olduğu; *"On Studying Organizational Culture"* adlı makalesinde yapılmıştır (Erdem, Erdem, R. ve Çukur, C.Ş. [Ed.], 2007: 93). Tanım olarak açıklamak gerekirse organizasyon/örgüt kültürü kavramı tam olarak

³ Türk Dil Kurumu resmi internet sitesi, <https://sozluk.gov.tr/>, (14.07.2023).

“örgüt üyelerinin paylaştığı değerler, inançlar ve temel varsayımlar bütünüdür” (Gün-Derin, 2017: 353) şeklinde ifade edilebilmektedir. Diğer bir ifade ile “..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 toplamı..” (Öncül- Deniz vd., 2016: 258) örgüt/organizasyon kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çetin (2020: 10), örgüt kültürü üzerine yapılmış çalışmaların özellikle iki yaklaşım; birincisi kategorik yaklaşım, ikincisi ise yorumsamacı yaklaşım; etrafında yoğunlaşmakta olduğunu belirtmektedir. Kategorik yaklaşım olarak kategorize edilen çalışmalar, örgütlerin kültürlerini çeşitli özelliklerine göre farklı sınıflara ayırarak her sınıfın kendine has nitelikleri açısından ortaya koymayı amaçlarken; yorumsamacı yaklaşım ise örgüt kültürünü örgüt/organizasyonun bünyesinde barındırdığı değerler, ritüeller, semboller, mitler vs. ile açıklamayı hedeflemiş ve organizasyon içindeki değişim, gelişim, ilerleme ve yeniliği idare etmenin bu sembol, değer vb. unsurların örgüt mensuplarıyla paylaşarak yönetmekten geçtiğini öne sürmektedir (Çetin, 2020: 10).

Günümüzde hemen her organizasyonda uyulması istenen ve beklenen karar ve davranışların belirlenerek çalışan bireyler arası ve organizasyon içi uyum ve sağlıklı iletişimin sağlanmasında büyük rol oynayan organizasyon kültürü, aynı zamanda, şirket içi her tür yer değişimi (işe alım, terfi, pozisyon değişimi, iş kaybı vb.) açısından da gerekli her türlü beklentinin altını çizerek organizasyona mensup herkes için bir çeşit rehber görevi görmektedir. Çalışanlara tutum ve davranışlar açısından neyin doğru neyin yanlış olduğu ile kurumun/organizasyonun inanç ve değerlerinin yazılı ve/ya sözlü aktarımında büyük pay sahibi olan organizasyon/örgüt kültürü, örgüt/kurum içinde hem birleştirici ve düzenleyici bir unsur hem de sosyal bir kontrol mekanizması olarak da yönetim kademesi tarafından kullanılan bir kavramdır (Öncül – Deniz vd., 2016: 259). Bunu da içinde bulunduğu toplumun değerleri ile kendi değerlerini harmanlayıp, kendisine mensup bireylerin sahip olduğu kültürel birikimleri de dikkate alarak gerçekleştirmektedirler (Bknz. Şekil 1 ve 2).

‘Hofstede Insights’ adlı resmi internet sitesinde kültür ve organizasyon kültürü ilişkisi üzerine yayınlanmış olan “Organizational Culture What You Need To Know” (İnt-1a) adlı makalede, kültür kavramını ulusal kültür olarak almış ve buradan hareketle, tek bir bireyin mensubu olduğu tüm kültürü yansıtamayacağı gibi, kültürün de bireyi yansıtamayacağını; ancak, aynı kültürel geçmişten gelmekte olan bir topluluğun, ait oldukları kültüre uygun şekilde davranmalarının beklendiğinden bahsedilmektedir. Aynı makalede, organizasyon/örgüt kültürü ile ulusal kültürün temelde, içinde bulunulan kültürel değer ve inançlar çevresinde insan zihninin programlanması olduğu;

ancak organizasyon kültürünün, ulusal kültürden, daha açık hedef ve gereklilikleri olması ve bunların yerine getirilmesi amacıyla bir araya gelen kişilerden oluşması nedeniyle, daha kesin, açık ve anlaşılır olduğu vurgulanmaktadır (İnt-1a). Ancak Hofstede, Hofstede ve Minkov (2022: 22), organizasyonlarda yer alan yönetici ve liderlerin de tıpkı birlikte çalışmakta oldukları bireyler gibi, ulusal toplumlarının ve o toplumun kültürünün bir parçası olduklarını ve bu yüzden de onları anlayabilmek için, içinde yaşamlarını sürdürmekte oldukları toplumun kültürünün anlaşılması gerektiğinin altını çizmektedirler.

Bu bağlamda bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde önce Geert Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi kısaca açıklanarak, bu teori özelinde iki ülkenin ulusal organizasyon kültürleri genel hatlarıyla ortaya konacaktır.

2. Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi

Geert Hofstede'in 1960'ların sonlarından itibaren 50'den fazla ülkede bulunan IBM şirketinin şube çalışanları arasında, uluslararası kültürel değer ve farklılıkları anlamak amacıyla yapmış olduğu araştırma sonucu (Hofstede, Hofstede ve Minkov, Akkaş H. [Çev. Ed.], 2022: xiii-xv) *Kültürel Boyutlar Teorisi* ortaya çıkmıştır. Başlarda araştırmalar sonucu teoriyi oluşturan dört temel başlık ortaya konmuş; ancak sonraki yıllarda araştırmanın genişletilmesiyle birlikte bu başlıklara iki yeni başlık daha eklenmiş ve teori, altı temel başlık-boyut altında toplanmış açıklamalardan oluşmuştur (Özen, Okmeydan Bitirim, S.ve Saran M. [Ed.], 2019: 138-139). Bu boyutlar:

- *"Güç Mesafesi*
- *Bireycilik-Toplulukçuluk*
- *Erillik-Dişillik*
- *Belirsizlikten Kaçınma*
- *Uzun Vadeli-Kısa Vadeli Yönelim*
- *Kısıtlılık-Kısıtsızlık"* (Öztürk, 2023: 63-81) şeklinde sıralanmaktadır.

Güç mesafesi boyutu, bir *"ülkedeki kurum ve örgütlerin⁴ daha az güçlü üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtıldığını beklemesi ve kabul etme derecesi olarak tanımlanabilmektedir"* (Hofstede, Hofstede ve Minkov, Akkaş H. [Çev. Ed.], 2022: 57). Özen (Okmeydan Bitirim, S.ve Saran M. [Ed.], 2019: 139), bu tanımın daha iyi anlaşılabilmesi açısından yazısında, güç mesafesi fazla olan toplumların aile yapılarında küçüğün büyüğe itaat etmesinin öğretilmekte olduğunu belirterek; bu gibi toplumlarda üstlerin astlara ne yapmaları gerektiğinin söylenmesinin beklendiği, gelir dağılımının eşitsiz ve adaletsiz olduğu, devlet yönetiminin demokrasiden çok

⁴ Burada bahsi geçen 'kurum'ların aile, okul, toplum gibi temel öğeler olduğu, 'kuruluş'ların ise bireylerin çalışmış-çalışmakta olunan yerleri belirttiği Hofstede, Hofstede ve Minkov (Akkaş H. [Çev. Ed.]'un, 2022: 57) kitaplarında ayrıca yer almaktadır.

otokratik olduğu ve liyakatle göreve gelme yerine gücünün emri ile atanarak herhangi bir konuma gelinebildiği vurgulanırken; bunun ortaya çıkarmış olduğu hiyerarşik yapının da varoluşsal bir eşitsizlik olduğunun altını çizmektedir. Daha basit ve örgüt/organizasyon kültürü açısından ifade etmek gerekirse, güç mesafesi ast-üst ilişkisi açısından, daha az güce sahip ast ile daha güçlü konumdaki üst arasında bulunan toplumsal gücün ve/ya etkinin algılanma ölçüsüdür (Mercan, 2016: 13).

Bireycilik-toplulukçuluk boyutunda ise, bireyin kendisini mi yoksa mensubu olduğu toplumu mu önceleyeceğini ölçümleme hedefi güdüldüğü görülmektedir. Bu boyut, 'ben' veya 'biz' kavramlarından hangisinin bireyde daha çok benimsendiğini anlamamıza yardımcı olur. Toplulukçuluğun yüksek ölçümlendiği toplum/organizasyon vs.de iletişim, yüksek bağlamlı iletişim şeklinde tercih edilmekteyken, bireyciliğin yüksek olduğu toplum vs.de bu tam tersidir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, Akkaş H. [Çev. Ed.], 2022: 97). Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda, benlik bilinci hakimiyetinin yüksek olması ve geniş aile yapısı ile ilişkilerden çok çekirdek aile yapısı ve yakın çevre ilişkilerine verilen önem göze çarpmaktadır (Özen, Okmeydan Bitirim, S.ve Saran M. [Ed.], 2019: 140). Toplulukçuluğun yüksek olduğu toplumlarda ise, mensubu olunan toplum/grup/şirket/organizasyon vb. lerine aidiyet duygusunun oldukça yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bireylerin kendinden olanı koruma ve sahip çıkma dürtüsüyle hareket etme eğilimlerinin fazla olması; topluluğun talep, istek beklenti ve ihtiyaçlarını daima bireylerin talep, istek beklenti ve ihtiyaçlarının önünde olması öne çıkan özellikler arasında yer almaktadır. (Mercan, 2016: 14).

Erillik-dişillik boyutu ile ilgili olarak Hofstede, kadın ve erkek bireylerin arasındaki duygusal rollerin dağılımının bu boyutun başlangıç noktasını oluşturduğunu belirtmektedir (Mercan, 2016: 17). Bu boyutun ölçümlendiği toplum/grup/organizasyon vb.de cinsiyet rollerinin bireylere toplumsal açıdan ne gibi sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik sorumluluklar yüklediklerini gösterme hedefi güden bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Dişilliği daha yüksek olan toplum/organizasyon/şirket vb.de güçlüden çok güçsüzden yana olma, hoşgörü ve uyuma dayalı sosyal ilişkiler kurma, cinsiyet rollerinin keskin hatlarla belirlenmemesi gibi özellikler ön plana çıkmaktayken; erilliği yüksek toplum vb.lerinde rekabet etme, hırslı ve iddialı olma, hedefe odaklılık, cinsiyet rollerinin keskin hatlarla belirlenmesi ve güçlü olana saygı ve hayranlık duyma gibi özellikler görülmektedir (Özen, Okmeydan Bitirim, S.ve Saran M. [Ed.], 2019: 141). Hofstede, Hofstede ve Minkov (Akkaş H. [Çev. Ed.], 2022: 117-118), kitaplarında mevcut çeşitliliğe rağmen hem geleneksel hem de modern toplumların; özellikle geleneksel toplumların, bireyleri en temel özelliklerinden biri olan üremedeki rolleri ile sınıflandırdıklarından bahseder;

kadınların daha evcimen, uyumlu, çocuk ve ev bakımı ile ilgili olmalarının beklendiği, erkeklerinse daha serbest, çalıştıkları ortamda rekabetçi, iddialı ve çatışmadan kaçınmadan hareket etmelerinin beklendiğini belirtir; ve cinsiyet rollerinden beklentilerin daha eril özelliklere eğilimin olduğunu öne sürmektedir.

Belirsizlikten kaçınma kavramı, Hofstede'in çalışmasında güç mesafesi boyutunun yan ürünü olarak ortaya çıkmış olan ve *"toplumun üyelerinin belirsiz veya bilinmeyen durumlar karşısında tehdit altında hissetme noktası"* olarak tanımlanan bir kavramdır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, Akkaş H. [Çev. Ed.], 2022: 156-157). Mercan (2016: 14) kitabında, bu boyutun, toplumların herhangi bir bilinmeyen içeren olay, ilişki ve/ya kişi ile karşılaşma durumunda endişe ve stres seviyesiyle ilgili olduğunu söylerken; Özen (Okmeydan Bitirim, S.ve Saran M. [Ed.], 2019: 142) yazısında, bu boyutun toplumların *"belirsizliklere karşı hissettikleri duygu ve verdikleri tepkileri etkilemekte"* olduğunu belirtmektedir. Belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğu toplumlarda yazılı ve/veya sözlü kurallara, yasalara vb.lerine ihtiyaç olduğu gözlenmekte, stres ve kaygı seviyesi yüksek seyrettiği ve risk alma eğiliminin mümkün olan en düşük seviyelerde olduğu görülebilmekteyken, belirsizlikten kaçınma oranı düşük olarak ölçümlenen ülke/toplumlar bu özellikler tam tersi şekildedir (Özen, Okmeydan Bitirim, S.ve Saran M. [Ed.], 2019: 142).

Uzun vadeli-kısa vadeli yönelim boyutu, 1980'lerin sonlarında Geert Hofstede'in, Hong Kong'da bulunan Michael Harris Bond ile tanışması ve birlikte yaptıkları araştırmalar sonrası Asya-Pasifik bölgesi için geliştirilmiştir. İki araştırmacı, batılı önyargılarından sıyrılarak IBM araştırmasının geliştirilmesi kanaatine varmışlar ve Bond'un Çinli meslektaşlarının da yardımıyla; Çin değerlerinin belirlenmesi sonrası Çin Değerler Anketi olarak uyarlanması sonucunda elde edilen bulgular ışığında ortaya konmuştur (Hofstede, Hofstede ve Minkov, Akkaş H. [Çev. Ed.], 2022: 32-35). Bu boyut kısaca, içinde yaşanan ve/ya parçası olunan toplumun geçmişe ve bugüne mi yoksa geleceğe mi daha odaklı olduğunu ölçümlemeyi hedeflemektedir (Mercan, 2016:20). Geçmiş ve bugünü odağa alan toplumlar kısa vade yönelimli olup, statüko ve gelenek-görenekler gibi toplumsal değerlere daha saygılı bir şekilde davranma eğilimi göstermekte ve değişime karşı daha mesafeli bir duruş sergilemektedirler (Mercan, 2016: 20; Özen, Okmeydan Bitirim, S.ve Saran M. [Ed.], 2019: 143). Geleceğe odaklı olan toplumlarsa uzun vadeli yönelime sahip olup, değişim ve adaptasyon yetenekleri yüksek, yenilikçi, sabır ve erdem gibi vasıflara önem veren, kazanılanı hemen harcamaktansa tasarrufu önceleyen şekilde davranma eğilimindedirler (Mercan, 2016: 20; Özen, Okmeydan Bitirim, S.ve Saran M. [Ed.], 2019: 143). Hofstede, Hofstede ve Minkov (Akkaş H. [Çev. Ed.], 2022: 193) kitaplarında bu boyutu kısaca *"uzun dönem oryantasyon özellikle sebat ve tasarruf olmak üzere gelecekteki"*

ödüllere yönelik erdemlerin teşvik edilmesi anlamına gelmektedir. Zıt kutbu, kısa dönem oryantasyon, geçmiş ve şimdiki zamanla ilgili erdemlerin, özellikle de geleneğe saygı, 'itibarın' korunması ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesinin desteklenmesini temsil etmektedir." şeklinde ifade etmektedirler.

Kısıtlılık-kısıtsızlık boyutu ise, uzun-kısa vadeli yönelim boyutu gibi sonradan eklenmiş bir boyut olup, mensubu olunan toplumdaki bireylerin istek, arzu ve dürtülerini ne derece kontrol ettiklerini ölçümlemeyi hedeflemektedir (Mercan, 2016: 20-21). Bu boyut ayrıca "hoşgörü-baskıya karşı olma" (Mercan, 2016: 20), "hevesliliğe karşı kısıtlılık" (Hofstede, Hofstede ve Minkov, Akkaş H. [Çev. Ed.], 2022: 228), "evrenselliğe karşı dışlayıcılık" (Minkov, Akkaş H. [Çev. Ed.], 2022: 228) vb. gibi farklı kaynaklarda farklı şekillerde de isimlendirilmiş olarak karşımıza çıkmaktadır. Minkov (Hofstede, Hofstede ve Minkov, Akkaş H. [Çev. Ed.], 2022: 228-229)'a göre bu boyut ölçümlenirken üç önemli madde göz önüne alınır:

1) Mutluluk: bireylerin yaşamları üzerinde sosyal kontrol ve baskı olmadan, seçme özgürlüklerinin kısıtlanmadığı, boş zamanlarını istedikleri şekilde değerlendirebilme fırsatına sahip olmaları.

2) Yaşam kontrolü: bireylerin hayatlarını az veya çok istedikleri gibi yaşayabilmeleri.

3) Boş zamanın önemi: bireylerin kendilerine ne kadar değer verdikleri ve bu değer oranında boş zamanlarının ne kadarını kendileri için ve nasıl değerlendirebildikleri.

Hofstede'in ortaya koymuş olduğu, zaman içinde Bond ve Minkov'un da yapmış olduğu katkılar ile en son halini almış olan Kültürel Boyutlar Teorisi, ulusların, toplumların, grup/şirket/örgüt ve/ya organizasyonların sahip olduğu kültürel değerlerin ölçülenmesinde yol gösterici bir konumdadır. Her toplumda farklılık arz eden "sosyal kültür", toplumsal gerçekler ve değerler gibi, iş dünyasında var olan sanayi kollarının ve organizasyonların da kendilerine has ve birbirinden çeşitli örgüt/iş/organizasyon kültürü, gerçekleri ve değerleri bulunmaktadır (Kılıç, 2015:58).

Kültürel değerler, bize ilişki kurulması planlanan veya öngörülen herhangi bir birey, kuruluş ve/ya şirket/organizasyon hakkında, sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik açıdan yapılması ve yapılmaması gerekenler ile ilgili genel bir fikir sahibi olunması konusunda rehberlik etmektedir. Rehber konumundaki bu değerlerin ölçülenmesi ise bize, Kültürel Boyutlar Teorisince ortaya konan boyutlar aracılığıyla; bu makale özelinde; iş hayatı açısından farklı tarihsel ve kültürel geçmişe sahip ülke şirket/örgüt/organizasyonlarını daha iyi tanıyıp anlayarak, onlarla iş yapmadaki başarı şansımızı arttırmamıza yardımcı olmaktadır.

2.1. Organizasyon Kültürü ve Kültürel Boyutlar Teorisi İlişkisi

Daha önce de bahsedilmiş olduğu gibi, herhangi bir organizasyon/şirket vs.ye mensup olan bireyler, farkında olarak veya olmayarak, isteyerek veya istemeyerek içinden gelmekte oldukları toplumun ve ulusun kültürel taşıyıcısı konumundadırlar (Hofstede, Hofstede ve Minkov, Akkaş H. [Çev. Ed.], 2022). Bu konumlarından hareketle, bireyler, katılım gösterdikleri her türlü grup/örgüt ve/ya organizasyona ait kültürel değerleri etkilemekte ve bu sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik çevredeki düşünüş şekli, karar alma, iletişim tercih ve davranışlarını da aynı ölçüde şekillendirmektedirler (Öztürk, 2023: 60-61).

Şirket/organizasyonlar açısından bakıldığında da Özen'in (Okmeydan Bitirim, S. Ve Saran, M. [Ed.], 2019) açıklamış olduğu üzere organizasyon kültürü, var olduğu toplumun kültüründen etkilenmiş; kişilerin, çalışma kavramına yüklemiş oldukları anlam ile çalışmaya bağlılığa bakış açıları ve çalışma disiplinine karşı her türlü tutum ve davranışlarının yanında organizasyondaki her türlü karar, yetki ve/ya sorumluluk alma-verme, yönetim tercihleri, atama/atanma vb.leri üzerinde de oldukça belirleyici olan bir olgudur. Organizasyon kültürü, küreselleşen dünyada, özellikle uluslararası çapta iş yapmakta olan, şirket/organizasyonlar açısından şirket içi yönetim-çalışan arası ilişkileri yönetmede, organizasyonel her türlü hedef, strateji, başarı ve önceliklerinin belirlenmesinde rol oynamaktadır. Değişik ve çeşitli kültürel değerlere sahip çalışan bireylerin iş hayatında, artık küreselleşmiş herhangi bir endüstri, iş kolu ve şirket/organizasyonda, aktif olarak başarılı ve iki taraf adına da yararlı şekilde var olabilmelerinin, belirleyici konumda olan organizasyona has kültürel değerlerin ne derecede doğru anlaşılacağı ve buna verilecek reaksiyonla paralellik göstereceği söylenebilmektedir.

Farklı ulusal kültürel değer geçmişine sahip olmaktan kaynaklı olarak organizasyon içinde; hem bireysel hem de şirket/organizasyon düzeyinde; çeşitli sıkıntıların yaşanmasının önüne geçebilmek ve/ya bu sıkıntıları en aza indirgeyebilmek adına kültürel değerler arası farkları belirleyip anlayabilmek adına Geert Hofstede tarafından ortaya konmuş olan Kültürel Boyutlar Teorisi, hem farklı ulusal kültürel değerleri, hem de çeşitli ulusal kültürel değer geçmişi olan organizasyonlarca oluşturulmuş örgüt/organizasyon kültürlerini karşılaştırmalı olarak değerlendirebilme imkanı sunmaktadır.

3. Kültürel Boyutlar Teorisi Kapsamında Türk ve Kore Organizasyon Kültürü Değerlerinin İncelenmesi

Kültürel Boyutlar Teorisi kapsamında, 'The Hofstede Insights Consulting-Coaching- Certification- Tooling' (İnt-1; İnt-1b) isimli resmi internet sitesinde, araştırma

kapsamında bulunan tüm ülkeler gibi, Türk ve Kore ülke kültürlerinin de hem tek başlarına hem de karşılaştırmalı olarak bu teorinin boyutları çerçevesinde detaylı sonuçlarına ulaşabilmektedir (İnt-1b). Buradan hareketle, iki ülke kültürü açısından organizasyon kültürü karşılaştırması; diğer kaynakların da eşliğinde; aşağıda görülmekte olan tablolarda kısaca şu şekilde verilebilmektedir:

Genel Öğeleriyle Türk Organizasyon Kültürü	Genel Öğeleriyle Kore Organizasyon Kültürü
Yöneticiler esnek, duygusal ve ilişki yönelimlidir.	Yöneticiler, Konfüçyanizm kaynaklı olarak bireylerin, kendilerinden pozisyon, mevki ve/ya statü olarak kendilerinden yüksek konumda olanlara karşı mutlak bir saygı, sadakat ve itaat göstermelerini beklemektedir (Sadakat ve uyumlu değerlerin önemi).
Büyük olasılıkla yöneticiler anne-baba ve/ya öğretmen gibi otorite figürlerinin bir türevi olarak çalışanlara ilgi, yakınlık ve yol gösterici olarak karşımıza çıkacaklardır.	Yöneticiler, genelde çalışanlarını bir "baba" figürü şeklinde idare etmektedir. Özellikle sosyal her tür organizasyonda bireylerin birbirlerini (çalışan, yönetici vs. fark etmeksizin) kendilerinden olana sahip çıkma ve koruma açısından ön planda tuttuğu görülebilmektedir (Örgüt/organizasyon içi kayırmacılık)
İletişim, hem sözel hem de davranışsal açıdan daha dolaylı olarak kurulmaktadır; "duygusal saygı" anahtar tabirdir. (Geniş bağlamlı kültür)	Bulunulan yaş, statü ve/ya konuma göre hem yöneticilerin hem de çalışan tüm bireylerin, bireyler arası ve/ya topluluklar arası uyması beklenen, kabul görmüş sosyo-kültürel sesli (konuşma vs.) - sessiz (han, nunçi, jeong) iletişim yöntemleri ve davranış şekillerini içermektedir (Yüksek bağlamlı iletişim).
Kültürün bir parçası olarak iş yapılan bireylerle daha sıkı bir bağ oluşturabilmek adına çeşitli akraba sıfatlarının (abi, abla vb.) kullanımına sıklıkla rastlanabilmektedir.	Kültürlerinin bir parçası olarak çalışan bireyler, birbirlerine mutlaka belirli saygı kalıplarını kullanarak hitap etmekte ve iş yapılan herkesten de bu beklenmektedir. Çalışanlarla bağ kurmak ve onların şirket içi her türlü

	ileriki olası konumları, şirket içinde kurulan sosyal bağlarla belirlenmektedir (Ailevi kavramlar ve sosyal zorunluluklar).
Devlet kuruluşları hariç, neredeyse tüm özel ve büyük firmalar; kültürel geçmiş birikimlerden kaynaklı olarak, temelde bir nevi aile şirketidirler; ve bu şirketlerin karar alma yapıları aile büyüklerine danışmayı gerekli kılmaktadır.	Konfüçyanizm kaynaklı olarak, çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğu firmalarda, şirket içi otoriteyi 'baba' figürü olarak aile şirketlerinin kurucusu ve mutlak yöneticisi olarak genelde ailenin en büyük erkek bireyi (baba, dede vs.) temsil etmektedir (Babacan liderlik ve İlişki odaklı liderlik). Son karar; yönetimde mutlaka yüksek çoğunluk hisselerine sahipliğin olmasından kaynaklı da olarak; her zaman onundur (Bknz. Chaeboller).
Bulunulan coğrafya gereği çokkültürlülüğün hâkim olması, iş hayatında kültürel çatışmalar sonucu çeşitli anlaşmazlıklara yol açmakta ve bunların çözümünün yakın ilişkiler sonucu (aile, akraba vb.) gerçekleşebilmekte olduğunu ortaya koymaktadır.	Coğrafi ve tarihi konumu gereği yeni yeni çokkültürlülük kavramıyla tanışmakta olan Kore'de, çatışmaların genel olarak astların, üstlerine verdiği ve/ya vermesi beklenen tavizler ile anlaşmalar ve uzlaşmalarla çözüldüğü görülmektedir.
İlişki yönelimli bir toplum olmaktan kaynaklı olarak çalışanların iş ve özel hayatı çoğunlukla iç içe geçmiş durumdadır.	Çok çalışma ve sürekli meşgul olma gerekliliği beklentisinin yoğun olarak gözlemlendiği toplumda, iş hayatı özel hayattan daha ön planda görülmektedir.
Risk yönetimi: uzun vadeli planlar yap ancak kısa vadeli sıkıntı ve problemlere hazırlıklı ol şeklindedir.	Risk yönetimi: istikrarlı büyüme ve yüksek sermaye için daima uzun vadeli planlar yapılır; pragmatiklik oldukça yüksektir.
Çalışan bireyler idari izinleri konusunda ne kadar esneklerse, dini bayramlarda çalışmama konusunda ise bir o kadar tutucudurlar.	Otokontrol mekanizması oldukça yüksek Koreli bireylerin, çalışma hayatı söz konusu olunca oldukça disiplinli ve çalışkan oldukları; dini-özel

	bayramlarda ise kendilerine atfedilen ailevi sorumlulukları (Konfüçyanizm etkisi) yerine getirmek konusunda titiz davrandıkları gözlemlenmektedir (Toplulukçuluk).
Özellikle erkek bireylerden, toplumun genelinin beklentisi dışarı da çalışarak “ekmek getiren” ve geçimi sağlayan kişiler olmasıdır. Kadın bireylerden ise; günümüzde artık azalmış bir anlayış olsa da; evle ve varsa çocuk(lar)la ilgilenmesi beklenmektedir.	Geleneksel beklentiler, erkek bireyler için kariyer yapması, ekmek kazanıp eve bakması, kadın bireyler için ev ve bakım işleri ile doğum yapmak olarak görünmekteydi. Ancak günümüzde bu beklentilerin değişime uğramakta olduğu kadın bireyler için de kariyer yapmanın ve eve ekmek getirmenin ön plana geçmekte olduğu gözlenmektedir (Cinsiyet rollerinin önemi).
Öncelikle ailede anne-babaya, sonra ise eğitim hayatları boyunca öğretmen-hocalara itaat etme ve saygı duymanın öğretilmesi sonucu yöneticilerin, astlarına çocukmuş gibi davranmalarına, onlardan sadakat-saygı-çalışkanlık beklemelerine, kararlarının sorgulanmasından hoşlanmalarına ve gerektiğinde babacan bir tavırla korumacı davranmalarına neden olmaktadır.	Konfüçyanizm kaynaklı sessiz bir hiyerarşinin varlığı sonucu, herhangi bir kurum/organizasyonda bulunan bireyler, yöneticilerinin onlara ne yapması ve ne yapmaması gerektiğini söylemelerini beklemektedir. Sosyal her türlü organizasyonda tüm bireylerin hiyerarşik düzende bir yeri ve görevi bulunmakta ve görevlerini lakıyla yerine getirmeleri beklenmektedir.

Tablo 1: Türk-Kore Organizasyon Kültürü Genel Özellikleri (Kaynaklar: Barutçugil, 2011b: 38-39; Çakar, 2018; Eroğlu, 2020; Hong, 2020; İnt-1b; Kee, 2008: 12-19; Kim, İnt-2, Video 3; Parlar, 2019: 18-121; Öztürk, 2023: 85-105).

Kültürel Boyutlar Teorisine Göre Türk Organizasyon Kültürü	Kültürel Boyutlar Teorisine Göre Kore Organizasyon Kültürü
Organizasyonel güç mesafesi fazladır (Otokratik yönetim).	Organizasyonel güç mesafesinin ortalamanın üzerinde, yüksek ölçümlendiği görülmektedir.
Nedensellik eğiliminin yüksek olması sonucu belirsizlikten kaçınma yüksektir.	Konfüçyanizm kaynaklı geleneksel, yazılı ve sözlü, sabit, katı ve etik kuralların varlığından da anlaşılabilirliği

	gibi belirsizlikten kaçınma oranı oldukça yüksektir.
Bireysellikten ziyade toplulukçuluk daha ön plandadır. İç-gruba mensup üye bireyler, diğer bireylerden ayrı tutularak sahip çıkılır (Nepotizm oldukça fazladır).	Toplulukçuluk kavramı, ortalamanın üzerinde bir yükseklikte ölçümlenmiştir. Bu yaklaşımlarını iç-grup üyelerine gösterdikleri koruma, sahip çıkma ve kayırma gibi davranışlar ile dış-grupta kalanlara karşı sergiledikleri bireyselci ve egoist davranışlarla göstermektedirler.
Sanılanın aksine dişillik özelliğinin daha yüksek olduğu ölçümlenmiştir.	Beklentilerin aksine dişillik özelliği yüksek olan Kore toplumunda, kurum ve organizasyonlarda uzlaşma-anlaşma sağlanma hedefi güdülmektedir.
Avrasya'da konumlanmış olan bu toplumda, zaman zaman modern zaman zaman ise geleneksel düşünce ve davranışlar sergilenmenin yanında; alışkanlıkların ve değerler sisteminin de Batı tipi yönetimle tam uyuşmamakta olduğu gözlenmektedir.	Tamamıyla Doğu tipi yönetimin hâkim olduğu toplumda özellikle iş hayatı açısından, bakıldığında pragmatik yaklaşımın ve geleneksel kurallara bağlılığın ön planda olduğu görülebilmektedir.
Yöneticilerin çalışanlarından, çalışanların da yöneticilerinden beklentileri Batılı toplumdaki beklentilerle tam olarak benzeşmemektedir.	Hiyerarşik bir toplum olan Kore'de, Konfüçyanizm kaynaklı gelenekler neticesinde iş hayatında da sosyal hiyerarşinin devamı görülmekte; 'herkes kendine atfedilen görevi lakıyla yapmalı' düsturuyula hareket edilmesi beklenmektedir.
Mümkünse doğabilecek her türlü çatışma ve anlaşmazlığın önüne geçilme eğiliminin yüksek olduğu; uzlaşma ve rekabetten kaçınmanın özendirilen bir olgu olduğu gözlenmektedir.	Ortaya çıkabilecek her tür çatışma, anlaşmazlık ve/ya sorunun yönetici kademesinde bulunan bireylere tabi olan çalışanların, mümkünse taviz verip esneklik göstererek çözülmesi hedeflenmektedir.
Çalışan bireylerin, otokontrol mekanizmaları dış teşvikle harekete	Toplumsal ve geleneksel normlar ışığında bakıldığında otokontrol mekanizmalarının oldukça güçlü

geçmektedir ve bunlar, denetim noktalarının dışarıda olduğu kişilerdir.	olduğu gözlenen çalışan bireylerin denetim noktalarının içten kaynaklı olduğu ve içsel dürtülerine kapılmamak için sürekli kendilerini kontrol etme eğilimi gösterdikleri anlaşılmaktadır.
İç-gruplarına mensup bireylere sahip çıkma, güvenme vs.nin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.	Toplum olarak “biz-lik” kavramına önem verilmektedir. Bu düşünce yapısıyla yetişen çalışan bireylerin çalıştıkları kurumlarda da ‘bizden olanı koruma’ ve iç-grup üyelerine her daim sahip çıkma düşüncesiyle hareket edilir.
Türk toplumunda zaman yönelimi kavramı hakkında kesin bir yargıya varılamasa da iş hayatında uzun vadeli planlar yapılırken, ortaya çıkabilecek her türlü problem için hazırlıklı olmak organizasyonel bir özellik haline gelmiştir.	Zaman yönelimi açısından bakıldığında en yüksek puana sahip olan Kore toplumu, ‘günü kurtarmak’ düşüncesinden çok, uzun vadede pragmatik bir bakış açısıyla yüksek getiri ve istikrarlı büyümeyi hedeflemektedir.

Tablo 2: Türk-Kore Organizasyon Kültürlerinin Kültürel Boyutlar Teorisine Göre Özellikleri (Kaynaklar: Cho-Yoon, 2001; Çakar, 2018; Eroğlu, 2020; Hong, 2020; Gerçik, 2020: 33-34; İnt-1b; Kee, 2008: 12-19; Öğüt ve Kocabacak, İnt-3: 164-165; Özen, Okmeydan Bitirim, S. Ve Saran, M. [Ed.], 2019: 146-147; Öztürk, 2023: 85-105).

4. Anket İncelemeleri⁵

Kültürel değerlerin, ülkelerin ve toplumların her türlü sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik kurum, kuruluş, grup ve/ya organizasyonuna etki ettiği düşüncesi daha önce bahsi geçen bilgiler ışığında ortaya konmuştur. Çıkış noktasını bu düşünceden alarak, Türk ve Kore toplumlarının organizasyon kültürlerini Kültürel Boyutlar Teorisi çerçevesi içinde inceleme hedefiyle bir anket hazırlanarak uygulanmıştır. Hazırlanmış olan bu anket, “*Organizasyon Kültürü Ölçümleme Anketi*” adıyla Öztürk (2023; 106-174)’ün yüksek lisans tezinde detaylı şekilde açıklanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen bulgular aracılığı ile iki toplumun organizasyon kültürlerine ait özellikleri detaylı olarak incelenmiş ve karşılaştırma yapılmıştır.

⁵ Bu makalenin temel alındığı tez özelinde hazırlanmış ve hedef kitleye iletilmiş olan anket için, 18/01/2022 tarihinde Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu Başkanlığı’na yapılmış olan başvuru, 15/02/2022 tarihli Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Alt Etik Kurulu tarafınca yapılmış olan toplantıda, 5/56 sayılı karar ile uygun bulunarak, ‘**Etik Kurulu Onayı**’ alınmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın en temel hedefi, özellikle Kore menşeli bir şirkette çalışmak isteyen Türk bireylere karşılaşılabilecekleri, kültürün katmanları içinde yer alan ve organizasyon kültürünün oluşmasında önemli rol oynayan, değerler, inançlar, semboller, gelenek ve davranışları etkileyen kavram farklılıklarını genel anlamda bir karşılaştırma yaparak ortaya koymaktır. Türk bireylerin organizasyonel anlamda karşılaşılabileceği kültürel zorlukların ve yer yer benzerliklerin genel bir bakış açısıyla belirlenerek Kore organizasyon kültürünün boyutlar kapsamında tanımlanması her iki topluma mensup çalışan bireyler için iş hayatlarında sosyal ilişkilerin daha sağlıklı ve sürdürülebilir olmasına ve maddi-manevi anlamda iki taraf için de kazanç sağlanmasına yardımcı olabileceği öngörülmektedir.

Bu araştırma ile yapılmak istenen karşılaştırma için ülkeler arası kültürel değerlerin oldukça geniş kapsamlı incelemesini yaparak Geert Hofstede'in uzun yıllar süren ve sürekli geliştirilen çalışması sonucu oluşturulmuş olan Kültürel Boyutlar Teorisi'nde ortaya konan altı boyut kullanılmıştır.

Araştırmanın hedef kitlesi göz önüne alındığında, bu çalışmanın sonucunda ortaya konan sonuç ve bulguların elbette bölge, yöre ve kültürel farklara göre bireyden bireye ve şirketten şirkete de çeşitlilik gösterebileceği unutulmamalıdır. Bu yüzden sonuç ve bulgular genel bir çerçevede yorumlanarak çıkarımlar yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmanın hedef kitlesini ve örneklemini Türkiye'de ve farklı ülkelerde faaliyet gösteren, özellikle, '**çeşitli Kore menşeli şirketlerde çalışan ve/ya çalışmış olan Türk çalışanlar**' oluşturmaktadır.

Araştırma konusu belirlendikten sonra, konuya ilişkin çeşitli yazılı-basılı ve çevrimiçi kaynaklar arası literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan bilgi ve girdiler nicel ve nitel verilerden oluşmaktadır; bilgilere literatür taraması, sayısal verilere ise uygulanan anket yoluyla ulaşılmıştır.

Araştırma için gerekli olan anket '*Organizasyon Kültürü*' (2014, [Ü. Şensoy Çev.]: 255) adlı kitabın 'Ekler' isimli kısmında yer alan çeşitli organizasyon kültürü ile alakalı içeriğe sahip internet sitelerinde bulunan anketlerin derlemesiyle hazırlanarak '*Organizasyon Kültürü Ölçümleme Anketi*' ismiyle Googleforms'da oluşturulmuştur. Bu anket, hedef kitleye farklı sosyal medya araçları vasıtasıyla link olarak iletilmiştir. Katılımcılar da anketi bu link üzerinden tamamlayarak geri bildirim sağlamışlardır.

Daha önce çeşitli Koreli şirketlerde çalışmış ve/ya halen daha çalışmakta olan Türk bireylerden elde edilen anket geri dönütlerinin analizleri Googleforms'un

oluşturduğu sayısal veriler ile Excel’de alınan analitik ortalamaları sonucu gerçekleştirilmiştir.

Yaş ve cinsiyet bakımından anonim katılımın hedeflendiği ve toplamda otuz (30) katılımcıya ulaşan bu anket üç ana bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde uygulama amacı açıklanarak katılımcılardan onay istenmiştir. İkinci bölümde, katılımcılara çalışmış oldukları/çalışmakta oldukları süre sorulmuştur. Son bölüm ise her sekiz (8) tanesinin bir boyuta denk gelmesi planlanarak kırk sekiz (48) adet ve çalışan birey gözünden şirkete olan bağlılık- genel değerlendirme amaçlı olarak da iki (2) adet olmak üzere toplamda elli (50) adet çoktan seçmeli ve bir (1) adet açık uçlu soruyu içermektedir.

Ankette bulunan çoktan seçmeli sorular, Likert tipi ölçekle hazırlanan beş (5) yanıt (1- Kesinlikle katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle katılıyorum) seçeneğine sahiptir. Katılımcılardan, çalışmış/çalışmakta oldukları çalışma ortamları ve şirket/organizasyon kültürleri hakkında gözlemlerine uygun olan en yakın şikâi işaretlemeleri istenmiştir. Elde edilen veriler sonucu ortaya çıkan ve bu makalenin konusu olan boyutlara denk olduğu düşünülmüş kırk sekiz (48) soruya alınan yanıtlar hakkındaki bulgular, aşağıdaki bölümde ayrı tablo başlıkları altında ele alınarak incelenmiştir.

5. Araştırmanın Ortaya Koyduğu Bulgular

Bu bölümde anketlerden alınan geri dönüt incelemeleriyle birlikte, ilgili anketin içeriğinde bulunan ve her biri bir Kültürel Boyutlar Teorisi’nde yer alan boyutlara denk gelmesi için tasarlanan sorular listelenmiş⁶ ve sorulara cevap veren kişi sayısı, cevaplar bazında grafikleştirilerek verilmiştir.

Güç Mesafesi Boyutuna Atfedilen Sorular

- 1) ..açık iş rollerine inanılır: yöneticiler “yönetir” ve çalışanlar “çalışır”.
- 2) ..birincil üstüm/yöneticim söylemem gerekenleri dinler.
- 3) ..yönetim ile çalışanlar arası iletişim kanalları oldukça açıktır.
- 4) ..yönetim kademesi önemli ve büyük kararlar almadan önce mutlaka çalışanlardan geri dönüt istemektedir.
- 5) ..yönetim kademesindekilere güvenebilir ve dediklerine inanabilirim.
- 6) ..üstüm/yöneticim bana adil şekilde davranır/muamele eder.
- 7) ..üstüm/yöneticim yapıcı eleştiriye açıktır.

⁶ Organizasyon kültürü ölçümleme anketi soruları ve atfedilmiş oldukları boyutlar Öztürk (2023) tarafından geliştirilen “Organizasyon Kültürü Ölçümleme Anketi”ne göre düzenlenmiştir. Öztürk (2023: 157-174).

8) ..çalışanlar tarafından sunulan değişim önerileri genellikle uygulanır.

Belirsizlikten Kaçınma Boyutuna Atfedilen Sorular

9) ..çalıştığım departman ve/veya bazı departmanlar, “gerektiğinde” şirket içi ‘bürokrasiden/bürokratik işlemlerden (şirket içindeki üst makamlara olan yakınlıkları sayesinde)’ muafıdır.

10) ..çalışanlar/bireyler kendilerinden ne beklendiğini bilirler ve diğer kişiler, takımlar/ekipler/departmanlar ve fonksiyonlar üzerindeki etkilerini anlarlar.

11) ../şirket değişimi/yenilikleri/yenilikçi politikaları oldukça destekleyicidir.

12) ..insanlar esnektir ve değişiklik gerektiğinde adapte olabilmektedirler.

13) ../şirketteki çalışanlar çoğunlukla çabalarını her şeyi olduğu gibi sürdürmeye yoğunlaştırırlar.

14) ..bir çalışan olarak sürekli iyileştirme-geliştirme projelerinin ve/veya yeniliklerin amaçları ve gayesini anlıyorum ve ihtiyaç olduğunu düşünüyorum/destekliyorum.

15) ..çalışanlar/bireyler ve ekipler/departmanlar, organizasyonun amaçları ve misyonuyla ilgili açıkça tanımlanmış hedeflere sahiptirler.

16) ..herkes departmanın/organizasyonun hedeflerini bilir.

Toplulukçuluk-Bireycilik Boyutuna Atfedilen Sorular

17) ..çalışanlar birbirlerini önemserler.

18) ..insanlar, takım çalışmasına inanırlar; “Benim için ne var/Ben bundan ne kazanırım?” yaklaşımı yerine, “Bizim için ne var/Biz bundan ne kazanırız?” yaklaşımı benimsenir.

19) ..çalışanlar sorunlarla başa çıkmak için kendi başına harekete geçerler.

20) ../bu şirkette insanlar birbirlerine güvenirlir/birbirlerini kollarlar.

21) ..çalıştığım departman çalışanlarına değer verir.

22) ..buradaki birçok yönetici ve çalışan, etkili bireylerarası ve çevreleriyle uyumlu sosyal becerilere sahiptir.

23) ../bu şirkette insanlar birlikte oldukça iyi çalışır.

24) ../departmanda herkese adil şekilde muamele edilir/davranılır -- kimse kayrılmaz.

Erillik-Dişillik Boyutuna Atfedilen Sorular

25) ..çalışanlar ve departmanlardan/ekiplerden her yıl daha iyi sonuçlar beklenir.

26) ..kârın, hedefimizin veya misyonumuzun kendisinin değil, hedeflerimize ulaşmanın bir sonucu olduğuna inanılır.

27) ..departmanların/çalışanların mutlak başarıya odaklanması istenmektedir.

28) ..departman ve/veya ekipler çalışanların ince noktalar hakkında endişelenmek yerine işi bitirmeye/sonuca odaklanması istenir.

29) ..çalışanlar/bireyler, ekipler/departmanlar ve yönetim kademesi hedeflere ne kadar iyi ulaşıldığına/ ne kadar başarılı olunduğuna göre ölçülür ve ödüllendirilir.

30) ..sonuçtan (kârdan) bağımsız olarak, üretilen mal üretimi satışı/sunulan hizmet vs.de kabul edilebilir ve gerçekçi bir kalite seviyesini korunması önceliklidir.

31) ..bazen/genellikle operasyonel hedeflere ulaşmak için şirket politikalarından veya ilkelerinden ödün verirler.

32) ..işleri halletmek/sonuçlandırabilmek oldukça "kolaydır".

Uzun-Kısa Vade Yönelim Boyutuna Atfedilen Sorular

33) ..organizasyonumuzda finansal önlemleri/tedbirleri ve kâr, yatırım getirisi vb. sağlayan maddi kaynakları çok önemli bulurlar/önemli olarak görülmektedir.

34) ..sürekli iyileştirme-geliştirme süreçlerinden kısa zamanda çeşitli/bazı pozitif değişikliklerin meydana gelmesi hedeflenmektedir.

35)içeriden/şirket içi terfiye/yükselmeye inanırlar/beklerler.

36) ..bireyler/çalışanlar ve ekipler/departmanlar, yüksek hedefler için çabalamanın getirdiği risklerin alınmaya değmeyeceğine inanırlar.

37) ..başarılı olmak isteniyorsa sürekli daha iyisini yapmaya çalışmalarını gerektiğine inanılmaktadır.

38) ..bireyler/çalışanlar mesleki gelişim faaliyetleri için destek alırlar.

39) ..her şeyi, istikrarlı/sağlam şekilde, sabit/yatay/monoton/dengeli tutmaya ve geleneksel olarak kabul görmüş sistemlerin devamlılığına inanırlar.

40) ..bireyler/çalışanlar üst düzey kilit pozisyonlarda bir boşluk olduğunda (terfi fırsatı vs.) devreye girip risk almaya hazırdırlar.

Kısıtlılık-Kısıtsızlık Boyutuna Atfedilen Sorular

41) ..bireyler/çalışanlar yaptıklarından zevk alırla/zevk almayı öncelerler.

42) ..bireyler/çalışanlar iş dışında geçirdikleri zamanın tadını çıkarabilmek için çalıştıklarını söylerler.

43) ..bireyler/çalışanlar, bir iş arkadaşının yaptığı işten zevk aldığını/memnuniyet duyduğunu ifade ettiğinde şaşırırlar.

44) ..bireyler/çalışanların bir çoğu toplumsal/ailesel zorunluluklar olmadığı takdirde bu organizasyonda çalışmak istemeyebileceklerini söylemektedirler.

45) ..organizasyondaki çalışanlar/bireyler, çalışırken en az boş zamanlarda geçirdikleri kadar iyi vakit geçirmekte olduklarını söylemektedirler.

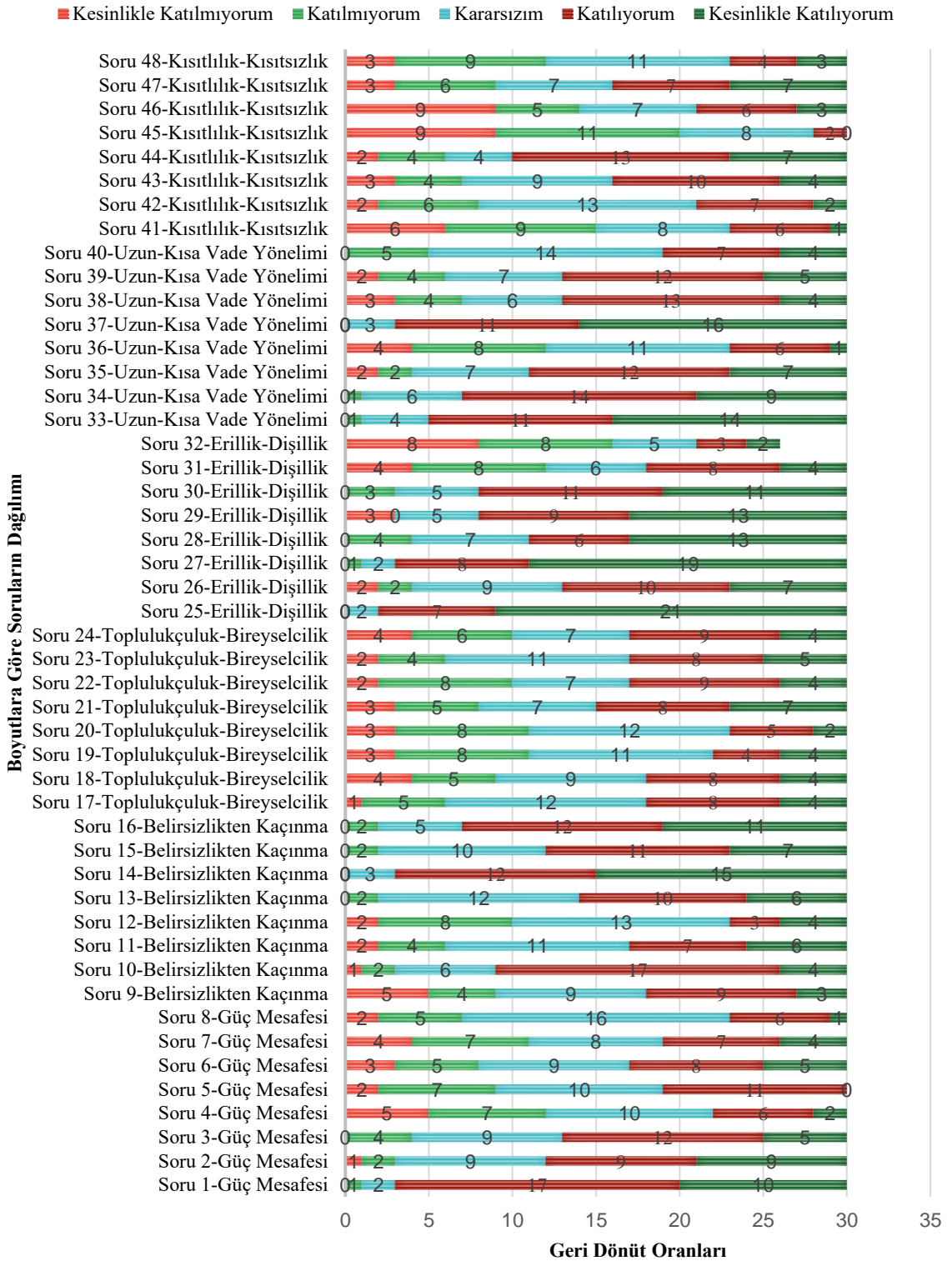
46) ..çalışan/bireylerin, organizasyondaki çalışma koşulları ve saatleri hakkında fikir beyan etme konusunda yönetim kademesince dinlenmekte/seslerinin

duyulduğunu bilmektedirler; bu tarz kararlarda inisiyatif alabilmeleri ve kendi kararlarını verebilmeleri teşvik edilmektedir.

47) ..organizasyonun burada (şirkette) çalışan herhangi bir insandan daha önemli olduğunu bilirler/bu çalışanlara (farkında olarak veya olmayarak) hissettirilir.

48) ..çalışanların/bireylerin kişisel gelişimleri ve hem iş hayatlarında hem de özel hayatlarındaki mutlulukları ile ilgili teşvik edicidir.

ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ÖLÇÜMLEME ANKETİ CEVAPLARININ BOYUTLARARASI KARŞILAŞTIRILMASI



Grafik 1: Organizasyon Kültürü Ölçümleme Anketi Cevaplarının Boyutlar Arası Karşılaştırılması

Güç mesafesi boyutuna atfedilen ve yönetici-çalışan arasındaki belirleyici konular olan 'söz sahipliği', 'görev dağılımı ve konum bilinci', 'yöneticilere güven', 'yönetici ve çalışan arası adalet', 'yöneticilerin eleştirilebilirliği' ve 'çalışanların fikirlerinin ne kadar dinlendiği' hakkında bilgi almayı hedefleyen sorular yöneltilmiştir. İçerikleri yukarıda liste halinde belirtilmiş olan sorulara verilen cevapların dağılımı Grafik 1'de görülebilmektedir. Buna göre geri dönüt ortalamaları sonucu cevap dağılımlarının *katılıyorum* ve *kararsızım* şıkları arasında yoğunlaşmakta olduğu gözlenmiştir. Ancak yapılan literatür taramaları sonucu genelde Korelilerin merkezîyetçi ve hiyerarşiye önem vererek bunu kanıksamış bir toplum olduğu gerçeği ile Kültürel Boyutlar Teorisi sonuçlarına bakıldığında ortalamaya yakın bir puana sahip olmalarından hareketle, güç mesafesinin Türk çalışanlar bazında daha sağlıklı ölçülebilmesi için daha fazla veriye ihtiyaç duyulduğu söylenebilmektedir.

Bireycilik-toplulukçuluk boyutuna atfedilen sorular, 'aidiyet', 'biz-lik kavramı', 'çalışanların sorumluluk alma süreçlerini etkileyen bakış açısı (bireyin iyiliği mi topluluğun iyiliği mi ön plandadır?)' ve 'ast-üst arası ilişkilerin dayanağını (pragmatik mi duygusal mı?) sorgulama'yı hedefleyerek Türk çalışanlara yöneltilmişlerdir. İçerikleri liste halinde belirtilmiş olan ve yukarıdaki Grafik 1'de görülen geri dönütlerin ortalamalarına göre *kararsızım* ve *katılıyorum* şıkları daha fazla ön plana çıkmaktadır. Kore toplumunun, Konfüçyanizm'in de etkisiyle, genel olarak oldukça toplulukçu bir eğilime sahip olduğu literatür taramaları sonucu ortaya konmuşken, bu şirketlerde çalışmış/çalışmakta olan Türklerin, şirket kültürleri hakkında kesin cevaplar veremedikleri gözlenmiştir. Bu gözlem sonucu olarak, Koreli şirketlerin kendi toplumlarının genelinden daha az toplulukçu davranışa meyilli oldukları ancak yine tam bir genelleme yapılamayabileceği söylenebilmektedir.

Erillik-dişillik boyutuna atfedilmiş olan sorular ise, Türk bireylerden çalışmış/çalışmakta olunan Koreli şirkette, yöneticiler ve çalışanlardan 'cinsiyet rollerine olan yaklaşım', *erillik* göstergesi olan 'azim, hırs, sertlik, iddialı, atılgan ve sonuç odaklı olma' ile 'maddi beklentinin öncelenmesi' beklentisine ve *dişillik* göstergesi olarak kabul edilen 'sonuçtan ziyade sürece ve bu süre zarfında edilen kazanımlara ve kaliteye odaklı olma'ya dair gözlemleri hakkında bilgi sahibi olma düşüncesinden hareketle hazırlanmışlardır. İçerikleri liste halinde belirtilmiş olan ve *erillik* eğilimi ile ilgili sorulara verilen cevaplar ile *dişillik* eğilimi hakkındaki sorulara verilen cevapların tutarlı şekilde dağıldığı Grafik 1'de görülebilmektedir. Alınan geri dönütlerin çoğunluğunun, Türk çalışanların çalıştıkları/çalışmakta oldukları Koreli şirketlerin erillik özelliğine vurgu yapmakta olduğu ve bu özelliğin Kültürel Boyutlar Teorisi'nin genel inceleme neticeleri aksine, Kore menşeli şirketlerin daha eril özellikler taşımakta olduğu sonucuna varılmasını sağlamaktadır.

Belirsizlikten kaçınma boyutu düşünülerek hazırlanmış olan sorularda, hem şirket/organizasyon kültürü hem de birey bakımından 'şirketin hedefleri-amaçları hakkında bilgi sahipliği', 'güvenlik ihtiyacı', 'çalışanların görev/hedef tanımı bilgisi' ile 'şirket içi-dışı yenilik, değişim gerekliliği karşısında şirket mensuplarının aldığı tavır (adapte olabilme veya değişimi/yeni olanı reddetme vb.)' hakkında bilgi sahibi olabilmek amaçlanmıştır. İçerikleri liste halinde belirtilmiş olan sorulara verilen cevaplara ait geri dönütler, Grafik 1'de görülebildiği üzere *katılıyorum* ve *kararsızım* cevapları üzerinde yoğunlaştığı, *kesinlikle katılıyorum* cevabının da oldukça fazla şekilde verilmiş olduğu gözlemlenebilmektedir. Buradan hareketle Kültürel Boyutlar Teorisi araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermekte olan bu geri dönütler neticesinde Kore toplumunun sahip olduğu belirsizlikten kaçınma oranının yüksekliğinin, Koreli şirketlerde de bulunmakta olduğu çıkarımı yapılabilmektedir.

Uzun-kısa vade yönelim boyutuna atfedilmiş ve sahip olunan kültürün zaman algısı kavramına bakışı, yukarı bahsedilmiş olan sorular ile 'şirketin işleyiş mekanizmasına ve çalışan bireye nasıl etki etmekte olduğunu (gelenekler mi öncelenir, koşullara göre mi aksiyon alınır?)', 'sahip olunan kaynakların kullanımı (faydacılık, tasarruf vs.)', 'bireyin ve şirketin ortaya konan efor sonucu kazanç-süreç ilişkisine bakışını (planlı öngörüler sonucu kısa mı uzun vadede mi kazanım gerçekleşeceği beklentisi, şirket içi terfi-yükselme beklentisi vb.)', 'Ar-Ge yatırımı ve risk almak mı, istikrar ve var olanı korumanın mı? öncelendiğini' anlama hedefi güdülmüştür. Yukarıdaki cevap grafiğine bakıldığında alınan geri dönütlerin üç şık (*katılıyorum*, *kesinlikle katılıyorum* ve *kararsızım*) etrafında kümelenmekte olduğu gözlemlenebilmektedir. Kültürel Boyutlar Teorisi sonuçlarına göre uzun-vade yönelimli ve faydacı bir toplum olduğu ortaya konmuş olan Kore'nin, Türk çalışanlara yöneltilmiş olan sorulara gelen yanıtlarla paralellik göstermesi sonucu, şirketler bazında da aynı eğilimlere sahip olduğu çıkarımı yapılabilmektedir.

Kısıtlılık-kısıtsızlık boyutuna atfedilmiş ve Türk çalışan bireylere, içinde bulunulan/bulunmuş oldukları organizasyon/şirkette 'bireylerin seçimlerinin ne kadar özgür gerçekleştiği', 'şirket içi yaratılan genel mutluluk-memnuniyet hali ile artı/eksi tutumlara', 'çalışılan ortamın ne kadar doyurucu olduğuna', 'çalışan bireylerin özel hayatları ile iş hayatlarının kontrol noktalarına' ve 'boş zamanlarının ne kadarını; şirket için değil de; kendileri için kullanabildikleri' ile 'bu boş zamanın gerçekten ne kadarını kaliteli şekilde geçirdikleri'ne dair içeriğe sahip olan sorular yöneltilmiştir. Bahsi geçen sorulara gelen cevaplar, oldukça çeşitlilik göstermiş ve neredeyse tüm şıklarda dağılım göstermişlerdir. Ancak soruların içeriklerine ayrı ayrı bakıldığında, geri dönütlerin ortaya koymuş olduğu sonuçlar, Kültürel Boyutlar Teorisi'nin sonuçlarıyla örtüşmekte olduğu söylenebilmektedir. Koreli şirketlerde de,

tıpkı Kore toplumunda olduğu gibi kısıtlılığın yüksek olabildiği gözlemlenebilmekte ve çalışan bireylerden bu kısıtlılık minvalinde oto-kontrol mekanizmalarının sürekli çalışmalarının beklendiği, çalışanın kişisel gelişimi ve memnuniyetinden çok, mümkün olan her 'boşluk'ta dahi çalışmalarının beklenerek buna teşvik edilmeye çalışıldıkları söylenebilmektedir.

Sonuç

Bu çalışma, toplumlarının kültürel değerlerinin, her türlü sosyo-kültürel ve ekonomik organizasyon/örgüt kültürüne ve çalışma hayatı ile şirket kültürüne etki ettiği düşüncesinden hareketle, Geert Hofstede'in yıllar içinde sürekli geliştirilmiş olan Kültürel Boyutlar Teorisi'nin de kaynağı olan çalışması ışığında hazırlanmış 'Organizasyon Ölçümleme Anketi'ne alınan geri dönütler üzerinde Türk ve Kore ülke örgüt kültürlerini genel anlamda inceleme hedefiyle ortaya konulmuş bir çalışmadır.

İlk olarak, literatür taramaları ışığında 'kültür' ve 'organizasyon/örgüt kültürü' kavramları açıklanarak, kültür kavramının ve sahip olduğu katlar ve değerlerle (Bknz. Şekil 1 ve 2) toplumları ve bireyi, birey aracılığıyla da tüm sosyo-kültürel ve ekonomik organizasyonları nasıl etkilemekte olduğuna değinilmiştir. Daha sonra örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler hakkında bilgiler verilerek, çalışan bireylerin dahil oldukları organizasyonlarda kendilerinden beklenebilecek olan her tür davranış ve iletişim şekilleri vb. hakkında bilgiler verilmiştir. Kültür ve organizasyon kültürü arasındaki bağlantıya da değinilerek, çalışan bireylerin; özellikle de yönetici ve lider konumunda bulunanların; içinden gelmekte oldukları toplumların ve kültürlerin bir parçası olmalarından kaynaklı olarak, çalıştıkları organizasyona bu kültürü ister istemez ve farkında olarak veya olmayarak taşımakta olduklarından bahsedilmiştir. Taşınan (bireyin ulusal-toplumsal kültürel birikimi) ve var olan (organizasyon/örgüt/şirketin gelmekte olduğu toplumsal kültürel birikim) kültürün belli seviyelerde harmanlanarak çatışmasını engelleyebilmek adına karşılıklı olarak toplumsal kültürel değerler hakkında bilgi sahibi olmak önem arz eder hale gelmiştir. Çalışılan organizasyonun mensubu olan ve farklı ulusal kültürel geçmişe sahip bireylerin, profesyonel iş atmosferinde daha verimli, yanlış anlaşılmalardan mümkün olduğunca uzak ve sürdürülebilir bir çalışma iletişimi ve ortamı geliştirip yaratılabilmesi amacıyla dahil oldukları kültür hakkında bilgi sahibi olmaları oldukça önemli bir olgu halini almıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi'ni oluşturan boyutlar hakkında kısaca bilgi verilerek açıklanmış ve organizasyon/şirket kültürü ve Kültürel Boyutlar Teorisi ilişkisine değinilmiştir. Daha sonra ise bu çalışma özelinde, iki ülkenin organizasyonel açıdan kültürel değerleri hem genel hatlarıyla hem de Kültürel Boyutlar Teorisi çerçevesinden karşılaştırılmalı olarak açıklanmak

istenmiştir. İki toplumun kültürel değerlerini organizasyon/şirketler boyutunda, Türk çalışanlar gözünden, daha iyi anlayabilmek adına hazırlanmış olan Organizasyon Kültürü Ölçüleme Anketi'ni oluşturan ve her bir sekiz soru grubunun bir boyuta atfedilmiş olduğu anket incelemeleri kısmı ise bu çalışmanın dördüncü bölümünü oluşturmuştur.

Bu incelemeler ve literatür taramaları sonucu ulaşılan bulgular genel bir çerçeve ile aşağıdaki gibidir:

Türk çalışanların gözlemleri sonucu Koreli şirketlerin organizasyon/örgüt kültürünü Kültürel Boyutlar Teorisi boyutları açısından incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Ankete alınan geri dönütlere bakıldığında, alınmış olan cevapların dağılımı göstermektedir ki, Koreli şirketlerde güç mesafesi boyutu özelinde daha kesin sonuçlara ulaşabilmek için daha fazla verinin gerekli olduğu çıkarımı yapılmaktadır.
- Geri dönütlerin bireycilik-toplulukçuluk bazında incelemesi sonrası, özellikle toplulukçuluğa vurgu yapmakta olan sorulara alınan çoğu cevabın *kararsızım* ve *katılıyorum* şeklinde olması, literatür taramaları ve Hofstede'in araştırma sonuçlarının aksine Koreli şirketlerin, toplumlarından daha az olacak şekilde toplulukçuluğa eğilim olduğunu göstermektedir.
- Erillik-dişlilik boyutu özelinde ankette yer almış sorulara verilmiş cevaplara bakıldığında, Hofstede'in araştırmasında toplumsal olarak daha dişil özelliklere sahip olmalarına karşın, Korelilerin iş hayatlarında erillik eğiliminin en önemli özellikleri olan sonuç ve başarı odaklı olma, hırs ve atılganlık vb. özelliklerinin daha yoğun şekilde öne çıkmakta olduğu görülmektedir.
- Ankette belirsizlikten kaçınma boyutuna atfedilmiş olan sorulara alınan geri dönütler neticesinde, Hofstede'in çalışmasına paralellik gösteren sonuçlar alındığı görülmüştür. Tıpkı çalışmada Kore toplumunun belirsizlikten kaçınma durumunun yüksek olduğunun ortaya konmuş olması gibi, ankete alınan geri dönütlerde bu durumun, şirketler bazında da yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.
- Hofstede'in çalışma sonuçlarıyla anket geri dönütlerinin paralellik göstermekte olduğu bir diğer boyut ise uzun-kısa vade yönelim boyutudur. Alınan geri dönütler neticesinde Kore toplumunda olduğu gibi Koreli şirketlerin de uzun-vade yönelimli oldukları ve bunu gelenek ve erdemlerine bağlı olacak şekilde gelecek, süreç-kazanç ve faydacılığı merkez alarak yapmakta olduklarını ortaya koymaktadır.

- Son boyut olan kısıtlılık-kısıtsızlık boyutuna atfedilmiş sorulara alınan geri dönütleri incelediğimizde, Hofstede'in çalışmasıyla örtüşen sonuçlar alınmış olduğu görülebilmektedir. Tıpkı Kore toplumunda olduğu gibi, Koreli şirketlerde de kısıtlılığın (çalışan bireylerin kişisel gelişimlerine önem verememeleri, boş vakitlerini istedikleri gibi değerlendirememeleri, çalışanlardan sürekli bir oto-kontrol ve "çalışma" beklentisi vb.) oldukça fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Türk ve Kore organizasyon kültürlerinin incelendiği ve karşılaştırıldığı bu çalışmada, Türk bireylerin organizasyonel anlamda karşılaşılabileceği kültürel zorlukların ve yer yer benzerliklerin genel bir bakış açısıyla belirlenerek Kore organizasyon kültürünün boyutlar kapsamında tanımlanması her iki topluma mensup çalışan bireyler için iş hayatlarında sosyal ilişkilerin daha sağlıklı ve sürdürülebilir olmasına yardımcı olmak amaçlanmıştır. Çalışmanın aynı zamanda ileride iki toplumun kültürü ile ilgili yapılacak olan çalışmalara referans kaynağı olması hedeflenmektedir. İleride her iki toplumun kültürel özelliklerinin incelendiği daha geniş kapsamlı çalışmaların yapılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Barutçugil, İ., (2011a), *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti.

Barutçugil, İ., (2011b), *Kültürler Arası Yönetim*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti.

Candan, E., (2002), *Türkler'in Kültür Kökenleri*, İstanbul, Sınır Ötesi Yayınları.

Çakar, U., (2018), *Kore Yönetim Kültürü* (1. Baskı), Ankara, Detay Yayıncılık.

Çetin, O. I., (2020), *Türkiye'de Örgüt Kültürü Çalışmaları* (Birinci Baskı), İstanbul, Kriter Yayınevi.

Erdem, R.- Çukur, C. Ş.(Ed.), (2007), *Kültürel Bağlamda Yönetimsel Örgütsel Davranış* (1. Basım), Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:31.

Gerçik, İ. Z., (2020), *Yönetimin Kültürcesi Türk Kültüründe Yönetim ve Liderlik* (Birinci Basım), İstanbul, Küre Yayınları.

Harvard Business Review Press, (2021), *Kurum Kültürü* (L. Göktem Çev.), ISBN 978-625-7804-55-4, İstanbul: Optimist Yayın Grubu San. ve Tic. Ltd. Şti.

Hofstede - Hofstede, G. J. -Minkov, M., (2022), *Kültür ve Örgüt Zihnin Yazılımı* (Dr. Öğr. Üyesi H. Akkaş Çev. Ed.), Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.

Hong, E., (2020), *Nunçi Korelilerin 5000 Yıllık Başarı ve Mutluluk Sırrı* (S. Toksoy Çev.), İstanbul, Kuraldışı Yayıncılık.

Huijser, M., (2006), The Cultural Advantage A New Model For Succeeding With Global Teams (First Published By Intercultural Press, A Nicholas Brealey Publishing 143 144 Company), Finland: WS Bookwell, BOSTON- LONDON, INTERCULTURAL PRESS, A Nicholas Brealey Publishing Company.

Memiş, E., (2008), Türk Kültür Tarihi (5. Baskı), Konya, Çizgi Kitabevi.

Mercan, N., (2016), İşletmelerde Kültürler Arası Yönetim Ve Kültürel Zeka (Kültürler Arası Farklılık Eğitim Modeli) (1. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.

Okmeydan Bitirim, S.- Saran, M. (Ed.), (2019), Kültürlerarası İletişim: İletişim Odaklı Güncel Yaklaşımlar (1. Baskı), Konya: Eğitim Yayınevi.

Öztürk, C., (2023), Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi Bağlamında Türkiye-Güney Kore Şirket Kültürü Karşılaştırması, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Parlar, Z., (2019), İŞ'te TÜRK "Türk İş Kültürünün Diğerlerinden Farkı" (4. Baskı), (K. Çiftçioğlu Çev.), İstanbul, Optimist Yayın Grubu San. ve Tic. Ltd. Şti.

Sargut, A.S.- Özen, Ş. (Der.), (2020), Örgüt Kuramları (4. Baskı), Ankara: İmge Kitabevi.

Stanford, N., (2014), Organizasyon Kültürü (I. Basım), (Ü. Şensoy Çev.), İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Trompenaars, F.-Hampden-Turner, C., (1998), Riding The Waves of Culture Understanding Cultural Diversity in Business (Second Edition First Published By Nicholas Brealey Publishing Limited İn 1997), Finland, Werner Söderström Oy, London: Nicholas Brealey Publishing.

İnternet Kaynakları

'The Hofstede Insights Consulting- Coaching- Certification- Tooling' adlı web sitesi, (İnt-1), (<https://www.hofstede-insights.com/>), 04.07.2023.

'The Hofstede Insights Consulting- Coaching- Certification- Tooling' adlı web sitesi, (İnt-1a), Organisational Culture What You Need To Know ve Intercultural Management What You Need To Know adlı internet makaleleri,

(<https://www.hofstede-insights.com/organisational-culture>
https://cdn2.hubspot.net/hubfs/5077453/Organisational%20Culture%20-%20What%20you%20need%20to%20know.pdf?utm_campaign=Increase%20share%20on%20research&utm_medium=email&_hsmi=87065239&_hsenc=p2ANqtz-_cmCoBBJQuiFdLIlgjMMW7aesh7uY6U-ewyqWBZ2xQY-iRq8L0WX---uji2SwUI0T9TV2yNIF477hsmCAnsd6B0xssFg&utm_content=87065239&utm_source=hs_automation)

(<https://www.hofstede-insights.com/intercultural-management>
<https://5077453.fs1.hubspotusercontentna1.net/hubfs/5077453/Articles%20->

%202023%20updates/INTERCULTURAL%20MANAGEMENT%20WHAT%20YOU%20NEED%20TO%20KNOW.pdf?utm_campaign=Intercultural%20management&utm_medium=email&_hsmi=257112958&_hsenc=p2ANqtzs88WtNUY6rzlnbqC23uAmqqb8x4oYvT46HikEM3id6g9IA2ZaX6mX8tUhB9lbu6j54nQknx2FRKOsPxFmFAnpKuYw&utm_content=257112958&utm_source=hs_automation), 04.07.2023.

'The Hofstede Insights Consulting- Coaching- Certification- Tooling' adlı web sitesi, (İnt-1b), Country Comparison Tool adlı internet sayfası, (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=south+korea%2Cturkey>), 04.07.2023.

Cho, Y. H.-Yoon, J., (2001), The Origin And Function Of Dynamic Collectivism: An Analysis Of Korean Corporate Culture, Asia Pacific Business Review, 7:4, 70-88, DOI:10.1080/713999116(https://www.researchgate.net/publication/247506433_The-Origin_and_Function_of_Dynamic_Collectivism_An_Analysis_of_Korean_Corporate_Culture), 21.02.2022.

Eroğlu, Y., (2020), Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Dört Temel Boyutunun Gelişmiş (Belçika Ve Abd) ve Geri Kalmış (Bangladeş Ve Pakistan) Ülkeler Açısından Değerlendirilmesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi Journal of Social Sciences, Cilt.2 Sayı.1 2020, ss. 84-102, (<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1182315>), 10.07.2023.

Gün, G.-Derin, N., (2017), Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Uygulamalarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Araştırma, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 25, Yıl: 9, Yayına Geliş Tarihi: 04.08.2016- Yayına Kabul Tarihi: 26.01.2017 Ss. 349-389,

(<https://arastirmax.com/en/system/files/dergiler/58088/makaleler/9/25/arastirma-x-orgut-kulturu-tiplerinin-kariyer-yonetim-uygulamalarina-etkisi-otel-isletmelerinde-arastirma.pdf> ve <https://docplayer.biz.tr/196286615-Orgut-kulturu-tiplerinin-kariyer-yonetim-uygulamalarina-etkisi-otel-isletmelerinde-arastirma-gulgun-neslihan-derin.html>), 07.11.2021.

Günel, T.,(2017), Kurumsal Kuram Perspektifinden Kurumsal Sürdürülebilirlik: İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlamaları Üzerine Bir Uygulama, T.C. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (<http://dspace.baskent.edu.tr/bitstream/handle/11727/2858/10167202.pdf?sequence=1&isAllowed=y>), 09.07.2023.

Kee, T. S., (2008), Influences Of Confucianism On Korean Corporate Culture, Asian Profile, Vol. 36, No. 1, pp. 9-20,

(https://www.researchgate.net/publication/341788245_Influences_of_Confucianism_on_Korean_Corporate_Culture)

<https://www.semanticscholar.org/paper/Influence-of-Confucianism-on-Korean-Corporate-Kee/66c7f274b217b565d544748bac7d96ebe076cb2c>), 19.07.2022.

Kılıç, T., (2015), Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut Ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma, Toros Üniversitesi İktisadi, İdari, Sosyal Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt/Volume: 2, Sayı/Issue: 4, Aralık/December: 2015, ss. 57-74, (<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/270054>), 06.07.2023.

Kızıloğlu, M.- Bayrak Kök, S., (2017), Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma, Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (Asead) Eurasian Journal Of Researches In Social And Economics (Ejrse), Asead Cilt 4, Sayı 11, Yıl 2017, Ss. 141-159, (https://www.researchgate.net/publication/322656806_DENISON_ORGUT_KULTUR_U_MODELI_UZERINE_BIR_ARASTIRMA file:///C:/Users/hp/Downloads/ASEADMakale.pdf), 07.11.2021.

Kim, H. M., (İnt-2), The Gendering Of Modernity And Military Authoritarianism The(Un)making of the Modern Family- Changed Family Structure and Singletons (Video 3), Yonsei University, Ankara University on Coursera, Coursera Sponsored Courses, "Gender, Family, and Social Change in Contemporary South Korea" adlı Online Kurs, Week 2, 150 (https://d3c33hcgiewv3.cloudfront.net/v8YRRQIfEeeIvwpaUAaO9g.processed/full/360p/index.mp4?Expires=1645056000&Signature=kyu60FZlBjZO6CgW1cseFuEf8pwJAdhUXjxGrH4rvmSRUTCt1XxQRv7kor1MIIx1GGo3fbnHNCHLx6Z98ivBNJWYcfLaB0B3HRTzsd4aoQv5XOnQYFXJt8Darlu41oSOXWrBp2gmnPo2iOJ7KIRsSmh4bPrJZzGmFR79SMiI_&Key-Pair-Id=APKAJLTNE6QMUY6HBC5A), 15.02.2022.

Öğüt, A.-Kocabacak, A.,(İnt-3), Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları, V. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi (11-13 Haziran 2007), Türkiyat Araştırmaları Dergisi, ss.145-170, (<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/257918>), 17.02.2022.

Öncül -Deniz, vd (2016), Hofstede'in Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi, Akademik Yaklaşımlar Dergisi Journal Of Academic Approaches, İlkbahar 2016 Cilt:7 Sayı:1 Spring 2016 Volume:7 Issue:1, ss. 255-269, (<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/269316>), 10.07.2023.

Türk Dil Kurumu (TDK) resmi internet sitesi, (İnt-4), (<https://sozluk.gov.tr/>), 14.07.2023.