

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**HOFSTEDE'NİN KÜLTÜREL BOYUTLARI KAPSAMINDA X  
VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ FARKLILIKLARI  
ÜZERİNDEN ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Serhat DOĞAN**

**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı  
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı**

**TEMMUZ, 2023**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**HOFSTEDE’NİN KÜLTÜREL BOYUTLARI KAPSAMINDA X  
VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ FARKLILIKLARI  
ÜZERİNDEN ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Serhat DOĞAN**  
**(Y2012.140006)**

**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı**  
**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Müge ÖZTUNÇ**

**TEMMUZ, 2023**

## **ONAY FORMU**

## ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Hofstede'nin Kültürel Boyutları Kapsamında X ve Y Kuşaağı Çalışanlarının Farklılıkları Üzerinden Analizi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça 'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.(28/07/2023)

Serhat DOĞAN

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın tamamlanması sürecinde, rehberliği, anlayışı, sabrı ve destekleyici tavırları için tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Müge ÖZTUNÇ'a derin minnettarlığımı sunarım. Bilimsel düşüncenin ışığını benimle paylaştığı ve yolculuğumu her adımda harekete geçirdiği için teşekkür ederim.

Sevgili dostlarım Dr. Gülgün Uzunoğlu Azman ve Özgür Emek Korkmaz'a, çoğu zaman zor olan bu süreçte benim yanımda oldukları ve bana manevi destek sağladıkları için içtenlikle teşekkür ederim. Varlıkları ve destekleri, bu çalışmanın tamamlanmasında belirleyici bir faktör olmuştur.

Buna ek olarak, eğitim süresince moral ve motivasyonumu yükselten değerli Berna Yeşil, Dilara Kenanoğlu ve Hatice Bulu'ya minnettarlığımı ifade etmek isterim. Bana sundukları kalıcı dostluk ve sıcaklık, tezim üzerinde çalışırken ruh halimi dengelememde çok değerli oldu.

Son olarak, desteklerini bir an olsun eksik etmeyen ve her daim yanımda olmaya devam eden aileme minnetimi sunarım.

Temmuz, 2023

Serhat DOĞAN

# HOFSTEDE’NİN KÜLTÜREL BOYUTLARI KAPSAMINDA X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ FARKLILIKLARI ÜZERİNDEN ANALİZİ

## ÖZET

Kuşaklar teorisi çerçevesinde yaşadıkları dönemlere göre analiz edilen ve isimlendirilen kuşakların günlük yaşamlarında gözlemlenen farklılıkları kurumsal yaşamda da görülmektedir. Yapılan araştırmalar, bu farklılıkların iş yaşamlarını, başarı oranlarını, kurumların iç yapılarını ve çalışan kuşakların bağlı oldukları kurumlarda geçirdikleri süreleri doğrudan etkilediğini göstermektedir. Kurum bir değerler sistemi olarak düşünüldüğünde kurumsal anlayış ve paylaşılan değerler kurumlar için hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada X (1965-1980) ve Y (1981-2000) kuşaklarından hali hazırda çalışan bireylerin iş hayatındaki farklılıkları Hofstede'nin beş kültür boyutu (Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kısa vadeye dönüklük-uzun vadeye dönüklük, erillik- dişilik, bireysellik-kollektivizm) üzerinden karşılaştırmalı olarak nicel yöntem kullanılarak analiz edilmiştir. Bir arada çalışan bu iki kuşağın kültürel değerlerinin ve dolayısıyla davranış farklılıklarının anlaşılması kurumların iç yapılarının daha verimli bir şekilde yönetilmesi ve çalışanlar arası iletişimin güçlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmada, Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi temel alınarak hazırlanan 'Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği' kullanılmıştır. Araştırma verileri X ve Y kuşağından 520 çalışan ile online anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenlerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılarak araştırma hipotezleri test edilmiştir. Buna göre, X ve Y kuşağının bireysel kültürel değerler anlamında farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Bu farklılıklar ayrıca kuşaklar arasındaki cinsiyet ve kurum içi pozisyonları gibi değişkenlerde de gözlemlenmiştir. Genel olarak, X kuşağı daha hiyerarşik bir organizasyon yapısına uyumlu, bireysel çalışma disiplinine sahip, kurallara ve yönlendirmelere itaat eden bir yapı sergilerken, Y kuşağının daha modern ve eşitlikçi bir organizasyon yapısına uyumlu, grup çalışmasına yatkın ve kuralları ile yönlendirmeleri sorgulayan bir yapıda olduğu

gözlemlenmektedir. Araştırma, X ve Y kuşağı çalışanlarına yönelik kurum içi iletişim stratejilerinin oluşturulması ve işe alım, liderlik, insan kaynağı geliştirme gibi uygulamalarını daha etkili bir şekilde planlama konusunda yön gösterici olmakla birlikte kuşaklar arasındaki iş birliğinin güçlendirilmesine de katkı sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** X kuşağı, Y kuşağı, Hofstede'nin Kültür Boyutları, İletişim Araştırmaları, Kurum Kültürü.



# **ANALYSIS OF THE DIFFERENCES BETWEEN GENERATION X AND Y EMPLOYEES WITHIN THE CONTEXT OF HOFSTEDE'S CULTURAL DIMENSIONS**

## **ABSTRACT**

The daily lives of different generations, categorized and named based on the time periods they live in, exhibit variations that extend into the corporate environment. Extensive research indicates that these differences directly impact work styles, success rates, internal organizational structures, and the tenure of individuals within their affiliated organizations. When viewing an organization as a system of values, it becomes evident that corporate understanding and shared values hold significant importance for the organization's functioning and overall well-being. Thus, this study aims to analyze the work life disparities among currently employed individuals from Generations X (born between 1965-1980) and Y (born between 1981-2000) using a comparative quantitative approach based on Hofstede's five cultural dimensions: power distance, uncertainty avoidance, longevity, masculinity-femininity, and individualism-collectivism. Understanding the cultural behavior distinctions between these two generations working together is crucial for efficient management of internal organizational structures and fostering effective communication among employees.

To conduct this research, data was collected through an online survey method from 520 employees representing Generation X and Y. The "Individual Cultural Values scale," developed on the foundations of Hofstede's Cultural Dimensions Theory, was employed in the study. The collected data underwent validity and reliability analyses to test the research hypotheses. The results revealed differences in individual cultural values between Generation X and Generation Y. Moreover, these disparities were also observed in variables such as gender, education level, position within the organization, and income level.

In general, Generation X exhibits compatibility with hierarchical organizational structures, emphasizing individual work discipline and adherence to rules and directives. On the other hand, Generation Y aligns with more modern and

egalitarian organizational structures, favoring group work and questioning rules and directives. This research provides valuable insights for developing internal communication strategies tailored to employees from Generation X and Y. Additionally, it facilitates effective planning of practices such as recruitment, leadership, and human resource development, while promoting collaboration between generations within organizations.

**Keywords:** Generation X, Generation Y, Hofstede's Culture Dimensions, Communication Research, Organizational Culture.

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

ONUR SÖZÜ.....	i
ÖNSÖZ .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	v
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	vi
<b>I. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>II. TOPLUM KÜLTÜRÜNÜN KURUM KÜLTÜRÜNE YANSIMASI.....</b>	<b>4</b>
A. Kültür Kavramı .....	5
1. Türkiye’de Kültürel Çeşitlilik ve Kurumsal Kültüre Etkisi.....	7
B. Kurum Kültürünün Kavramı: Tanımı, Kapsamı ve Türleri .....	9
1. Kurum Kültürünün Kapsamı .....	10
2. Kurum Kültürü Türleri .....	11
3. Kültürel Unsurların Kurum Kültürü ile İlişkisi .....	13
4. Kurum Kültürü Yönetimi .....	16
5. Türkiye’de Kurumsal Kültür Çalışmaları.....	17
<b>III. KUŞAKLAR TEORİSİ PERSPEKTİFİNDE X VE Y KUŞAKLARININ KÜLTÜREL VE KURUM KÜLTÜRÜ ANLAMINDA FARKLILAŞMASI....</b>	<b>23</b>
A. Kuşaklar Teorisi.....	23
1. X Kuşağı ve İş Dünyasındaki Kurumsal Davranışları.....	26
2. Y Kuşağı ve İş Dünyasındaki Kurumsal Davranışları.....	28

<b>IV. HOSTEDE’NİN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ.....</b>	<b>32</b>
A. Kültürel Boyutlar Teorisi ve Boyutları .....	32
1. Güç Mesafesi .....	33
2. Bireysellik-Kolektivizm .....	37
3. Eril Toplum- Dişi Toplum .....	41
4. Belirsizlikten Kaçınma .....	43
5. Kısa Vadeye Dönüklük- Uzun Vadeye Dönüklük.....	48
6. Heveslilik- Kısıtlılık .....	51
<b>V. ARAŞTIRMA DİZAYNI VE METODOLOJİSİ .....</b>	<b>56</b>
A. Araştırma Dizaynı ve Metodolojisi.....	56
1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	56
2. Araştırmanın Ana Kütleli ve Örneklem Seçimi .....	56
a. Araştırmanın Türü ve Analiz Metodu.....	57
b. Araştırmanın Ölçekleri .....	58
i. Sosyodemografik Özellikler ve Veri Formu.....	58
ii. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği .....	58
B. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	62
C. Araştırmanın Bulguları .....	62
1. Betimleyici İstatistikler.....	62
<b>VI. TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>76</b>
<b>VII. KAYNAKÇA.....</b>	<b>86</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>113</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>Ed.</b>	: Editör
<b>KOSGEB</b>	: T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>Ss.</b>	: Sayfa sayısı
<b>Vb.</b>	: Ve benzeri
<b>Vd.</b>	: Ve diğerleri
<b>YÖK</b>	: T.C. Yüksek Öğretim Kurulu

## ÇİZELGELER LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 1. Kurum Kültürünün Yüksek ve Düşük Güç Mesafesi Kültürel Boyutu Açısından Karşılaştırılması.....	36
Çizelge 2. Kurum Kültürünün Bireysellik ve Kolektivizm Kültürel Boyutu Açısından Karşılaştırılması.....	40
Çizelge 3. Kurum Kültürünün Erillik – Dişilik Kültürel Boyutu Açısından Karşılaştırılması.....	43
Çizelge 4. <i>Kurum Kültürünün Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutu Açısından Karşılaştırılması</i> .....	47
Çizelge 5. Kurum Kültürünün Kısa Vadeye Dönüklük ve Uzun Vadeye Dönüklük Kültürel Boyutu Açısından Karşılaştırılması.....	51
Çizelge 6. Kurum Kültürünün Heveslilik – Kısıtlılık Kültürel Boyutu Açısından Karşılaştırılması.....	54
Çizelge 7. Cronbach Alpha ve KMO değerleri.....	59
Çizelge 8. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği.....	60
Çizelge 9. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	63
Çizelge 10. Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinden Alınan Puanların X ve Y Kuşağı'na Göre İncelenmesi.....	65
Çizelge 11. Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinden Alınan Puanların Cinsiyete Göre İncelenmesi .....	67
Çizelge 12. Erkekler Özelinde Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinden Alınan Puanların X ve Y Kuşağına Göre İncelenmesi .....	68
Çizelge 13. Kadınlar Özelinde Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinden Alınan Puanların X ve Y Kuşağına Göre İncelenmesi .....	70
Çizelge 14. Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinden Alınan Puanların Kurum Türüne Göre İncelenmesi.....	72
Çizelge 15. Özel Kurum Özelinde Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinden Alınan Puanların X ve Y Kuşağına Göre İncelenmesi .....	73

Çizelge 16. Kamu Kurumu Özelinde Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinden Alınan Puanların X ve Y Kuşuğına Göre İncelenmesi .....	74
---	----

## I. GİRİŞ

Kuşaklar teorisi, ilk olarak 1928 yılında, Alman sosyolog Karl Mannheim tarafından kaleme alınan ‘*The Problem of Generation*’ isimli çalışmada ortaya atılmıştır (Eyerman ve Turner, 1998; Taylor, 2008). Ancak, kuşaklara dair tartışmaların kökeni Antik Yunan’a kadar uzanmaktadır. Bu dönemde daha çok yaşlı bireylerin gençler hakkındaki şikayetleri bilinmekte; akıl, başarı gibi konular etrafında tartışmaların yürütüldüğü görülmektedir. Örneğin, Yunan filozof Aristo, *Retorik* isimli çalışmasında kuşaklararası farklılıkları şu şekilde anlatmaktadır:

“*Nasıl ki dünyada yetişen şeyler arasında bir değişim varsa aynı şekilde insan soylarında da benzeri bir değişim vardır. Bazen iyi kuşaklar ve bu kuşaklardan olağanüstü insanlar gelir, bazen bir ara dönem başlar. Akıllı olanlar Alkibiades ya da Dionysos’un soyundan gelenler gibi çılgın karakterdeyken Kimon, Perikles ya da Sokrates’in torunları gibi uyuşuk, tembel kuşaklara bir dönüş de yaşanabilir*” (Aristo, 2018: 132).

Kuşaklara ilişkin 2500 yıl öncesine uzanan bu farklılıklar çeşitli düşünürlerce dile getirilmiş, kavram ve kavrama ilişkin tartışmalar ise daha çok 19. yüzyıldan sonra görünür olmuştur. Bu anlamda, sosyolojinin kurucusu olarak bilinen Fransız sosyolog Auguste Comte, İspanyol filozof José Ortega y Gasset, Alman düşünür Karl Mannheim, Amerikalı siyaset bilimci Ronald Inglehart ve William Strauss ile Neil Howe’un bu tartışmalara yönelik çalışmaları kuşak kavramı ve kuşak farklılıklarına dair ilgiyi artırmıştır (Korkmaz, 2020: 52-54).

Kuşaklara ilişkin yapılan tartışmalar özellikle 21. yüzyıl itibariyle hız kazanmıştır. Bir yandan iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler diğer yandan McLuhan’ın deyişiyle dünyanın “küresel köy” haline gelmesi kuşaklararasıdaki farklılıkların belirgin derecede artışına neden olmuştur. İletişim teknolojisinin sunduğu fırsatlar, insanların eşitleneceği bir "küresel köy" oluşumuna yol açarak, bilginin iktidarının bu yolla kırılacağına yönelik bir tasavvur ortaya çıkmıştır. McLuhan, teknolojik gelişmeleri büyük bir iyimserlikle karşılayarak, elektronik medya ve iletişim araçlarının dünyayı "küresel köye" dönüştüreceğini, böylece



bireylerin dünya ile olan ilişkilerinin özellikle yazının basılı hale geldiği matbaadan önceki dönemlere benzer şekilde daha kolektif bir yapı kazanacağını öne sürmüştür. Bu durum, farklı kuşakların etkileşime girmesine ve her bir kuşağın farklılaşmasına yol açabilecektir (Uysal ve Yıldız, 2007). Kuşakların, günlük yaşamlarında gözlemlenen farklılıkların kurumsal yaşamda da görülüyor olması, bu çalışmanın tecessüs kaynağını oluşturmaktadır. Diğer yandan 2000 sonrası yapılan araştırmalar, farklılıkların iş yaşam biçimini, başarı oranlarını, kurumların iç yapılarını ve çalışan kuşakların bağlı oldukları kurumlarda geçirdikleri süreleri doğrudan etkilediğini göstermektedir. Kurum, bir değerler sistemi olarak düşünüldüğünde, kurumsal anlayış ve paylaşılan değerler de kurumlar için hayati bir önem taşımaktadır. Buradan hareketle, araştırmada, 1965-1980 yılları arasında doğan X ve 1981-2000 yılları arasında doğan Y kuşaklarından mevcut durumda bir kurum ya da kuruluşta çalışan bireylerin iş hayatındaki farklılıkları Hofstede'nin beş kültür boyutu (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kısa vadeye dönüklük-uzun vadeye dönüklük, erillik- dişilik, bireysellik-kollektivizm) üzerinden karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Bir arada çalışma pratiği olan iki kuşağın kültürel değerlerinin ve dolayısıyla davranış farklılıklarının anlaşılması kurumların iç yapılarının daha verimli bir şekilde yönetilmesi ve çalışanlar arası iletişimin güçlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmada, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarındaki çalışmalarıyla bilinen Hollandalı düşünür Gerard Hendrik Hofstede'nin (1928-2020) Kültürel Boyutlar Teorisi temel alınarak hazırlanan 'Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği' kullanılmış; nicel yöntem ile veriler analiz edilmiştir. Araştırma verilerine X ve Y kuşağından toplam 520 çalışan ile online anket yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenlerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış; araştırma hipotezleri test edilmiştir. Buna göre, iki kuşak arasında bireysel kültürel değerler açısından farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıklar kuşaklar arasındaki cinsiyet, eğitim düzeyleri, elde edilen gelir ve kurum içi pozisyonları gibi değişkenlerde de gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmanın temelinde, X kuşağının hiyerarşik bir organizasyon yapısı içinde daha uyumlu, öz çalışma disiplinine sahip, kurallara, yönlendirmelere ve bildirimlere itaat eden bir yapı sergilediği; Y kuşağının ise daha modern ve eşitlikçi bir organizasyonda uyumlu, grup çalışmasına yatkın ve kuralları ile yönlendirmeleri sorgulayan bir duruş sergilediği görülmüştür. Araştırma doğrultusunda elde edilen X ve Y kuşağı çalışanları arasındaki farklılıklara işaret eden bulgular, bir yandan kurum içi iletişim stratejilerinin oluşturulması, işe alım, liderlik,

insan kaynağı geliştirme gibi uygulamalarını daha etkili bir şekilde planlama konusunda yol gösterici olmasına, diğer yandan kuşaklar arasındaki iş birliğinin güçlendirilmesine de katkı sunmaktadır.

## II.TOPLUM KÜLTÜRÜNÜN KURUM KÜLTÜRÜNE YANSIMASI

Kültür, bir topluluğun yaşam tarzını, değerlerini, inançlarını, normlarını ve dilini kapsayan soyut ve somut öğelerin tümüdür (Geertz, 1973; Çağlar, 2001). Kültür, insanların düşüncelerini, hislerini ve davranışlarını yönlendiren, aynı zamanda sosyal yapıları ve organizasyonları düzenleyen bir süreçtir (Tylor, 1871; Güvenç, 1999). Toplum kültürü ise, belirli bir topluluğun ortak değerlerine, normlarına, geleneklerine ve inançlarına atıfta bulunarak, toplumun sosyal ve kültürel kimliği ifade eder (Spencer-Oatey, 2012). Bu bağlamda gerek kültür ve gerek toplum kültürü insanların düşüncelerini, davranışlarını ve sosyal yapılarını şekillendiren ve onlara anlam kazandıran ortak değerler, normlar ve inançlar üzerinde durması şeklinde açıklanabilir (Triandis, 1994).

Kültür ve toplum kültürü arasındaki ilişki, aynı zamanda farklı toplulukların ve bireylerin birbirlerine ve daha geniş topluma karşı nasıl algılandıklarını ve değerlendirildiklerini de incelemeye yardımcı olur (Berry, 1980). Bu ilişki sayesinde, toplumlar ve bireyler kendi kimliklerini ve kültürel değerlerini nasıl geliştirdiklerini, nasıl koruduklarını ve nasıl aktardıklarını anlayabilirler (Phinney, 1990). Aynı zamanda bu ilişki toplumların ve bireylerin kültürel değişime ve adaptasyona nasıl tepki verdiklerini ve bu süreçlerin sosyal ve kültürel yapılar üzerinde nasıl etkili olduğunu gözlemlemeye yardımcı olur (Rogers, 2003). Kültürel değişimin anlaşılması ve yönetilmesi, toplumlar ve bireyler için daha uyumlu ve sürdürülebilir bir yaşam tarzı geliştirmelerine yardımcı olabilir (Inglehart ve Welzel, 2005). Bu nedenle insanların ve toplulukların sosyal ve kültürel yaşamlarını ve etkileşimlerini anlamak ve değerlendirmek temel bir öneme sahiptir. Bu ilişkinin incelenmesi, toplumların ve bireylerin kendi kimliklerini, değerlerini ve inançlarını nasıl geliştirdiklerini ve sürdürdüklerini, aynı zamanda kültürel çeşitlilik ve değişime nasıl uyum sağladıklarını anlamalarına yardımcı olacaktır (Linton, 1945). Yalnızca birey ya da toplum çerçevesinde değil, organizasyonlarda da sosyal ve kültürel bir yapıya rastlanmaktadır. Gelişen teknoloji, çalışanların kültürel anlamda çeşitliliği ve zaman içerisinde

değişime uyumlu olabilecek yapıları nedeniyle günümüze kadar çeşitli bilimsel araştırmalara konu olmuş ve bulunduğu organizasyonun yönetiminde olan çalışanların önem verdiği bir konu haline gelmiştir.

Bir organizasyonun kurumsal kültürü, birçok faktörün etkileşimi sonucunda oluşmakla birlikte, toplumun değerleri ve inançlarıyla da uyumlu bir nitelik taşımaktadır (Cameron ve Quinn, 2011). Kurum kültürü, liderlik yaklaşımlarından çalışanların tutumlarına ve davranışlarına kadar bir dizi faktör tarafından belirlenmektedir (Schein, 2010). Kurum kültürü içinde bulunduğu toplumun kültürüyle de ilişki içerisindedir ve toplum kültürünün kurum kültürü üzerindeki yansıması, çalışanlar üzerinde ciddi bir etki yapmaktadır. Çalışanların işyeri davranışlarını, sosyal çevrelerindeki kültürün yansıması olarak şekillendirdiği gözlemlenmektedir. İşte bu yüzden, bir işletmenin kurumsal kültürünün, çalışan memnuniyeti ve motivasyonunu etkileyebilecek şekilde toplum kültürüne uygun olması önemlidir (Liu ve Chen, 2012). Organizasyonların kurum içi yapılarında sağlanan uyumun, organizasyonun sürdürülebilirliğini doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Toplum kültürünün kurumsal kültür üzerindeki etkisi, müşterilere olan etkisi açısından da önemlidir. Örneğin, belirli değerlere sahip bir toplumda faaliyet gösteren bir işletmenin, müşterilerin güvenini kazanmak için dürüstlük ve saygınlık gibi değerleri benimseyen bir kurumsal kültür oluşturması gerekmektedir (Hofstede vd., 1990). Kurumsal kültür, çeşitli faktörlerden etkilendiği gibi ve toplumun değerleri ve inançları ile uyumlu olmalıdır (Cameron ve Quinn, 2011). Çalışanlar, toplumun değerleri ve inançları ile uyumlu bir kurumsal kültür yapısında aidiyet duygularını yükseltir ve uzun süreli çalışmaya devam ederler. Tutum ve davranışlarını organizasyonun yapısına uygun olacak biçimde şekillendirmekte zorlanmazlar (Liu ve Chen, 2012). Tüm bu ilişkiler, kültür ve toplum kültürünün işletmelerdeki kurum kültürüyle olan etkileşimini göstermektedir. Kurum kültürü, toplumun değerleri, normları ve inançlarıyla uyumlu olmalıdır. Bu uyum, çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve müşteri güveni açısından büyük önem taşır.

## **A. Kültür Kavramı**

Kültür kavramı, sorunsal bir nitelik taşır, çünkü farklı insanlar tarafından farklı bağlamlarda ele alınmaktadır (Nieto, 1999: 128). Kültür kavramı, tarih boyunca farklı yazarlar ve dönemler arasında değişen anlamlar içermiştir. Kelimenin anlamı,

Romalılar döneminde ortaya çıkmış olup 16. yüzyıldan itibaren genişlemiş ve değişime uğramıştır. "Kültürlü" sıfatı da 17. yüzyılda günlük dilde kullanılmaya başlanmıştır. 18. yüzyılda kültür kavramı, değer taşıyan ürünler için kullanılmış ve seçkin bir tanımlama getirilmiştir. 19. yüzyılın ortalarında ise kitle kültürü ve popüler kültür kavramları ortaya çıkmıştır (Dollot, 1991: 25; Bakıner Çekin ve Çalışkan, 2020:165). Bu kavram, topluluğun yaşam biçimi, normları, değerleri, inançları ve dil ve sembol sistemlerini içerir. Bireyler, sosyalizasyon süreci boyunca doğdukları toplumun kültürünü benimserler ve bu süreçte, topluluğun kabul görmüş kuralları, değerleri ve normları öğrenilir (Kroeber ve Kluckhohn, 1952). Bu öğrenme süreci, bireylerin toplumlarına nasıl uyum sağladıklarını belirler. Kültür, belirli bir toplumun tarihsel süreçte birikmiş maddi ve manevi değerlerini, inançlarını, sanatını, hukukunu ve yaşam biçimini temsil eder (Tylor, 1871). Bu, kültürün sadece bugünkü yaşamı değil, geçmişi de kapsadığını gösterir. Bu değerler ve inançlar, toplumun üyeleri tarafından paylaşılır ve gelecek nesillere aktarılır. Tylor'a (1871) göre, kültür, toplumsal yaşamın bir parçası olarak kazanılan bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenekler ve diğer yetenekler ve alışkanlıkların tümünü içerir. Bu nedenle, kültür insanın yaşamının birçok yönünü belirler ve şekillendirir. Kültür, ayrıca bireylerin ve grupların düşünce ve davranışlarını belirleyici bir etkiye sahiptir (Geertz, 1973). Kültürel normlar ve değerler, bireylerin karşılaştıkları durumlar karşısında nasıl tepki vereceklerini ve ne düşüneceklerini yönlendirir. Dolayısıyla, bir toplumun kültürü, toplum bireylerinin kimliklerini ve dünyayı nasıl algıladıklarını belirleyen kritik bir unsurdur (Hofstede, 1984). Kültürün bireylerin ve toplumların kim oldukları konusunda kilit bir rol oynadığını gösterir. Kültür, insanların yaşadıkları çevreyi anlamalarını ve çevrelerindeki olaylara karşı nasıl tepki vereceklerini belirleyen bir çerçeve de sunar (Hall, 1976). Aynı zamanda, bireylerin ve grupların yaşamlarını anlamlı ve öngörülebilir kılar. Bu çerçeve, bireylerin yalnızca kendilerini değil dünyada farklı dil konuşuluyor olsa da benzer kültürlerde yaşayan bireyleri ve grupları anlamlandırmalarına yardımcı olur. Kültür, toplumları ve bireyleri ayırt eden temel özelliklerden biri olarak kabul edilir ve bu sebeple sosyal bilimler araştırmalarında kritik bir role sahiptir (Herskovits, 1948).

Bu karmaşık fenomen, hem bireylerin günlük yaşamlarını, sosyal etkileşimlerini ve kişisel değerlerini hem de toplumların sosyoekonomik ve politik yapılarını, kurumlarını ve tarihlerini etkileyen bir yapıdadır (Swidler, 1986). Bu nedenle, kültür hem bireylerin hem de toplulukların yaşam deneyimlerinin merkezinde

yer alır. Dil, kültürel değerlerin, normların ve inançların aktarılmasında önemli bir rol oynar ve kültürel kimlik ve aidiyet duygusunu güçlendirir (Sapir, 1921; Whorf, 1956). Dilin sadece iletişim aracı olarak değil, aynı zamanda kültürün taşıyıcısı olarak önemli bir rol oynadığını da gösterir. Kültür, aynı zamanda, bir toplumun etik değerlerini ve ahlaki normlarını şekillendirir ve toplumun adalet anlayışını ve ahlaki yargılarını belirler (Durkheim, 1893). Her kültür, kendine özgü ve benzersizdir ve kültürlerarası anlayış ve saygı, dünya çapında barış ve uyumun sürdürülmesi için hayati öneme sahiptir (Hofstede, 1984). Kültürel çeşitlilik, topluluklar arasında anlayış ve saygının önemini vurgular. Ayrıca, kültür, insanların dünyayı nasıl algıladıklarını, nasıl anlamlandırdıklarını ve olaylara nasıl tepki verdiklerini belirleyen bir araç olup, toplumların, grupların ve bireylerin yaşamlarını anlamak için çok yönlü bir perspektif sunar (Swidler, 1986; Geertz, 1973). Kültürün bireylerin ve toplulukların dünyayı algılama ve anlama şekillerini derinden etkilediğini gösterdiğini destekleyen diğer bir unsurdur.

Sonuç olarak, karmaşık ve dinamik bir yapı olan kültür, toplumların ve bireylerin yaşamlarını, düşüncelerini, inançlarını ve davranışlarını belirleyici bir rol oynar (Geertz, 1973). Kültür, bir topluluğun yaşamında ve düşüncelerinde merkezi bir etkiye sahip olan karmaşık bir olgudur. Aynı zamanda, kültür, insanların dünyayı anlamalarını ve çevrelerindeki olaylara nasıl tepki vereceklerini belirleyen bir çerçeve sunar (Hall, 1976). Bu, kültürün, toplulukların ve bireylerin olayları nasıl algıladığı ve yorumladığı konusunda önemli bir etkisi olduğunu gösterir. Dolayısıyla, kültürün incelenmesi ve anlaşılması, toplumları ve bireyleri daha iyi anlamak için hayati bir öneme sahiptir (Geertz, 1973). Kültür hakkındaki bilgilerimizi derinleştirmek, daha geniş bir sosyal anlayış ve bilgi birikimi için önemlidir.

## **1. Türkiye’de Kültürel Çeşitlilik ve Kurumsal Kültüre Etkisi**

Türkiye, tarihsel, coğrafi ve sosyal dinamiklerin bir araya geldiği nadir ülkelerden biridir. Farklı kültür ve etnik grupların bir arada yaşadığı bu coğrafya, tarih boyunca birçok medeniyete ev sahipliği yapmış ve bu durum, Türkiye'nin çeşitli ve zengin bir kültürel yapıya sahip olmasını sağlamıştır (Kaya, 2009). Türkiye'deki kültürel çeşitlilik, etnik çeşitlilik, dil çeşitliliği ve dini çeşitlilik olarak belirginleşir. Türkiye, birçok farklı etnik grubu içerisinde barındırır. Türkler, Kürtler, Araplar, Lazlar, Çerkesler ve daha birçok etnik grup, Türkiye'deki etnik çeşitliliği oluşturmaktadır (Ergil, 2000). Bu çeşitlilik, aynı zamanda dil çeşitliliğini de

beraberinde getirir. Türkiye'deki diller arasında Türkçe, Kürtçe, Arapça, Lazca, Çerkesce gibi diller bulunmaktadır (Öpengin, 2012). Bu çeşitlilik, Türkiye'nin sosyal yapısı, sanatı, edebiyatı, mutfak kültürü ve eğitim sistemi gibi birçok alanda kendini göstermektedir. Ancak, bu çeşitliliğin yönetimi, zaman zaman çatışma ve ayrışma potansiyeli taşıdığı için, bu konuda dikkatli ve kapsayıcı politikaların uygulanması gerekmektedir (Yeşil, 2013; Göle, 1997). Bu nedenle, Türkiye'deki kültürel çeşitliliğin yönetimi, ülkenin sosyal politikalarının önemli bir parçasıdır.

Türkiye'deki kültürel çeşitliliğin bir başka boyutu da yaşam tarzları arasındaki çeşitliliktir. Kırsal ve kentsel yaşam tarzları arasındaki farklar, Türkiye'nin kültürel çeşitliliğini artıran bir başka faktördür ve kırsal alanlarda, geleneksel yaşam tarzları ve değerler daha belirgin olabilirken, kentsel alanlarda modern yaşam tarzları ve değerler ön plandadır (Erder, 2004).

Türkiye'deki kurumlar, var olan bu kültürel çeşitlilikten kaynaklanan avantajları kullanarak iş birliği ve yenilikçilik kapasitelerini artırabilirler. Farklı kültürel kökenlere sahip çalışanlar, farklı bakış açıları, deneyimler ve yeteneklerle donanmış olarak problemlere daha yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirler (Horwitz ve Horwitz, 2007). Bu da Türkiye'deki kurumların rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir başarılar elde etmelerine katkıda bulunabilir. Ancak, kültürel çeşitlilik aynı zamanda Türkiye'deki kurumlar için zorluklar da sunmaktadır. Farklı kültürel kökenlere sahip çalışanların etkili iletişim kurmaları ve iş birliği yapmaları zaman zaman zor olabilir (Brett vd., 2006). Bu durum, önyargılar, yanlış anlamalar ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir ve kurumların başarısını olumsuz etkileyebilir. Türkiye'deki kurumlar, bu zorlukları aşmak için çeşitli stratejiler benimsemiştir. Çalışanların kültürel farkındalık ve duyarlılıklarını artırmaya yönelik eğitimler düzenleyerek çalışanların farklı kültürler arasındaki iletişim becerilerini geliştirmekte ve önyargıları azaltmaktadırlar (Mor Barak, 2011). Bu eğitimler, çalışanların farklılıklara saygı gösterme, hoşgörü ve açıklık gibi önemli becerileri geliştirmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik eden bir kurum kültürü oluşturmayı hedefleyen politikaları uygulamaktadırlar (Nishii, 2013). Türkiye'deki kurumlar, kültürel çeşitliliğin kurum kültürüne entegrasyonunu sağlamak için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Bu yöntemler arasında, farklı kültürel grupları temsil eden sembollerin ve ritüellerin kullanılması, çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik eden değerlerin vurgulanması ve farklı kültürel gruplardan çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi bulunmaktadır (Özbilgin ve Tatlı, 2008).

Kültürel farkındalığın yüksek olduğu durumlarda, kültürlerarası iletişim daha başarılı olur (Samovar vd., 2009). Liderlerin rolü de kültürlerarası iletişimde büyük önem taşır. Liderler, farklı kültürel geçmişe sahip çalışanlar arasında etkili bir iletişim kurmayı ve kültürel farklılıkları yönetmeyi desteklemelidir (Aycan vd., 2000; Aycan, 2000; Aycan, 2005).

## **B. Kurum Kültürünün Kavramı: Tanımı, Kapsamı ve Türleri**

Kurum kültürü, her kurumun başarısına doğrudan katkı sağladığı ve kendisine ait olan, iletişim, liderlik, çalışan katılımı ve değişime uyum gibi unsurların etkileşimiyle oluşan bir yapıdır (Aykanat, 2010: 72). Bu kavram, çok da uzak olmayan bir tarih olan 1980'lerden sonra Japon işletmelerinin başarılarının altında yatan yönetim felsefesinden etkilenen yazarlar ve uzmanlar tarafından ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Japon işletmelerinin, güçlü bir kurum kültürüne sahip oldukları kabul edilmiş, Amerikan işletmelerine göre daha başarılı oldukları görülmüş ve sağladıkları üstünlük ile faydalar dikkat çekmiştir. Bu işletmelerin yönetim felsefesi, yeniliği, gelişimi, değişimi ve verimliliği artırmaya yönelik bir etki göstermektedir (Demir, 2005: 3).

Kurum kültürü, çalışanların değerlerini yansıtmalı ve onlara uygun bir çalışma ortamı sağlamalıdır, çünkü bu durum çalışanların bağlılık ve tatmin duygularını artırır, motivasyonlarını ve performanslarını iyileştirir, çeşitliliği teşvik eder ve rekabet gücünü artırır (Denison, 1990). Ayrıca dünyada taşınabilirliğinin artmasına, kıymetini, topluma ilişkin ölçütlerini, çevredeki diğer kurum ve fertlerle bağlantı şekillerini ve seviyelerini de gösterir (Sönmez ve Başal, 2021: 111). Liderlik, kurum kültürünün oluşumunda kritik bir rol oynar; liderler değerlerini ve inançlarını açıkça ileterek, örnek olmalı ve çalışanların katılımını teşvik etmelidir (Schein, 2010; Erdem ve Dikici, 2009). Kurum kültürünün sürdürülebilirliği ve değişime uyum sağlama yeteneği, hızla değişen iş ortamında rekabet avantajını sürdürmek için önemlidir; bu nedenle esneklik, yenilikçilik ve değişime uyum sağlama yeteneği kültürün bir parçası olmalıdır (Cameron ve Quinn, 2011; Çetin ve Baş, 2021). Son olarak, çalışan katılımı ve paydaş desteği, kurum kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi için önemlidir, çünkü çalışanların aktif katılımı kuruma bağlılık ve sahiplenme duygusunu artırırken, paydaşların da kurumun değerlerini benimsemesi ve desteklemesi kültürün güçlenmesine katkıda bulunur (Deal ve Kennedy, 1982).



Günümüz iş dünyasında, kurum kültürü kavramı giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Kurum kültürü, bir organizasyonun değerleri, inançları, davranışları ve çalışma tarzının birleşimi olarak tanımlanabilir. Bu kavram, bir kurumun benzersizliğini ve çalışanların nasıl bir ortamda çalıştığını şekillendiren unsurları içermektedir. Kurum kültürü, çalışanların motivasyonunu, performansını ve memnuniyetini etkileyebilen birçok faktörü içermektedir.

## **1. Kurum Kültürünün Kapsamı**

Kurum kültürünün kapsamı, bir kurumun tüm faaliyetlerini, paydaşlarını ve ilişkilerini içeren geniş bir alana yayılır. Bu kapsam, kurumun misyon ve vizyonunu belirlemekten başlayarak, çalışan süreçlerini, iletişim kanallarını, ödüllendirme politikalarını ve toplumsal sorumluluğunu içerir (Denison, 1990; Schein, 1992). Kurum kültürü ile kurum yönetimi yapısı ve süreçleri birlikte incelenmesi gereken kavramlardır. Hedeflerin oluşturulması, analiz sonuçlarının yanı sıra kurum içindeki değerler, düşünceler, inançlar, varsayımlar ve felsefeler gibi faktörlere de bağlıdır. Bu unsurlar, alternatif seçim sürecinde ve kurumun geleceğini şekillendiren kararların oluşumunda etkili rol oynar. Kültürün belirleyici rolü, kararların oluşumunda etkili olan faktörler arasındadır ve bu nedenle kurumun yapı ve sistemine de etki eder. (Halis ve Naktiyok, 2001: 117; Gümüştekin ve Emet, 2007). Kurum kültürü, genellikle bir lider veya önder tarafından belirlenen ve uygulanan vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerlerle şekillenir (Drucker, 1992; Gürdoğan ve Yavuz, 2013). Liderler, kurumun değerlerini destekleyen ve kültürü güçlendiren davranışlar sergilemeli, çalışanlarıyla etkili iletişim kurmalı ve kurum kültürünün değerlerine uygun politikalar ve uygulamalar geliştirmelidir (Schein, 1992; O'Reilly ve Chatman, 1996). Ayrıca, kurum kültürü çalışanların davranışlarını şekillendirir ve işe olan bağlılıklarını etkiler; iyi bir kurum kültürü çalışanların motivasyonunu artırırken, olumsuz bir kültür ise memnuniyetsizliğe yol açabilir (Chatman ve Jehn, 1994). Kurumların sürdürülebilir başarısı, çalışanlarının güçlü bir kurum kültürüne sahip olmaları ile sağlanabilir. Bu hedefe ulaşmak için kurum yöneticileri, kurum kültürü ilkelerine odaklanarak çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Bu ilkeler, genel prensipler, insan ve motivasyonla ilgili prensipler, yapıyla ilgili prensipler ve liderlikle ilgili prensiplerden oluşmaktadır. Anlaşılacağı üzere liderlik kavramı kurum kültürü yapısında önemli bir noktadadır (Şener 1997; Altunay 1999; Gürdoğan ve Yavuz, 2013).

İyi bir kurum kültürü, çalışanlar arasındaki iletişimi, iş birliğini ve takım ruhunu teşvik eder. Bu da verimliliği artırır, yenilikçiliği destekler ve iş birliği gerektiren projelerde başarıyı sağlar (Cameron ve Quinn, 2011; Chatman ve Jehn, 1994). Bunun yanı sıra, kurum kültürünün kapsamı, kurumun değerlerini ve etik standartlarını belirleyerek, çalışanların etik ve sorumlu davranışlarını teşvik eder (Denison, 1990; Küçüköğlü, 2012). Bu durum kurumun itibarını ve güvenilirliğini artırır, paydaşlar arasındaki ilişkileri güçlendirir ve uzun vadeli sürdürülebilir başarıya katkıda bulunur. Ayrıca, kurum kültürünü sürekli olarak gözden geçirmek, gerekli düzeltici önlemleri almak ve uyum sağlamak için esneklik göstermek de önemlidir (Cameron ve Quinn, 2011). Bu bağlamda denilebilir ki kurum kültürü rekabet avantajı elde etme konusunda da önemlidir (Deal ve Kennedy, 2000; O'Reilly ve Chatman, 1996).

Kurum kültürü, bir kurumun tüm faaliyetlerini, paydaşlarını ve değerlerini içeren geniş bir alandır. Kurum kültürü, kurumun başarısı, çalışanların davranışları, rekabet avantajı elde etme ve toplumsal sorumluluk gibi birçok önemli konuyu etkiler. İyi bir kurum kültürü, çalışan motivasyonunu artırır, iş birliğini teşvik eder, rekabet avantajı sağlar ve toplumsal sorumlulukları yerine getirme konusunda yol gösterir. Kurumların başarılı olabilmesi için, kurum kültürü kapsamının etkili bir şekilde yönetilmesi ve geliştirilmesi büyük önem taşır.

## **2. Kurum Kültürü Türleri**

Kurum kültürü türleri, organizasyonun hedefleri, değerleri ve faaliyetleri doğrultusunda şekillenir. Bu türlerin varlığı, organizasyonun stratejik yönelimine ve liderlik tarzına bağlıdır. Örneğin, bir organizasyon hızlı bir büyüme stratejisi izliyorsa, rekabetçi ve yenilikçi bir kültür benimsemesi daha olasıdır (Schein, 2010). Çalışan davranışları ve performansı üzerinde de etkilidir. Örneğin, işbirlikçi bir kültürde çalışanlar arasında iletişim ve iş birliği arttığından, takım performansı ve iş tatmini genellikle yüksektir (Pekerti ve Kwantes, 2010). Ayrıca, yeni çalışanların uyum sürecini etkileyebilir ve organizasyonun itibarını şekillendirebilir (Chatman ve Eunyong, 2003). Kurum kültürü türleri, sektörlere ve coğrafi bölgelere göre de değişebilir. Örneğin, teknoloji şirketlerinde daha yenilikçi ve esnek bir kültür gözlemlenebilirken, kamu sektöründe daha bürokratik ve hiyerarşik bir kültür yaygın olabilir. Aynı şekilde, farklı ülkelerdeki kültürel farklılıklar da kurum kültürünü etkileyebilir (Hofstede, 1980).

*Rekabetçi kültür;* genellikle hedef odaklı ve sonuçlara odaklanan organizasyonlarda yaygındır. Bu kültürde, çalışanlar genellikle bireysel performanslarını önemser ve başarıyı kişisel hedeflerine ulaşmakla ilişkilendirir. İnsan kaynakları uygulamaları, performans değerlendirmeleri ve teşvikler bu kültürün önemli unsurlarıdır (Kaye, 2018).

*İşbirlikçi kültür;* takım çalışmasına dayalı bir yaklaşımı benimser. Bu kültürde, iş birliği, iletişim ve paylaşım ön plandadır. Çalışanlar genellikle birbirlerine destek olurlar ve ekip başarısı üzerinde odaklanırlar. İşbirlikçi kültürün temel unsurları arasında takım toplantıları, iş birliğini teşvik eden ödüller ve paylaşılan değerler bulunur (Lee ve Yu, 2020).

*Yenilikçi kültür;* organizasyonlarda yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eder. Bu kültürde, çalışanlar genellikle risk almaya teşvik edilir ve fikirlerini özgürce paylaşabilirler. Çalışanların yaratıcı çözümler bulmaları ve sürekli olarak iyileştirmeler yapmaları beklenir. İnovasyon odaklı bir kültür, organizasyonun rekabet gücünü artırabilir (Vanhala vd., 2019).

Kurum kültürü, çeşitlilik açısından birkaç sınıflandırmaya göre farklılık göstermekle birlikte, Schein (2010)'in kültür türleri sınıflandırmasına göre üç farklı kültür türü bulunmaktadır.

*Güç kültürü;* bir kurumdaki karar alma süreçlerinin ve otoritenin merkeziyetçi olduğu bir kültürdür. Bu kültürde liderler, yöneticiler ve karar vericiler genellikle güçlü kişiliklere sahiptir ve kararları hızlı ve tek taraflı bir şekilde alırlar. Otoritenin baskın olduğu bu kültürde, kararlar genellikle üst yönetim tarafından verilir ve çalışanların katılımı veya geri bildirim sınırlı olabilir (Schein 2010).

*Rol kültürü;* bir kurumda belirli bir hiyerarşik yapının ve rollerin belirgin olduğu bir kültürdür. Bu kültürde, işler rutin bir şekilde yapılır ve herkes belirli bir rol ve görevi yerine getirir. Kurumdaki süreçler ve prosedürler, disiplin, verimlilik ve iş birliği üzerine odaklanır (Schein 2010).

*İşlevsel kültür;* bir kurumda belirli bir işlevin veya uzmanlık alanının ön plana çıktığı bir kültürdür. Bu kültürde, kurumun işleyişi, belirli bir işlevselliğe göre düzenlenir. Çalışanlar, farklı uzmanlık alanlarına veya işlevlere sahip olabilir ve bu uzmanlıklarını kullanarak katkıda bulunurlar (Schein 2010).

Schein'in kültür türleri sınıflandırması, farklı kurumların kültürel özelliklerini anlamamızı sağlar. Her kültür türü, farklı bir odak noktası ve yönetim yaklaşımı sunar. Kurumlar genellikle karma kültürel özelliklere sahip olabilir ve birden fazla kültür türü

bir arada var olabilir. Ayrıca, bir kurumun kültürü zamanla değişebilir ve farklı aşamalarda farklı kültür türleri baskın hale gelebilir. Kurum kültürü farklı türlerde ve varyasyonlarda bulunabilir. Rekabetçi, işbirlikçi, yenilikçi ve hiyerarşik kültür gibi farklı tipler, organizasyonun stratejik hedefleri, liderlik tarzı ve sektörüne bağlı olarak ortaya çıkabilir. Kurum kültürü türleri, çalışan davranışları, performansı, uyum süreci ve değişime uyum yeteneği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, organizasyonlar, kurum kültürünü etkili bir şekilde yöneterek başarıya ulaşabilirler.

Quinn ve Cameron Modeli'nde (1999) ise kültür türleri, dört farklı şekilde ele alınmaktadır. Bu modelde kültür türleri şunlardır:

*Hiyerarşik Kültür*; kurallar, prosedürler ve kontrol mekanizmaları ile karakterizedir (Quinn ve Cameron, 1983). Düzenlilik ve istikrar ön plandadır (Yüksel Engin, 2006). Bütün faaliyetlerin gözetim ve denetim altında yönlendirilmesi gerekir. 1960'lı yıllarda başladığı düşünülmektedir (Özmutaf, 2007).

*Pazar Odaklı Kültür*; müşteri taleplerine hızla uyum sağlamayı hedefler (Quinn ve Cameron, 1988). Rekabetçi ortamlarda hareket kabiliyeti yüksektir (Yüksel Engin, 2006). Kurum yönetiminde önemli hususlar olan çalışan motivasyonu, üretim süreçleri, iletişim modelleri gibi çeşitli dallarında pozitif odaklı olmayı içeren bir anlayışa sahiptir (Özmutaf, 2007).

*Ailevi Kültür*; güvene dayalı ilişkilerin, ekip çalışmasının ve çalışanların birbirlerine destek olmasının önemsendiği bir ortamı yansıtır (Quinn ve Cameron, 1988). Bu kültür yapısında hizmet verilen kişiler yani müşteriler de aynı çatı altında gibi düşünülmektedir (Gürdoğan ve Yavuz, 2013: 60).

*Girişimci Kültür*; yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimcilik değerlerine vurgu yapar (Quinn ve Cameron, 1988). Risk almayı teşvik eder ve değişime hızla adapte olmayı amaçlar. Bu kültür anlayışında, geleneksel kurum kültürü yapısı aranmaz. Grup çalışması, kreatif düşünce ve öncülük, kilit noktalarıdır (Özmutaf, 2007).

Quinn ve Cameron Modeli, bu dört kültür tipini tanımlayarak organizasyonlardaki farklı kültürel yaklaşımları anlamamıza yardımcı olmaktadır (Quinn ve Cameron, 1983; Quinn ve Cameron, 1988).

### **3. Kültürel Unsurların Kurum Kültürü ile İlişkisi**

Kültürel unsurların kurum kültürü ile ilişkisine değinen araştırmalar, kültürel unsurların kurum kültürü ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bir organizasyonun kurum kültürünü etkileyen kültürel unsurlar arasında değerler ve

inançlar önemli bir rol oynar. Değerler, organizasyonun temel prensiplerini ve çalışanların kabul ettiği önemli davranışları ifade eder. İnançlar ise çalışanların organizasyon hakkındaki genel algılarını ve tutumlarını yansıtır (Schein, 2010). İnanç ve değerlerin bütünleşimi, organizasyon yapıları içerisinde etkin bir kültür dağılımının sağlanmasında etkili olduğu görülmektedir (Kotter ve Heskett, 1992).

Organizasyonların iletişim biçimleri de kurum kültürünün şekillenmesinde önemli bir faktördür. İletişim, organizasyonun içinde bilgi akışını ve etkileşimi sağlar. Kültürel unsurların iletişim süreçleri üzerindeki etkisi, çalışanların nasıl iletişim kurdukları, bilgi paylaşımının teşvik edilip edilmediği gibi unsurlar üzerinden incelenebilir (Gagliardi, 1990). İşletmeler, değerlerini ve normlarını açıkça ifade eden ve çalışanlarla paylaşan etkili iletişim kanalları geliştirmelidir (Cameron ve Quinn, 2006). İletişim, çalışanların kurumsal değerleri anlamasına ve bu değerlere uygun davranışları benimsemesine yardımcı olur. Kurum içi iletişim kanalları, çalışanların kurumsal kültürü anlamalarını ve benimsemelerini destekler. Bu iletişim kanalları, çalışanların kurumsal değerleri anlamalarını sağlar ve kurum kültürünün işletme içinde yayılmasını kolaylaştırır.

Kurum kültürünü etkileyen bir diğer unsur ise liderlik tarzıdır. Liderler, organizasyonun kültürünü belirlemede önemli bir rol oynar. Denison (1990) tarafından yapılan bir araştırma, liderlik tarzının kurum kültürünü şekillendirmedeki önemini vurgulamış ve liderlerin değerleri ve davranışlarıyla çalışanların kültürel değerleri arasındaki uyumu önemli bir faktör olarak belirlemiştir. Liderlerin değerleri, inançları ve davranışları, çalışanların organizasyona karşı tutumlarını şekillendirir ve kurum kültürünün oluşumunda etkili olur (Denison, 1990). Yöneticiler ve liderler, kültürel unsurları dikkate alarak kurum kültürünü etkileyen stratejiler geliştirmeli ve organizasyonun değerlerini benimseyen, motivasyonu yüksek ve bağlı çalışanlarıyla birlikte başarılı bir kurum kültürü oluşturmalıdır. Kültürel unsurların çalışanların üzerindeki etkisinin gözlemlenmesi, çalışanların kurumun değerlerini benimsemeleri, kurumsal amaçları benimsemeleri ve organizasyonla duygusal bir bağ kurmaları yoluyla gerçekleşir (Meyer ve Allen, 1991).

Organizasyonların başarısı için önemli olan bir diğer kültürel unsur ise çeşitlilik ve kapsayıcılıktır. Çeşitlilik, farklı etnik kökenlere, cinsiyetlere, yaşlara ve yeteneklere sahip çalışanların organizasyonda temsil edilmesini ifade eder. Kapsayıcılık ise tüm çalışanların katılımını teşvik eden bir ortamın oluşturulmasını ifade eder. Kültürel unsurların çeşitlilik ve kapsayıcılık üzerindeki etkisi, çalışanların

farklılıklarıyla değerli olduklarını hissetmeleri ve katkıda bulunabilecekleri bir ortamda çalışmalarını ortaya çıkar (Hofstede, 1991). Schein (1990), bu çeşitliliğin oluşturduğu kurum kültürünün ortaya çıkmasında ve sürdürülmesinde ritüellerin ve sembollerin önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Bu bağlamda kurum içerisindeki uyumu artırmak amacıyla belirlenen ortak dil ve semboller, organizasyonun değerlerini ve amaçlarını iletmek için kullanılan araçlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu dil ve semboller, çalışanların organizasyon içinde birlik hissi yaratmalarına ve ortak bir kimlik geliştirmelerine yardımcı olur (Pettigrew, 1979).

Kültürel unsurların bir diğer önemli bileşeni ise ritüellerdir. Bu ritüeller, çalışanların organizasyonun değerlerini ve normlarını benimsemelerine yardımcı olur (Trice ve Beyer, 1993). 1980'lerin başında Allan Kennedy ve Dr. Terrence Deal, ayinler (ritler), törenler (ritüeller) ve merasimlerin gücünü "kurumsal kültür" ile birleştirerek incelemişlerdir (Kennedy ve Deal, 2000). İncelemeleri sırasında, içsel, dışsal ve kültürel ağ başlıklarında sınıflandırmalar yapmışlar ve dışsal başlığı altında iş çevresini, içsel başlığı altında kurum değerlerini, kahramanları, ayinleri, törenleri ve merasimleri, kültürel ağ başlığı altında ise öykü anlatıcılarını, dedikoducuları, fısıldayanları ele almışlardır ve bu unsurların çalışanların şirket strateji ve değerlerine olan bağlılığını artırdığını izlemişlerdir (Kennedy ve Deal, 2000; O'Donovan, 2006; Daft, 2001).

Ulusal ve bölgesel düzeydeki kültürel farklılıkların da kurum kültürünün değerlendirilmesi ve geliştirilmesi açısından göz önünde bulundurulması gereken bir unsur olduğunu gösteren araştırmalar da bulunmaktadır (Hofstede, 1980; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998). Örneğin, kolektivist bir kültürün hâkim olduğu bir kurumda, çalışanlar birbirleriyle iş birliği yapma eğilimini artırıp kurumun hedeflerine odaklanırken, yüksek güç mesafesi kültürü hâkim olan bir kurumda ise otoriteye saygı ve hiyerarşik yapıya uyum gösterme eğilimi yüksek olabilir (Hofstede, 1980). Bu da çalışanların liderlik tarzlarına ve karar alma süreçlerine etki edebilir. Toplumun değerlerine aykırı bir kurum kültürü, kurumun itibarını olumsuz etkileyebilir ve müşteri ve paydaşlar arasında güven kaybına yol açabilir (Jones, 1995). Bu araştırmalar, kurum kültürünü oluşturan unsurların çeşitlilik gösterebileceğini göstermektedir, çünkü her kurum, toplumun genel kültürel unsurlarını farklı bir şekilde yorumlayabilir ve benimseyebilir (Martin ve Meyerson, 1988).

Sonuç olarak, kurum kültürü ile kültürel unsurlar arasındaki ilişki, organizasyonların değerlerini, davranışlarını ve iş birliği biçimlerini şekillendirir. Bu

ilişki, organizasyonun sürdürülebilir başarısını ve rekabet avantajını etkiler. Kurum kültürünün etkin bir şekilde yönetilmesi için liderlerin kültürel unsurları dikkate alarak stratejiler geliştirmesi önemlidir. Bu, organizasyonun değerlerini benimseyen, motivasyonu yüksek ve bağlı çalışanlarla birlikte başarılı bir kurum kültürünün oluşturulmasını sağlar.

#### **4. Kurum Kültürü Yönetimi**

Günümüz rekabetçi iş dünyasında, kurum kültürü yönetimi organizasyonların başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Kurum kültürü, bir organizasyonun değerlerini, normlarını, inançlarını ve paylaşılan davranışlarını kapsayan bir dizi unsurdan oluşur. Bu unsurlar, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve performansını etkiler. Kurum kültürü yönetimi, liderlik, iletişim, insan kaynakları stratejileri ve değerlendirme süreçleri gibi bir dizi stratejik yaklaşımı içerir.

Kurum kültürünün yönetimi liderlikle başlar. Yöneticiler ile çalışanlar arasında ortak bir anlayış geliştirmeyi başarmak, kurumun sürdürülebilirliği açısından önemlidir (Akıncı Vural, 2016). Liderler, kurum kültürünün değerlerini benimsemeli, davranışlarıyla örnek olmalı ve çalışanlara yönelik açık ve tutarlı iletişim sağlamalıdır. Ayrıca, kurum kültürünü güçlendiren uygulamaları teşvik etmelidirler (Cameron ve Quinn, 1999). İletişim stratejilerine odaklanan kurum kültürü yönetimi, çalışanların kurumun değerlerini anlamalarını ve benimsemelerini sağlamada kritik bir rol oynar. Bunun için şeffaf ve açık iletişim kanalları kurulmalıdır (Schein, 2010; Akıncı Vural, 2016). İnsan kaynakları uygulamalarını içeren yönetim adımları, işe alım, eğitim, performans değerlendirmesi ve ödüllendirme gibi süreçleri kapsar. Bu süreçler, kurumun değerlerini yansıtan yeteneklerin seçilmesini, çalışanların uyum sağlamasını ve kurum kültürünün sürdürülmesini sağlar (Barney, 1986). Eğitim programları, çalışanların kurumun değerlerini ve kültürünü anlamalarına yardımcı olur, mevcut kültürün geliştirilmesine katkı sağlar ve bu değerleri günlük işlerine yansıtmasını sağlar (Schein, 1990; Akıncı Vural, 2016). Kurum kültürü yönetimi, çalışan katılımını teşvik etmeyi amaçlamalıdır. Bu, çalışanların görüşlerine değer verilmesini, karar alma süreçlerine katılımını ve kurum kültürünün ortak bir şekilde oluşturulmasını sağlar (Denison, 1990). Değerlendirme ve geribildirim süreçleri, çalışanların kurum kültürüne uyumunu değerlendirmek ve geliştirmek için düzenli olarak performans geri bildirimini verilmesini içerir. Bu süreç, çalışanların kurumun değerlerine göre davranışlarını değerlendirmelerini ve uyumlarını artırmalarını sağlar (O'Reilly ve

Chatman, 1996; Uygur ve Sümerli Sarıgül, 2015). Ödüllendirme ve tanıma sistemlerine odaklanan kurum kültürü yönetimi, çalışanların kurumun değerlerine uygun davranışları teşvik etmeyi amaçlar. Bu da çalışanların kurum kültürünü benimsemelerini ve sürdürmelerini teşvik eder (Denison, 1990; Bulut ve Çavuş, 2015). Değişim ve uyum süreçlerini içeren yönetim adımları, organizasyonların zaman içindeki değişimine uyum sağlamayı hedefler. Değişim yönetimi stratejileri, kurum kültürünün dönüşümünü desteklemeli ve çalışanların değişime adapte olmasını kolaylaştırmalıdır (Cameron ve Quinn, 2011; Aykut, 2007). Bu noktada, liderlerin değişimi desteklemesi ve uyumu sağlaması önemli bir rol oynar. Kurum kültürünün etkinliği ve uyumu düzenli olarak izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Bu sayede sorumlu olduğu işi yapan çalışanların katılımı sağlanabilir ve gerekli düzeltici önlemler alınarak kurum kültürünün sürekli geliştirilmesi ve uyumunun sağlanması mümkün olur (O'Reilly ve Chatman, 1996; Sağır, 2011). Kurum kültürü yönetimi, doğru bir şekilde gerçekleştirildiğinde, kurumun başarısını etkileyen faktörlerden biridir. Kurum kültürü çalışan bağlılığını artırır, motivasyonu yükseltir ve performansı geliştirir. Bu nedenle, kurum kültürü yönetimi, organizasyonların rekabet avantajını elde etmesine ve sürdürmesine yardımcı olur (Barney, 1986).

Kurum kültürü yönetimi, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi ve başarılı olması için hayati öneme sahiptir. Doğru stratejiler ve yaklaşımlarla kurum kültürü yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması, çalışanların motivasyonunu artırır, iş birliğini teşvik eder ve organizasyonun amacına ulaşmasına yardımcı olur.

## **5. Türkiye'de Kurumsal Kültür Çalışmaları**

Kurumsal kültür ile ilgili çalışmaların Türkiye'de 1980'lerin sonlarına doğru yayınlanmaya başladığı görülmektedir (Kozlu, 1986; Üçok, 1989; Üsdiken, 1989; Varol, 1989). Soyak (1999) tarafından belirtildiğine göre, 1978 ve 1979 yıllarında Türkiye'de alınan istikrar önlemlerinin yetersiz kalması sonucunda, 24 Ocak 1980 tarihinde ekonomide planlı yönlendirilme politikalarının terkedildiği, neo-liberal, uzun dönemli ve dışa açık bir birikim rejimine geçiş yapıldığı görülmüştür. Aynı şekilde, Bıçakçı ve Hürmeriç (2013) tarafından da ifade edildiği üzere, 1980 darbesi ve ekonomideki değişimler "serbest pazar ekonomisinin" uygulanmasının önünü açmıştır. Canpolat (2011) tarafından yapılan bir çalışmada da belirtildiği üzere, "serbest pazar ekonomisi" küreselleşmeye geçişi kolaylaştırmıştır. Dönemin başbakanı Turgut Özal, politik kararların halkla paylaşılması için televizyonu araç



olarak kullanması, bu bağlamda kitle iletişim araçlarında ve kullanımında artan gelişmeler de özel sektördeki medya yapısında değişimlere yol açmış, medya toplum için kamu ve organizasyon yönetimini denetleyen, sorgulayan bir yapıya dönüştürülmüştür (Bıçakçı ve Hümeriç, 2013; Kazancı, 2002). Bu süreç, 1980'lerin ortasında ve sonunda hem kamu hem de özel sektörde profesyonelleşme kapılarını açmış ve kurum kültürünün oluşmasının hızlandırılmasına neden olmuştur (Erdoğan, 2014).

Hofstede'nin modeline göre Türkiye'de yapılan analizler sonucunda, Türkiye'nin yüksek güç mesafesi, düşük bireycilik, orta düzeyde erillik, yüksek belirsizlikten kaçınma ve nispeten düşük uzun vadeli yönelim puanlarına sahip bir ülke olduğu gözlemlenmektedir (Kabasakal ve Bodur, 2002). Ayrıca, Türkiye'deki kurumlar genellikle hiyerarşik yapıları ve otoriteye saygılarıyla tanınmaktadır (Aycan vd., 2000; Aycan, 2000; Aycan, 2005). Türkiye, güç mesafesi boyutunda yüksek bir güç aralığına ve bu doğrultuda hiyerarşik bir yapıya sahiptir (Kaya ve Ökten, 2014: 78; Şahin, 2018). Türkiye'deki kurumlarında, güç mesafesi yüksek kültürün etkileri gözlemlenir ve bu durum fırsat eşitsizliğinde dengesizlik olarak kabul edilir. Güçsüz olan bireyler, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etmiş durumdadır. Bu tür kültürlerde unvan, statü, pozisyon gibi belirleyici unsurlar önemlidir ve saygı gösterilir. İş yerlerinde işçi ile işveren arasında belirgin bir mesafe hissedilir ve korunur. Üstler ile astlar arasındaki hiyerarşik düzen kesinlik taşır. Otorite sadece birkaç kişiye yoğunlaşır ve merkezileşir (Demet, 2005). Güç mesafesi geniş olan organizasyonlarda astlar ile üstler arasındaki ilişkilerde sık sık duygusal etkileşimler gözlemlenir. Genellikle yaşça büyük olan yöneticiye genç olandan daha fazla saygı gösterilir, zorba bir yöneticiyle çalışmak sadece kötü bir talihsizlik olarak algılanır ve yöneticiyi düzeltmek için pek şans olmadığı düşünülür. Güç mesafesi düşük olan toplumlarda ise ast-üst kendilerini daha eşit hissederler. Hiyerarşik düzen görevler üzerine kurulmuştur ve her görev eşit ağırlığa sahiptir. Güç mesafesi geniş olan ülkelerdeki temel yönetim teorileri yöneticilere odaklanmıştır. Güç mesafesi dar olan toplumlardaki temel yönetim teorileri ise çalışanlara odaklanmıştır. (Demet, 2005: 50-51). Hofstede'nin analizine göre de Türkiye yüksek güç mesafesi olan bir kültüre sahiptir. Yüksek güç aralığı genellikle ihbarcılığı azaltıcı bir etkiye sahiptir. Yüksek güç aralığına sahip olan kurumlarda, ihbar davranışını takip eden misillemelere daha yoğun bir şekilde maruz kalma eğilimi vardır. Bu durum, kimliğin gizlenme arzusunun artmasına neden olmaktadır (Çiftçi, 2017). Diğer yandan yapılan araştırmalarda Türk

nüfusunun yoğun olduğu Almanya ve İsveç ülkelerine göre de Türkiye'deki güç mesafesi oranı yüksek çıkmıştır. Bu araştırmalar, Türkiye'de gücün eşit şekilde dağılmadığını desteklemektedir. Türkiye'de topluluğa bağlılık gibi bir alt değişken olarak kolektivizm oldukça yüksek düzeydedir. Ayrıca, paternalizm Türkiye'de belirgin bir şekilde hissedilmektedir (Didem, 2007; Sungur, 2019). Bunun bir göstergesi de Türk kültüründe yöneticilere çoğu kültürdeki gibi yalnızca ismi ile değil, isminin ardından “bey, hanım” sıfatlarının kullanımının desteklenmesidir (Sungur, 2019).

Türkiye, belirsizlikten rahatsızlık duyan ve önlem çalışmalarına yönelen bir ülkedir (Şahin, 2018). Yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi, ihbarın riskli bir durum olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu sebeple, ihbarcılığın kurumsallaşmasını hızlandıran bir faktör olarak, ihbarın ihbarcılar için risk olmaktan çıkarılması gerekmektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma özelliği nedeniyle hem kurumsal hem de toplumsal düzenlemelerin ihbarla ilgili açık, kesin ve ayrıntılı ifadelerle sahip olması önemlidir. Bireyler, neyi, ne zaman, nasıl ve nereye bildirmeleri gerektiği konusunda net bilgilere ihtiyaç duyarlar. Aynı zamanda, ihbar sonucunda mağdur olmayacaklarına dair güçlü kanıtlar ararlar, bu yüzden ihbarcının korunmasıyla ilgili yazılı hükümlerin bulunması son derece önemlidir (Çiftçi, 2017). Hofstede (1984), Türk toplumunda belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğunu tespit etmiştir. İşletmelerde, belirsizlikten kaçınma oranı, esnek yapılanmaya izin verme, değişime direnç azaltma, astlara yetki devri ve yüksek işgücü hareketliliği gibi özelliklerle uyumlu olan simetrik halkla ilişkiler modeliyle örtüşmektedir. Kurularda belirsiz durumlar arttıkça rekabet, başarı, kazanç gibi maddi değerlerin önemi artmaktadır (Dalgün, 2011). Yönetim profesyonelleri, kültürlerarası iletişimi etkili bir şekilde yönetebilmek için halkla ilişkiler modellerini ve kültür boyutlarını kullanma bilgisine ve becerisine sahip olmalıdır (Erbaş, 2011).

Hofstede'in analizine göre, Türkiye orta düzeyde dışıl kültüre sahiptir. Dışıl kültür, ihbarcılığı desteklememektedir, çünkü ihbarcılık sonucunda ortaya çıkabilecek çatışma ortamı dışıl kültürel özelliklerle uyumlu değildir. Bu nedenle, ihbarcılıkla ilgili içsel ve dışsal politikalar çatışmayı mümkün olduğunca azaltacak şekilde düzenlenmelidir. Bu amaçla, ombudsman benzeri, kurumsal yapının dışında ancak o kurum adına ihbarları değerlendiren ve sorunların çözümünde uzlaşmayı esas alan uygulamalar önerilmektedir. Bu sayede bireyler, hem kurum içinde açığa çıkmamış olacaklar hem de dışsal bildirimde bulunmamış olacaklardır. Son yıllarda danışmanlık

firmalarının bu alanda hizmet sunduğu gözlemlenmektedir (Çiftçi, 2017). Cinsiyet değişkenine göre erillik-dişillik boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde, erkek ve kadınlar arasında ayrışma gözlemlenmektedir. Araştırmalar, kadınların erillik ortalamasının erkeklere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Kadınlar genellikle başarı odaklı ve cesur bir dünya görüşüne sahiptir. Medeni durumun risk alma ve proaktif davranışlar üzerinde bir etkisi olduğu da belirtilmektedir. Evli ve bekar kişiler arasında farklılık gözlemlenmektedir. Bekar olanlar, evli olanlara kıyasla daha fazla risk alma ve proaktif davranış sergileme eğilimindedir. Evli olanlar, sorumluluklarının getirdiği yükümlülükler nedeniyle bekarlara göre daha az risk almaya ve proaktif davranmaya yönelmektedirler (Kayış ve Akkuş, 2020: 51).

Türkiye'de, bireyci özelliklerin kentsel, yüksek eğitimli ve genç kesimde oldukça yaygın olduğu belirtilmektedir (Kağıtçıbaşı, 1999:367'den akt. Uyguç, 2003: 100). Gelir düzeyinin, hedonist (zevk) değerlere (heyecanlı bir yaşam, mutluluk, olgun sevgi, rahat bir yaşam, zevk, bağımsızlık) verilen önem derecesini etkilediği ifade edilmektedir (Uyguç, 2003: 100). Hofstede'in analizine göre Türkiye, bireycilik yerine toplumculuğun daha yüksek olduğu bir kültüre sahiptir. Toplumculuğun yüksek olması, bazı durumlarda ihbarcılığı artırabilirken genellikle ihbarcılığı azalttığı sonucuna varılmıştır. Yüksek toplulukçuluk boyutu dikkate alındığında, Türkiye'de içsel, resmi ve zımni ihbar mekanizmalarının daha kolay uygulanabileceği anlaşılmaktadır (Çiftçi, 2017). Fakat kurum içinde rekabet, başarı, kazanç gibi maddi değerlerin önemi arttıkça grup içi bağlılık ve dayanışma azalmakta, bireycilik ön plana çıkmaktadır; bireyci değerler arttıkça erkeksi değerlerin hakimiyeti artmaktadır (Dalgün, 2011).

Özel sektör kuruluşları, kamu sektörü kuruluşlarına kıyasla daha hızlı gelişme eğiliminde olan ve daha profesyonel bir yapıya sahip olan kuruluşlardır. Kamu kuruluşları ise daha fazla bürokratik kültüre sahiptir. Kamu sektörü çalışanları, özel sektör çalışanlarına göre kurumun politikalarını ve değerlerini benimsemenin zor olduğunu ifade etmektedir. Özel sektör çalışanları ise kariyerlerini çalıştıkları şirket veya kurumda devam ettirmekten daha fazla memnun olacaklarını ve duygusal olarak daha bağlı hissettiklerini belirtmektedirler. Yöneticiler, kurum kültürünün yönetsel etkinlik için en önemli aktördür. Türk özel sektöründe ve özellikle Türk kamu yönetiminde başarısızlık nedenlerinden biri, yöneticilerin kurum kültürünün gerekliliklerini anlamamış olmalarıdır. (Hasanoğlu, 2004: 54'den akt. Kaya, 2008: 137).

Türk kültüründe hiyerarşiye karşı hassasiyetin ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ve güç mesafesinin geniş olduğu ifade edilmektedir (Hofstede, 1980). Ayrıca yöneticilerin lider, baba, koruyucu bir figür olarak algılandığı ve adaletli bir yöneticinin değer gördüğü ifade edilmektedir. Astların üstleriyle çatışmak istemediği belirtilmektedir. Bir liderin şefkatli, ilgili ve izleyenleri yönlendiren biri olması gerektiği vurgulanmaktadır. İşe alımda güven ve sadakatin önemli olduğu görülmektedir. Türk kültürünün hızlı bir sosyal değişim geçirmesi, tam anlamıyla bireyci veya tam anlamıyla kolektivist bir kültür olarak tanımlanmasını zorlaştırmaktadır (Göregenli, 1997). Bunun yerine, karmaşık veya hibrit bir kültür olarak tanımlanabilir (Kağıtçıbaşı, 2005).

Türkiye’de işletmelerin genelinde bilgi akışı ve paylaşımı konusunda ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Yöneticiler bilgiyi yönetsel güç olarak algılamakta ve çalışanlarıyla paylaşmaktan çekinmektedirler. Yeterli bilgiye erişemeyen çalışanlar ise işi sahiplenme, risk alma, yeni fikirler üretme noktasında pasif kalmaktadırlar. Oysa paylaşılan bilgi, diğer bireylerin bilgileriyle işlevsel değer kazanmaktadır. Bireysel çözümler önemli olmakla birlikte inovasyon uygulaması ve sürdürme; takım çalışması gerektirir. Sonuç olarak, Türk işletmelerinde inovasyon faaliyetlerine verilen önem artmakla birlikte yeterli olamamaktadır. Bu bağlamda inovatif faaliyetlerin teşvik edilerek yaygınlaştırılmasında kurum kültürünün katılımcı ve değişim odaklı olması önemli bir rol oynayacaktır. Gelecekteki çalışmalarda; metodoloji ve değerlendirme yöntemleri genişletilerek daha kesin sonuçlara ulaşılabilir (Işıklı ve Ferec-Zade ve Taşcıoğlu, 2007: 735).

Yapılan diğer çalışmalar ise özetle aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- *Aycan ve Kanungo (2000)*: Kurum kültürünün profilini değiştirilebilirlik, proaktivite, yükümlülüklerini yerine getirme, sorumluluk isteme ve katılımcılık olarak tanımlamışlardır.
- *Halis ve Naktiyok (2001)*: Tekstil sektöründeki firmaların yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada, kurum kültürünün esnek ve durumsal özellikler sergilediği, kuralcı, hiyerarşik, geleneksel ve otoriter uygulamaların başarı, iş birliği ve güven yönelimlerini olumsuz etkilediği bulunmuştur.
- *Öney-Yazıcı vd. (2007)*: İnşaat ve müteahhitlik sektöründe faaliyet gösteren 134 firma üzerinde yapılan araştırmada, Türk inşaat sektöründe klan ve hiyerarşi kültürünün ağırlıklı olduğu, kurum kültürünün firma türü, büyüklüğü ve yaşına göre değiştiği tespit edilmiştir.

- *Karcioğlu ve Timuroğlu (2004)*: Erzurum'daki iki süpermarket ve Őube üzerinde yapılan bir araştırmada, Cameron ve Quinn'in tipolojilerini kullanarak liderlik ile kurum kültürü tipi arasındaki ilişki incelenmiŐ ve her iki kurumda da hiyerarşi kültürünün baskın olduğu, bir kurumda benzerlik bulunurken diğerinde benzerlik bulunmadığı saptanmıŐtır.
- *Yılmaz vd. (2005)*: Müşteri eğilimli ve öğrenme eğilimli değer sistemlerinin uygun sosyo-kültürel faktörlerle ve güçlü kurumsal kültürle desteklendiğinde firma performansını artırabileceği bulunmuştur.

Bu araştırmalar, farklı sektörlerdeki ve kurumlardaki kurum kültürü üzerindeki çeşitliliği ve etkilerini incelemekte ve kurumların performansı, iş birliği, güven, sosyal sorumluluk gibi konulardaki davranışlarını etkileyen faktörleri ortaya koymaktadır (Kaya, 2008: 126).

### III.KUŞAKLAR TEORİSİ PERSPEKTİFİNDE X VE Y KUŞAKLARININ KÜLTÜREL VE KURUM KÜLTÜRÜ ANLAMINDA FARKLILAŞMASI

#### A. Kuşaklar Teorisi

Kuşaklar teorisi, Alman sosyolog Karl Mannheim tarafından 1928 yılında yazılan "The Problem of Generation" adlı çalışmada ilk defa sunulmuştur (Eyerman ve Turner, 1998; Taylor, 2008). Mannheim'in bu teorisi, sosyal bilimlerde belirli bir dönemin ruhunu ve değerlerini yansıtan ayna olarak kabul edilir. Sosyoloji ve psikoloji alanlarında da önemli bir konu olarak kabul edilmekte olan kuşak teorisi, farklı kuşaklardaki bireylerin değerler, inançlar, davranışlar ve iletişim tarzları gibi unsurlar açısından farklılıklar gösterdiğini öne sürmektedir (Howe ve Strauss, 2000).

Kuşakların sınıflandırılması literatürde hâkim olan genel kanı olarak değerlendirildiğinde; 1945'li yıllardan önce doğanlar *Sessiz kuşak*, 1946-1964 yılları arasında doğanlar *Baby Boomers kuşağı*, 1965-1980 yılları arasında doğanlar *X kuşağı*, 1981-2000 yılları arasında doğanlar *Y kuşağı*, 2001-2010 yılları arasında ise *Z kuşağı* olarak ifade edilmiştir (Ayhün, 2013). Son yıllarda, 2010 yılından itibaren doğan bireyler "Alfa kuşağı" olarak adlandırılmaktadır. Alfa kuşağının her hafta 2,5 milyon kişi olarak büyüdüğü ve 2025 yılında toplam nüfuslarının 2 milyar kişiye ulaşmasının beklendiği belirtilmektedir (Özeren, 2017).

*Sessiz kuşak*; gelenekseller şeklinde de adlandırılan ve 1945'li yıllardan önce doğan bireyleri tanımlamaktadır (Kyles, 2005: 54). Türkiye'de sessiz kuşakların 1900-1945'li yıllar içerisinde yaşamış oldukları olaylar göz önüne alındığında; Büyük Değişim Kuşağı, I. Savaş Kuşağı, II. Savaş Kuşağı, Ümit Kuşağı, Buhran Kuşağı ve Savaş Çocukları şeklinde de ifade edildiği görülmektedir (Ayhün, 2013; Gündüz ve Pekçetaş, 2018). Türkiye Cumhuriyeti, bu dönemde savaş sonrası tek partili siyasal sistemin hâkim olduğu bir döneme giriş yapmış ve sanayi, üretim ve hizmet

sektörlerinin neredeyse tamamen yeniden yapılandırılmaya başlandığı bir süreç yaşamaktadır (Demirkaya vd., 2015: 186-204'ten akt. Göksel ve Güneş, 2017: 810).

*Baby Boomers*; 2. Dünya Savaşı'nın sona ermesinden dokuz ay sonra, ülkenin doğum servisleri bebeklerle dolup taşmıştı ki bu, savaşın sonrasında demografik olarak beklenen bir durum değildi. Ancak, doğum oranlarındaki artışın beklenmedik bir şekilde 19 yıl boyunca devam edeceği hiç kimsenin tahmin etmediği bir durumdu. Doğum oranlarının zirve yaptığı yıl ise 1957'di, bu yılda 4,3 milyon bebek dünyaya gelmişti (American Generations, 2008: 18). Bu nedenle Bebek Patlaması kuşağı olarak da bilinmektedir (Erden Ayhün, 2013:39). Sadakat duygularının yüksek olması nedeniyle bir işyerinde uzun süre çalışabilen bir yapıya sahip olan kuşak, dünya genelinde insan hakları hareketlerine tanıklık ettiği ve radyonun altın çağını yaşadığı dönemde doğan bireylerden oluşmaktadır. Bu kuşak Türkiye'de ise ihtilal ve çok partili dönemde doğmuşlardır (Saracel vd., 2016).

*X Kuşağı*; Kanadalı yazar Douglas Coupland'ın 1991 yılında "Generation X: Tales for an accelerated culture" adlı kitabının yayınlanmasıyla ortaya çıkmıştır. X Kuşağı, Baby Boomer kuşağının ardından gelen ve kayıp kuşak olarak da bilinen bir kuşaktır (Saracel vd., 2016). X Kuşağı, 1965-1980 yılları arasında doğan ve benzer demografik özelliklere sahip olan bireylerden oluşmaktadır (Çetin Aydın ve Başol, 2014; Erdem ve Mücevher, 2018; Özdemir, 2020). Bu kuşak, Baby Boomer kuşağı tarafından yetiştirilmiş olmaları sebebiyle karakteristik özelliklerinde benzerlikler taşımaktadır (Aygenoğlu, 2015:9; Özdemir, 2020). Türkiye'de, teknolojik değişimlerin yaşandığı bir döneme denk gelmeleri nedeniyle geçiş dönemi çocukları olarak da anılmaktadırlar (Ayhün, 2013:100; Özdemir, 2020).

*Y Kuşağı*; 1981-2000 yılları arasında doğan Y kuşağı bireyleri, iletişim ve bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı, internetin yeni yeni keşfedilmeye başlandığı bir dönemde doğmuşlardır. Doğdukları anda bile dünya ile iletişime geçebilme imkanına sahip oldular. Y kuşağı, teknolojiye karşı meraklı bir kuşaktır (Kavalcı ve Ünal, 2016: 1035). Güçlü bir ahlak bilincine sahip olma, vatanseverlik duyguları taşıma, özgürlüğe değer verme, sosyal ilişkilere önem verme ve aile ve ev hayatına değer verme eğilimi göstermektedir. Bu kuşak, küreselleşen dünyada yaşayan bir yandan çalışıp bir yandan da teknolojiye hâkim olan ve eğitim düzeyi yüksek olan bir kuşaktır. Aynı zamanda etnik çeşitlilik açısından da zengin bir kuşaktır (Eisner, 2005).

*Z Kuşağı*; 2000'den sonra doğanlardan oluşan kuşak aynı zamanda 'Kristal Nesil' olarak da adlandırılmaktadır. İnternetin olmadığı bir dönemi hiç yaşamamış

olmalarından dolayı 'Dijital Yerliler' şeklinde de isimlendirilmişlerdir (Taş vd., 2017). Z Kuşağı şimdiye kadarki kuşaklar arasında ilk en küresel, en teknolojik, okuma yazma ve sosyal olarak güçlenmiş kuşak olarak ifade edilebilir (Karadoğan, 2019: 17). Bu kuşak, bilgiye kolaylıkla erişebilen, çoklu görevlere aynı anda odaklanabilen ve iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanabilen bir nesil olarak nitelendirilebilir. Bu dönemin olanaklarına hızlı bir şekilde adapte olan ve onları etkin bir şekilde kullanabilen bu nesil, aynı zamanda içinde bulunduğu sosyal ortamın geleceğe yönelik bir köprüsü niteliğindedir (Sarıbaş vd., 2016: 108'den akt. Kırık ve Köyüstü, 2018: 1504).

*Alfa Kuşağı*; 21. yüzyılda doğmuş bireyleri kapsayan ve dolayısıyla zihinsel ve pratik şemalarda yeni bir başlangıcı temsil eden ilk kuşaktır. Bu nedenle, Yunan Alfabesinin ilk harfi olan "Alfa" ile adlandırılmışlardır (Kayıkçı ve Bozkurt, 2018: 55). Yaratıcılık, dinamizm, liderlik ve teknolojiyle güçlü bir bağlantıya odaklanan davranışsal özelliklere sahip bireylerden oluşmaktadır (Demirel, 2021; 1811). Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yürütülen Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) 2017 verilerine göre, Türkiye'nin alfa kuşağı olarak bilinen nesli, 2040 yılında 26 milyon kişiye ulaşarak ülke nüfusunun yaklaşık %26'sını oluşturması öngörülmektedir (Apaydın ve Kaya, 2020: 126).

Kültürel değerler açısından değerlendirildiğinde bir toplumun ortak inançlarını, beklentilerini ve normlarını ifade eden bu değerler, kuşaklar arası farklılaşma, farklı yaş grupları arasında değişime uğramakta ve kuşakların da değişime uğramasına neden olmaktadır (Inglehart ve Baker, 2000). Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular, farklı kuşakların, yaşadığı dönemin sosyo-kültürel ve teknolojik değişimlerine göre farklı değerler ve tutumlar sergilediğini ortaya koymuştur (Mannheim, 1952; Twenge, 2014). Bu bağlamda kuşakların birbirine göre değiştiğini, her kuşağın kendi benzersiz deneyimlerine ve anlayışına sahip olduğunu vurguladığı söylenilebilir. Kuşaklar arası farklılıkların anlaşılması ve yönetilmesi, iş dünyası, eğitim ve sosyal yaşamda daha etkili iletişim ve iş birliği sağlamak için de önemlidir (Solnet vd., 2016). Bu nedenle, kuşaklar arasındaki farklılıkların kabul edilmesi ve anlaşılması, herkesin değerli ve anlamlı katkılar yapabileceği bir toplum oluşturmanın önemli bir adımıdır. Bugün Türkiye'de çalışma hayatının büyük bir çoğunluğunu X ve Y kuşağı oluşturmaktadır. X kuşağı, iş hayatının mevcut egemen kuşağıdır, Y kuşağı ise işleyişi değiştirerek ve yenileyerek iş yaşamında yerini kabul ettirmiştir (Aygenoğlu, 2015: 52).



## 1. X Kuşığı ve İş Dünyasındaki Kurumsal Davranışları

Baby Boomer kuşağının ardından dünyaya gelen kişileri temsil eden X Kuşığı, aynı zamanda kayıp kuşak olarak da bilinir. 1965-1980 yılları arasında doğmuş ve benzer demografik özelliklere sahip olan bireylerden oluşur (Çetin Aydın ve Başol, 2014; Erdem ve Mücevher, 2018; Özdemir, 2020; Acar, 2017). Baby Boomer kuşağı tarafından yetiştirildikleri için karakteristik benzerlikler gösterirler (Aygenoğlu, 2015:9; Özdemir, 2020). Türkiye'de, teknolojik değişimlerin yaşandığı bir döneme denk geldikleri için geçiş dönemi çocukları olarak da adlandırılırlar (Ayhün, 2013:100; Özdemir, 2020). X Kuşığı'nın değerleri ve tutumları, genelde uluslararası trendler ve dönemin sosyoekonomik koşulları tarafından belirlenir. Bu nedenle, bu kuşağı anlamak için yerel ve küresel bağlamların dikkate alınması önemlidir. Hızla gelişen bilgisayar ve internet teknolojileri ile politik ve ekonomik değişimler, X Kuşığı'nın şekillenmesinde büyük rol oynamıştır (Tapscott, 1998). X Kuşığı çalışanları, toplumsal sorunlara duyarlılık gösteren, yüksek iş motivasyonuna sahip, otoriteye saygılı ve kararlı bir yapıya sahiptir. Bireysel önceliklere önem veren X Kuşığı çalışanları, iş dünyasında çalışarak yaşamının önemini vurgulamaktadır (www.kigem.com'dan akt. Ayhün, 2013: 104). Aynı şekilde, X Kuşığı üyeleri iş odaklı bir biçimde hareket eder, bireyselci bir çalışma disiplini benimserler ve planlı bir şekilde hareket ederler (Toruntay, 2011:74; Özdemir, 2020).

X kuşağı, topluma karşı zıt bir kimlik benimseyen, keskin politik görüşlere sahip ve alışılmışın dışında bir giyim tarzı benimseyen bireylerden oluşan bir kuşaktır (Coupland, 1989). Önceki nesillere göre daha yüksek eğitim seviyelerine ulaşan ve daha fazla kariyer fırsatına sahip olan X kuşağı, iş ve aile yaşamı arasında denge kurma, esnek çalışma saatleri ve işten memnuniyet gibi konulara önem verir (Smola ve Sutton, 2002). Bu kuşağın iş yaşamıyla kişisel yaşamı arasında denge kurma ve işten memnuniyet sağlama gibi özellikleri ön plandadır. Aynı zamanda, teknolojik adaptasyon yetenekleri, işe tutkulu yaklaşımları ve finansal hedeflere ulaşmak için tasarruf ve yatırım yapma eğilimleri, X kuşağının çağdaş iş dünyasında önemli bir rol oynamasını sağlamıştır (Twenge, 2010; Mishel vd., 2012). Bu bağlamda, X kuşağının iş-finansal hedeflere ulaşmak konusunda ne kadar kararlı olduğu gözlemlenebilir.

Türkiye'deki fiili çalışma hayatında bulunan bireylerin yaklaşık %25'ini, çoğunluğu yönetici pozisyonunda olan, X Kuşığı oluşturmaktadır. X Kuşığı, iş yaşamında sadık, kanaatkâr ve uzun süre aynı işte çalışmış bireyler olarak

tanınmaktadır. X kuşağının iş yaşamında yönetici pozisyonuna yükseldiği dönemlerde, bilgi ve iletişim teknolojileri hızla gelişmiş ve kuşaklar arasında köklü değişimlere neden olmuştur. X kuşağı, teknolojik bilgiye sahip, girişimci ve hızlı yükselme beklentisi olan bir kuşaktır ve astları olan Y kuşağıyla çatışmalar yaşamaktadır (Güneş ve Göksel, 2017; Mengi, 2009; Aka, 2018; Puybaraud, 2010).

X kuşağı, stresli işlerden kaçınmaya çalışan, işi basitleştiren ve iş yapmaktan keyif alan bir kuşaktır. Bu kuşak, değişen dünya koşullarına ayak uydurabilmek için büyük bir çaba sarf etmektedir (Adıgüzel vd., 2014: 172). Ancak, bu çaba ve rekabet X kuşağı üyeleri üzerinde "yetişememe" veya çağa ayak uyduramama gibi bir izlenim yaratmaktadır, bu da onların kendilerini dışlanmış hissetmelerine neden olmaktadır (Portolese Dias, 2003). X kuşağı bireyleri, değişen dinamiklere ayak uydurmak zorunda kalan ve "geçiş dönemi çocukları" olarak adlandırılan kişilerdir. Bu kuşağın üyeleri genellikle kanaatkâr, toplumcu ve idealist niteliklere sahiptirler (Ayhün, 2013). İş yaşamlarında güvenlik ve maaş gibi unsurları ön planda tutmaktadırlar (Başol ve Aydın, 2014). Bunun nedeni dönemlerinin ulusal ve uluslararası olaylarının ve aile yapılarının etkileridir (Aka, 2018).

X Kuşağının işyerindeki davranış ve tutumları, genellikle genç yaşta işgücüne katılmaları ve ekonomik durgunluk dönemlerinden geçmeleri sonucu şekillenmiştir. Bu tecrübeler işyeri beklentileri ve iş anlayışları üzerinde kalıcı bir etki bırakmıştır. Tüm bu dış etkenden kaynaklı olan deneyimlerinden dolayı, X Kuşağı işyerinde güvence ve istikrar arama ihtiyacı hissetmektedir (Jurkiewicz ve Brown, 1998). Belirsizlik durumunda ise gelecek kaygısı taşıyan, hedeflerini hızla gerçekleştirir gerçekleştirmez işveren ya da yöneticileri tarafından takdir veya ödüllendirilmeyi bekleyen ve terfi fırsatları olduğu sürece çalıştıkları kurumda kalmayı düşünen bireylerdir (Özer vd., 2013). Bağlı buldukları kurum tarafından bu şartların sağlanmadığı durumlarda işten ayrılma eğiliminde bulunabilirler.

Erer (2020) tarafından yapılan araştırmaya göre, X kuşağı diğer kuşaklara göre kurumsal açıdan daha kabullenici bir tavır sergilemektedir. Ayrıca aynı araştırma, X kuşağının içinde yapılan detaylı analizlerde, evli ve mevcut işte çalışan X kuşağının, bekar olan X kuşağına göre daha kabullenici bir tutum sergilediğini göstermektedir. Eğitim düzeyi açısından ise, ilkökul mezunu X kuşağının, önlisans, lisans ve yüksek lisans mezunu X kuşağına göre daha sessiz ve kabullenici bir tutum sergilediği belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, genel olarak X kuşağının hiyerarşik bir yapıya uyumlu ve itaatkâr olduğu söylenebilir.

Kadınlarının iş yaşamına katılma oranının büyük ölçüde arttığı gözlemlenen X kuşağının kolektif bir çalışmayı tercih etmedikleri gözlemlenir (Daloğlu, 2013). Bunun nedeni riske girmek istememeleridir (Bezirci, 2012). X kuşağı bireyleri, yalnız çalışmaktan hoşlanırlar ve genellikle birden fazla işi aynı anda yürütmeye çalışırlar. Meraklı, mücadeleci ve şüpheli yaklaşımları vardır. Onaylanma ve kabul görme ihtiyaçları yüksektir ve tutarlı bir yönetim politikası izlemeye özen gösterirler. Buna rağmen hiyerarşiye karşı bir korku beslemezler. Ayrıca, hedeflerini gerçekleştirmek için ofis politikalarını ve iş koşullarını değiştirme eğilimindedirler (Mengi 2009'dan akt. Yiğit, 2010). X kuşağı çalışanları, sorumluluk almayı ve çeşitli deneyimler yaşamayı tercih etmektedir. İş ortamında iletişim ve diğer çalışanlarla etkileşim, ilişkileri kolaylaştırma konusunda onlar için önemli bir faktördür (Hürriyet İK Gazetesi, 2009). Özgüven sahibi olarak bilinirler ve kendilerine verilen görevleri hızlı bir şekilde tamamlamayı hedeflerler. Bu kuşağın üyeleri işlerini bir meydan okuma olarak görmekte ve taraflar arasında beyan edilen sorumlulukları içeren bir sözleşme olarak değerlendirmektedirler (Kam, 2019). Çalıştıkları kurumda dikkat çekecek ve onları ön plana çıkarabilecek bir fark yaratmak istemektedirler (Etlican, 2012).

X kuşağı, geleceklere yönelik yükselme adına plan yapan ve enerji, zaman ve yatırımlar konusunda değişiklik yapabilme inancına sahip olup, küçük ölçekli işlere önem veren bir kuşaktır (Keene ve Handrich, 2011). Yakın bir gelecekte X Kuşağı da işgücü piyasasından yavaş yavaş çekilecek, yerlerini Y Kuşağına bırakacaktır. Şu anda eski kuşaklar yerlerini dolduracak, kendilerinin boşluğunu aratmayacak vârisler yetiştirme ve tecrübelerin, aktarma gayreti içindedirler (Kerse, 2016: 2).

## **2. Y Kuşağı ve İş Dünyasındaki Kurumsal Davranışları**

"Dijital Göçmenler" olarak da adlandırılan Y kuşağı, çoğunlukla bağımsız, kendine güvenen, işbirlikçi ve bencil olarak nitelendirilen bir kuşaktır (Yüksekbilgili, 2013). Bu kuşak, genellikle teknoloji, bilgisayar, cep telefonu ve internetle birlikte büyümüş olduğu için teknolojiyi takip eden ve çoklu görevleri seven bir yapıya sahiptir. Teknoloji becerilerini yaratıcı bir şekilde kullanarak görevlerini ilerletme ve sonuçlar elde etme konusunda yeteneklidirler. Günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı sağlamasını önemserler (Behrstock ve Cogshall, 2010).

Y kuşağı güçlü bir ahlak bilincine sahip olma, vatanseverlik, özgürlük içinde savaşıma hazırlık, sosyal olma, aile ve ev hayatına değer verme eğiliminde olan bir kuşaktır. Hem çalışıp hem de küreselleşen bir dünyada yaşayan bu kuşak, tarihteki en

eğitimi, teknolojik bilgiye sahip ve etnik çeşitlilik gösteren kuşaktır. Gelirlerini keyfi harcamalara yönlendirmeye eğilim gösterebilirler (Eisner, 2005). Y kuşağı iş güvenliğine büyük önem verirken, sıklıkla iş değiştirebilen, değer odaklı, mali kazanca önem veren, ılımlı ve yenilikçi bir işgücü oluşturur (Yüksekbilgili, 2013). Yapılan bir araştırmada, Y kuşağı çalışanlarının iş tanımlarında ve çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları, sıkı denetim altında olmalarının güvenilirlik algısı yaratıp motivasyonlarını olumsuz etkilediği, işyerinde rahat hissetme arzusunda oldukları, çalışma ortamının ve yönetim yönteminin Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir. Aynı araştırmada, Y kuşağının üstlerinden geri bildirim almasının ve/veya üstlerinin rehberlik etmesinin önemi vurgulanmıştır (Keleş, 2011).

Y kuşağı çalışanları, genellikle "önce yaşayalım, daha sonra çalışalım" düşüncesine sahiptir (Berkup, 2015). İş ortamında esnek, hareketli, işbirlikçi, rahat, yenilikçi ve teknolojiye düşkün olarak tanımlanırlar. İş seçiminde öğrenme ve gelişme fırsatlarına, çalışma arkadaşlarına, kurum kültürüne ve değerlere önem verirler. Y kuşağı, iş yaşamında en çok isteyen kuşaktır. İşin sosyal bir yaşam olduğunu ve işyerinin sosyal bir yapı olduğunu düşünürler; işe gitmek, insanlarla bir araya gelmek ve sosyalleşme fırsatı olarak görülür. Ekip çalışmasına odaklanırlar ve bir ekip içinde çalışmaya önem verirler (Puybaraud, 2010). Bu kuşak çalışanlar, kendisini geliştireceği zorlu görevlerle karşılaşmayı tercih eder. Monoton ve sıkıcı bir iş yerine daha zorlu bir görevi tercih ederler ve istekleri yerine gelmediğinde iş değiştirmeyi kolaylıkla düşünebilirler. Diğer kuşaklara göre işten ayrılma eğilimleri daha yüksektir. İşten ayrılma sebepleri arasında en sık olarak, işin yükselme veya kişisel gelişim imkânı sunmaması gösterilir. Y kuşağı, istedikleri gibi bir iş bulana kadar iş değiştirmeyi düşünebilir (Kelan vd., 2009).

Y kuşağı, kendi iş ve özel hayatını yönetme konusunda özgürlüğe önem verir, ihtiyaçlarını net bir şekilde ifade eder ve sürekli aynı işte çalışma veya geleceği düşünerek bugünden ödün verme anlayışı eski moda kavramlar olarak görülür. Y kuşağı, bilgi ve becerilerini güncel tutmayı, kişisel gelişimlerini ilerletmeyi ve yaşamda yeni fırsatları yakalamayı arzular (Yüksekbilgili, 2013).

Bu kuşak için, topluma katkı sağlayan işler yapmak, iyi bir ebeveyn olmak, tatmin edici ve dengeli bir yaşam sürmek ve hayattan keyif almak, yüksek miktarda para kazanmaktan daha değerlidir (Eisner, 2005). Y kuşağı, görevleri ve çalışma koşullarını özgürce belirleme isteğindedir. Teknolojik ilerlemeler ve diğer etkenler

sayesinde işlerin daha esnek hale gelmesi fikrine inanır. İş yerleri, Y kuşağına ait yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için esnek çalışma koşulları sunmaktadır (McEwan, 2009).

Türkiye'de işgücü yapısına bakıldığında, diğer ülkelerde olduğu gibi yaşlanma süreciyle birlikte Y kuşağının sayısında artış görülmektedir. Türkiye'nin 2014 yılındaki nüfusu, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi verilerine göre 77 milyon 695 bin kişiye ulaşmıştır. Bu nüfus içinde, 15-34 yaş aralığında/Y kuşağına ait olan 25,5 milyon birey bulunmaktadır. Ayrıca, 25-34 yaş aralığında ise 12,7 milyon birey Y kuşağına dahildir (TÜİK'ten akt. Uysal, 2015: 436). Türkiye'nin genç bir nüfusa sahip olan bir ülke olması sebebiyle, nüfus dağılımında Y kuşağı diğer kuşaklara göre en büyük paya sahip olan kuşaktır. Y kuşağı aynı zamanda nüfus dağılımında olduğu gibi günümüzde iş hayatında boy gösteren ve gelecekte de kurumlarda en fazla nüfusa sahip olacak kuşaktır (Çelik, 2014: 12).

Bu kuşak üyeleri, sabırsızlık eğilimi gösterirler ve önceki kuşaklara göre daha bencil bir tutum sergileyebilirler. Girişimci ruha sahiptirler ve donanımlıdır. Sorgulama yapmadan kabul etmek onlar için uygun bir davranış şekli değildir. Hırslıdır ve takım çalışmasına yatkındır. Değişime ve yeniliğe açıktır, aynı zamanda birçok işi aynı anda yürütebilme yeteneğine sahiptirler (Çelik, 2014: 13; Yüksekbilgili, 2013; Kuyucu, 2017). Bu özellikleri nedeniyle beklenmedik bir şekilde birden fazla kariyere sahip olabilirler (Kahveci, 2018: 10). Y kuşağı, önceki kuşaklara göre bencil, sadakat duygusu zayıf ve hıza düşkün bir nesildir. Bu kuşak için saygı kavramı da büyük ölçüde değişmiştir, önceki kuşakların değer verdiği saygı anlayışından farklı bir perspektife sahiptir (Yelkikalan vd. 2010). nOtoriteye karşı meydan okuyan, patronlarını sorguya çekmekten çekinmeyen yapıları vardır. İş hayatlarında seçicilikleri ile göze çarpmaktadırlar. Ayrıca zaman ve başarı odaklı hareket ederek, kendilerini oldukça hızlı bir şekilde kanıtlamaya çalıştıkları gözlemlenmektedir (Türk, 2017: 17). Taşlıyan ve arkadaşları'nın 2014 yılında gerçekleştirdiği çalışmada bu kuşağına ait bireylerin X kuşağına oranla daha yüksek maaş beklentisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Y kuşağı çalışanları, görev tanımları ve çalışma koşullarında esneklik beklentisi içerisindedirler. Ancak sıkı denetim altında olmaları, kendilerine güvenilmediği algısını yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, iş yerlerinde rahat hissetmek isterler ve çalışma ortamı ile yönetim metodunun Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir. Aynı

araştırmada, Y kuşağı çalışanlarının üstlerinden geribildirim almasının ve/veya üstlerinin kendilerine rehberlik etmesinin önemine vurgu yapılmıştır (Keleş, H.N., 2011'den akt. Yüksekbilgili, 2013: 345). Y Kuşağı, sık geri bildirim ve övgüye ihtiyaç duyan, diğer kuşaklara göre daha katılımcı olan bir nesildir. Yaptıkları işte ve buldukları kurumda gerçeklik ve doğruluk ararlar. Aynı zamanda X Kuşağı'na göre daha vicdanlı ve Baby Boomers'a göre daha iddialı ve kariyer odaklı bireyler oldukları ifade edilmektedir. Yavaş yavaş çalıştıkları iş yerlerinde yönetici pozisyonuna gelen Y Kuşağı mensupları yneticiliklerinde de önceki kuşaklara göre farklılıklar yaratmışlardır. Çalışanlar için işyerleri spor yapabileceği, dinlenebileceği, organik ve sağlıklı besinleri bulabileceği, kişisel bakım ihtiyaçlarını giderebileceği yerler olarak düzenlenmektedir (şenturan vd., 2016: 175). Y kuşağı için iş arkadaşları önemlidir ve onları dost olarak görürler, iş yerlerinde eğlenmeyi severler ve kariyeri ebeveynlerinden farklı olarak değerlendirirler (Akdemir vd., 2013). Ayrıca iş dünyasının 1990'lı yıllarda internete kayması nedeniyle girişimciliği ön plana taşıyan kuşak olmuştur (Yelkikalan vd., 2010).

Y kuşağı bireyleri, çeşitliliği takdir eden ve farklı bakış açılarını değerlendiren bir yaklaşıma sahiptirler. İş birliği yapmayı tercih ederek talimat almak yerine eşit katılımı teşvik ederler. Problem özme süreçlerinde pragmatik bir yaklaşım benimseyerek etkili ve üzüm odaklı adımlar atarlar (Reeves ve Oh, 2008). Y kuşağı, iş ve aile yaşamlarını dengelemek için uzaktan çalışma, yarı zamanlı çalışma gibi esnek çalışma modellerine büyük ilgi gösterirler. Rahatlık ve esneklik, onlar için önemli değerlerdir ve çalışma ortamlarında bu özellikleri ararlar. Bu şekilde, iş ve özel yaşamları arasında uyum sağlayarak daha verimli ve memnuniyet duydukları bir denge oluştururlar (Akdemir vd., 2013). Genel olarak, beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda iş değiştirmekten çekinmezler. Ancak, kendi değerleriyle örtüşen ve kendilerini daha iyi ifade edebilecekleri kurumlara dahil olduklarında, yükse verimlilik ve performans sergileme eğilimindedirler. Bu şekilde, çalışma ortamında kendilerini daha iyi motive hissederler ve daha iyi sonuçlar elde edebilirler. Y kuşağı çalışanları için, işyerinde değerlerine uygun bir ortamda çalışmak, tatmin ve başarıyı artırıcı bir etkidir. (Kuru, 2014: 32). Y kuşağı çalışanları kendilerini geliştirmek için yurt dışı kariyer eğiliminde bulunmaktadır. Böylelikle kendilerini geliştirerek kariyerlerinde kendi ülkelerinde geldikleri noktadan daha iyi bir seviyeye geleceklerini düşünüp tatmin seviyesinin yükse olduğunu belirtmektedirler (Gündoğdu, 2019).

## IV. HOSTEDE’NİN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ

### A. Kültürel Boyutlar Teorisi ve Boyutları

Kültürel Boyutlar Teorisi, Hollandalı sosyal psikolog Geert Hofstede tarafından dikkat çekici bir biçimde geliştirilmiş bir çerçevedir. Bu ileri düzey teori, kültürel değerlerin iş ve sosyal yaşamı nasıl etkilediğini anlamak için sıklıkla ve yaygın olarak kullanılır (Hofstede, 1980). Hofstede, teorisini son derece geniş ve kapsamlı bir veri setine dayandırmıştır. Bu, IBM'deki 100.000'den fazla çalışanın, küresel çapta 70'ten fazla ülkede yapılan anket sonuçlarıdır. Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi, farklı kültürel değerlerin belirlenmesine yardımcı olmak için altı ana boyut içerir: Güç mesafesi, bireycilik karşı toplulukçuluk, erkeksi karşı dişi, belirsizlikten kaçınma, uzun süreli karşı kısa süreli yönelim ve keyif veya gerçeklikten kaçınma (Hofstede, 2001). Bu her bir boyut, belirli bir kültürel değer sistemi üzerine odaklanır ve birçok farklı kültürel çevrede uygulanabilir. Güç mesafesi, bir toplumun güç dağılımına ve hiyerarşiye olan kabulünün derecesini ifade eder (Hofstede, 1980). Kültürler, güç mesafesi boyutunda farklı yerlere düşebilirler, bu durum da bireylerin yetki ve statü farklılıklarını nasıl kabul ettiğini yansıtır. Bireysellik ve Kolektivizm boyutu, bir toplumun bireyin çıkarlarını toplumun çıkarlarına karşı ne ölçüde önemseydiğini ölçer (Hofstede, 1980). Bu ölçüt, toplumların sosyal ve etik değerlerine göre değişirken, bireysel toplumlarda, bireylerin kendi çıkarlarını ve bağımsızlıklarını ön planda tutmaları beklenir ve toplulukçu toplumlarda grup çıkarları ve uyum daha çok vurgulanır. Eril Toplum ve Dişi Toplum, bir toplumun cinsiyet rollerine ve değerlerine nasıl baktığını belirler (Hofstede, 2001). Bu değerlendirme, toplumların rekabet ve başarıyı vurgulayan "erkeksi" yaklaşımlarla mı, yoksa daha çok iş birliği ve uyumu vurgulayan "dişi" yaklaşımlarla mı karakterize olduğunu belirler. Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsizlik ve belirsizlikle nasıl başa çıktığını ölçer (Hofstede, 1980). Bu boyut, bir toplumun belirsizlik durumlarında ne kadar rahatsızlık duyduğunu ve belirsizlikle nasıl başa çıktığını gösterir. Uzun Vadeye Dönüklük ve Kısa Vadeye Dönüklük, bir toplumun geleceğe yönelik planlar ve hedeflerle ilişkisini

ölçer (Hofstede, 1991). Bu boyut, toplumların geleceğe yönelik bakış açılarını ve hedeflerini ne ölçüde dikkate aldıklarını gösterir. Denilebilir ki, Heveslilik ve Kısıtlılık boyutu, bir toplumun ne ölçüde özgür olmaya veya keyifli bir yaşama değer verdiğini ölçer (Hofstede, 2010). Bu son boyut, toplumların yaşamı ne ölçüde sevdiğini ve hayattan keyif almayı ne kadar önemsediklerini belirler. Bu boyutlar, kültürlerin birbirinden nasıl farklılaştığını ve bunun iş ve sosyal yaşamda ne tür sonuçları olabileceğini anlamamıza yardımcı olur.

Kültürel Boyutlar Teorisi'nin son derece kapsamlı bir çerçeve olduğunu belirtmek gerekli ve önemlidir. Bu çerçeve, farklı kültürel değer sistemlerinin özelliklerini ve etkilerini derinlemesine anlamamıza yardımcı olabilir. Ancak, her bir boyutun her toplumda eşit derecede önemli olmadığını unutmamak, bu teorinin tam ve doğru bir şekilde uygulanabilmesi için önemlidir. Her kültürün eşsiz ve özgün olduğunu ve bu nedenle her bir boyutun her bir toplumda farklı derecelerde etkili olabileceğini dikkate almalıyız. Kültürlerin karmaşıklığı ve çeşitliliği nedeniyle, bu boyutlar sadece genel eğilimlerin anlaşılmasına yardımcı olabilir ve spesifik kültürel özellikleri kesinlikle tanımlamaz (Taras, Steel, ve Kirkman, 2012). Bu nedenle, bu boyutların evrensel ya da kesin olmadığını ve her zaman istisnaların olabileceğini göz önünde bulundurmak önemlidir. Bu teori, kültürlerarası farklılıkların anlaşılmasında önemli bir araç olmuştur, ancak bu konuda tam bir mutabakat olmadığını belirtmek de önemlidir. Farklı perspektiflerden gelen bazı eleştiriler, teorinin metodolojik ve teorik temellerini sorgulamıştır. Özellikle, teorinin kültürel değişimleri yeterince hesaba katmadığı ve genellikle tek bir kültürü homojen bir grup olarak gördüğü eleştirilmiştir (McSweeney, 2002). Bu, kültürlerin dinamik ve değişken olduğunu ve tek bir kültürel boyutun tüm üyeleri tam olarak temsil edemeyeceğini hatırlatır. Kültürel Boyutlar Teorisi, kültürlerarası anlayışı artırmak için önemli bir araç sağlar. Ancak, bu teoriyi kullanırken kültürlerin karmaşıklığını ve dinamizmini anlamak için dikkatli olmak son derece önemlidir. Bu çerçevenin, mükemmel bir model olmasa da kültürler arası anlayış ve iletişimde değerli bir kaynak olabileceği söylenebilir.

## **1. Güç Mesafesi**

Güç mesafesi, Hofstede (1980) tarafından tanımlanan ve bir toplumda güç ve otoritenin ne ölçüde kabul edildiğini ve eşitsizliğin nasıl algılandığını belirten önemli bir kültürel boyuttur. Bu boyut, insanların güç ve otoriteye bakış açılarının farklılıklarını vurgular ve dolayısıyla bir toplumun genel karakteristiğini anlamamıza



yardımcı olur. Aynı zamanda bir toplumun güç ve otorite eşitsizliğine nasıl tepki gösterdiğini ve bu eşitsizliklerin kabul edilip edilmediğini anlatır. Toplumların nasıl tepki verdiğini anlamamız ve onların tepkilerini tahmin etmemiz için bir araç olarak kullanılabilir.

Yüksek Güç Mesafesi olan toplumlarda, otoriteye saygı ve itaat önemlidir ve hiyerarşi daha keskin bir şekilde ifade edilir (Carl, Gupta ve Javidan, 2004). Bu kültürel boyut toplumların dinamiklerini ve sosyal ilişkilerini anlamak adına anahtar bir nokta olabilir. Sosyal ve politik dinamikler üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir ve genellikle daha sıkı düzenlemelere ve belirgin sosyal hiyerarşilere yol açar. Güç mesafesi düşük olan toplumlarda ise insanlar arasında daha eşitlikçi ilişkiler vardır (Hofstede, 2001). Bu durum daha demokratik sosyal yapıları ve özgür düşünmeyi teşvik eden bir sosyal atmosferi destekler. Toplumların gelişmesi ve büyümesi için de uygun bir zemin oluşturabilir.

İşletme ve yönetim alanında, Hofstede'nin (1980) öncü çalışması, kültürler arası güç mesafesi farklılıklarının kurum yapıları ve iş tatmininde, performans değerlendirmelerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Hofstede'nin çalışması, bu nedenle, işletme uygulamalarının kültürel boyutlarına ve kültürel farklılıkların iş performansına nasıl etki ettiğine ışık tutar. Bu ayrıca, yönetim pratiğinin, her kültürün özel özelliklerini anlayarak ve buna uygun bir şekilde uygulamaları şekillendirerek, kültürel hassasiyetin önemini vurgular. Dorfman ve Howell (1988) gibi araştırmacılar, liderlik stillerinin güç mesafesi ile yakından ilişkili olduğunu belirlerken, yüksek güç mesafesi olan kültürlerde liderlerin daha otoriter ve paternalist bir yaklaşım benimsediğini, düşük güç mesafesi olan kültürlerde ise liderlerin daha demokratik ve katılımcı bir yaklaşıma sahip olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, liderlik anlayışımıza ve liderlik eğitimine değerli bir perspektif sunar, çünkü bu, etkin liderlik stratejilerinin belirli bir kültürün güç mesafesi algısına göre ayarlanması gerektiğini düşündürür. İletişim alanında, güç mesafesi, insanların iletişim tarzlarını ve çatışma çözümü stratejilerini etkiler (Gudykunst ve Ting-Toomey, 1988). Bu etki, çeşitli kültürlerden insanlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilmemiz için önemli bir bakış açısı sunar. Çünkü yüksek güç mesafesi olan kültürlerde daha resmi ve saygılı bir iletişim tarzının tercih edildiği gözlemlenirken, düşük güç mesafesi olan kültürlerde ise daha samimi ve eşitlikçi bir iletişim tarzının benimsendiği gözlemlenmiştir.

Güç Mesafesi, işyerinde ve organizasyonlarda karar verme süreçlerini, liderlik tarzlarını ve çalışanlar arasındaki ilişkileri de etkiler (Taras, Kirkman, ve Steel, 2010; Mulder, 1977). Bu nedenle, yöneticiler ve liderler bu kültürel boyutu dikkate almalı ve bunun onların kararları üzerindeki etkisini değerlendirmelidirler. İşyerinde liderlerin çalışanlar ile etkili bir şekilde iletişim kurmasını ve çalışanların motivasyonunu artırmasını sağlamak için önemli bir veri kaynağı olabilir. Yüksek Güç Mesafesi olan organizasyonlarda, kararlar genellikle üst düzey yöneticiler tarafından alınır ve çalışanlar bu kararlara uymakla yükümlüdür (Dorfman ve Howell, 1988). Bu durum, bu tür organizasyonlarda etkin yönetimin merkezîyetçilik ve otorite üzerine kurulduğunu gösterir (Hanges, Aiken, Park, ve Su, 2016). Düşük güç mesafesi olması durumunda da belirgin şekilde gözlemlenen hiyerarşik ve merkezîyetçi yapının daha eşitçi ve modern bir yapıya dönüştü söylenebilir. Bu durum, daha demokratik ve katılımcı bir yönetim tarzının benimseneceğini ve daha çok karar verme süreçlerinde çalışanların daha fazla rol alacağını gösterir (Hofstede, 1980).

Güç mesafesi'nin uluslararası iş birliği ve müzakere süreçlerinde de önemli bir rol oynadığı belirtilmiştir (Brett vd., 2006). Yüksek güç mesafesi olan toplumlardan gelen müzakereciler, daha fazla protokol ve hiyerarşiye bağlı kalmayı ve otorite figürlerine saygı göstermeyi tercih ederken, düşük güç mesafesi olan toplumlardan gelen müzakereciler, daha fazla eşitlik ve esneklik arayışı içinde olabilirler (Phatak vd., 2005). Bu bilgi hem bireysel müzakerelerin hem de geniş çaplı diplomatik süreçlerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda önemli dersler sunar. Bu, kültürlerarası anlayışın ve müzakere stratejilerinin, kültürel farklılıkları ve güç mesafesi boyutunu dikkate alarak belirlenmesi gerektiğini gösterir.

Güç mesafesi, sadece organizasyonel düzeyde değil, aynı zamanda çalışanların bireysel ve grup düzeyinde davranışları ve ilişkileri ile de şekillendirebilir. Güç mesafesi üzerine yapılan akademik çalışmaların birçoğu, kurumsal yapı, liderlik tarzları ve çalışanların motivasyonu gibi konulara odaklanmıştır (Dorfman ve Howell, 1988; Hanges, Lord ve Dickson, 2000). Örneğin, bu çalışmalar göstermiştir ki, yüksek güç mesafeli kültürlerde, liderlerin otoriter ve kontrolcü olması beklenirken, düşük güç mesafeli kültürlerde, daha demokratik ve katılımcı liderlik tarzları tercih edilir (Javidan vd., 2006). Bu bulgular, liderlerin ve yöneticilerin, yönetim tarzlarını belirlerken ve kurumları yönetirken kültürel faktörleri dikkate almaları gerektiğini göstermektedir. Bu çalışmalar, kültürel boyutların işyerindeki davranışları ve performansı anlamak için hayati olduğunu da göstermiştir. Yöneticilerin ve liderlerin,

hedef kitlelerinin kültürel değerlerini anlamalarının ve buna uygun stratejiler belirlemelerinin önemini organizasyonların sürdürülebilirliği açısından değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle, liderlerin ve yöneticilerin bu kültürel boyutları dikkate alarak, kendi eylemlerini ve stratejilerini şekillendirmeleri gerektiği sonucuna varabiliriz.

Güç mesafesi ve kurumsal kültür birlikte değerlendirildiğinde, bir kurumun dış ilişkilerini ve iş ortaklarıyla olan etkileşimlerini de etkilediği gözlemlenmektedir (Hofstede, 1980). Kuruluşların dış paydaşlarıyla ilişkilerini ve bu ilişkilerin nasıl yönetildiğini anlamamızda önemli bir perspektif sunar. Örneğin, yüksek güç mesafesi olan bir kurum, genellikle çevresel değişikliklere daha az duyarlıdır, çünkü bu tür bir kurum genellikle daha dikkatli ve riskten kaçınan bir yaklaşım sergiler (Schwartz, 1994). Bu, kurumların risk ve belirsizlikle nasıl başa çıktığını ve bu faktörlerin stratejik karar verme süreçlerini nasıl etkilediğini gösterir. Öte yandan, düşük güç mesafesi olan bir kurum, çevresel değişikliklere daha duyarlı olabilir ve bu değişikliklere daha hızlı ve etkili bir şekilde tepki verebilir (Anderson ve Ackerman-Anderson, 2001). Bu, kurumların çevresel değişikliklere ve fırsatlara nasıl tepki verdiği ve bu süreçleri nasıl yönettiği konusunda önemli bir bakış açısı sunar.

Çizelge 1. Kurum Kültürünün Yüksek ve Düşük Güç Mesafesi Kültürel Boyutu Açısından Karşılaştırılması

<b>Güç Mesafesi Düşük Kurum Kültürü</b>	<b>Güç Mesafesi Yüksek Kurum Kültürü</b>
Yöneticiler ve çalışanlar arasında daha az hiyerarşi bulunur ve birlikte karar verme daha yaygındır.	Kararlar genellikle üst düzey yöneticiler tarafından alınır ve çalışanlar bu kararlara uymakla yükümlüdür.
Çalışanların düşünceleri ve önerileri genellikle kabul görür ve değerlendirilir.	Liderler genellikle otoriter ve paternalist bir yaklaşım benimserler.
Liderler genellikle daha demokratik ve katılımcı bir yaklaşım benimserler. Karar verme sürecinde çalışanların görüşleri önemsenir.	Organizasyonel yapı, belirgin bir hiyerarşi ile karakterize edilir ve bireyler rollerini ve yerlerini açıkça bilirler.
İletişim genellikle daha samimi ve açık olup, resmiyetten uzaktır.	Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde, daha resmi ve saygılı bir iletişim tarzı tercih edilir.
Bilgi ve deneyim, genellikle hiyerarşiye bakılmaksızın tüm çalışanlarla paylaşılır.	İş süreçleri ve iletişim genellikle kesin kurallar ve protokollerle yönetilir.

Çizelge 1 (devamı) Kurum Kültürünün Yüksek ve Düşük Güç Mesafesi Kültürel Boyutu Açısından Karşılaştırılması

Güç Mesafesi Düşük Kurum Kültürü	Güç Mesafesi Yüksek Kurum Kültürü
Çalışanların fikirlerini ifade etmelerine ve yeni yaklaşımlar önermelerine izin verilir.	Karar verme süreci genellikle üst yönetim tarafından kontrol edilir. Bu, genellikle daha hızlı karar verme süreçleri ile sonuçlanabilir.
Çalışanların profesyonel ve kişisel gelişimi üzerinde daha fazla durulur, bu da genellikle yüksek motivasyon ve yetenek geliştirme ile sonuçlanır.	Çalışanların rolleri ve sorumlulukları genellikle daha belirgin ve belirlenmiştir.
Kararlar genellikle çalışanların yetkinlik ve becerilerine dayalı olarak alınır.	Yüksek güç mesafesi olan kurumlar, genellikle çalışanları kontrol etme ve gözetleme konusunda daha fazla önlem alır.

Sonuç olarak, güç mesafesi ve kurumsal kültür, iş yerindeki hiyerarşiyi, karar verme süreçlerini, liderlik stillerini ve çatışma çözüm yöntemlerini etkileyen önemli faktörler olup, bu faktörlerin bir arada ele alınması, daha etkin bir yönetim ve daha uyumlu bir iş yerine katkıda bulunabilir (Hofstede, 1980; Schein, 1985; Minkov ve Hofstede, 2011; House vd., 2004). Bu kavramların işyerindeki etkisini anlamak ve uygulamak, kurumların daha etkin ve verimli olmalarını sağlayabilir. Bu nedenle, güç mesafesi ve kurumsal kültür kavramlarına dair derinlemesine bir bilgi ve anlayışın, etkili bir yönetim ve liderlik için hayati öneme sahip olduğunu belirtmekte fayda vardır.

## 2. Bireysellik-Kolektivizm

Bireysellik ve kolektivizm kavramları, insan davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Gordon, 2011). Bu etkiler, çeşitli topluluklar ve kurumlar üzerinde belirgin bir şekilde gözlemlenebilir. Bireysellik, bireylerin kişisel özgürlüklerine ve bağımsızlıklarına vurgu yaparken aynı zamanda kişinin kendisini bulma ve özgün fikirlerini geliştirme sürecini ifade eder (Kim ve Markus, 1999). Bu süreçte bireyler, kendi başarılarına ve başarısızlıklarına sahip çıkar ve kişisel özgürlük ve bağımsızlığın toplumsal ve ekonomik başarı için temel bir faktör olduğunu kabul ederler.

Bireylerin kişisel özgürlüklerinin ve bağımsızlıklarının desteklenmesi, kurumsal kültürün gelişmesine yardımcı olabilir (Hofstede, 1980). Farklı düşüncelerin

özgürce ifade edilmesi ve kabul görmesi, inovasyonu teşvik eder ve kurumların verimliliğini artırır. Aynı şekilde, bu özgürlük ve bağımsızlık anlayışı, çeşitliliğin ve yaratıcılığın teşvik edildiği bir organizasyonda ortaya çıkar ve genellikle inovasyon ve verimlilikle sonuçlanır. Öte yandan, kolektivizm bireylerin grup içindeki rollerine ve toplumun bütününe katkılarına vurgu yapar (Triandis, 1995). Bu kavram, bireylerin topluluğun genel hedefleri doğrultusunda hareket etme ve grup içinde iş birliği yapma yeteneğini ifade eder. Bireyler, grup hedeflerini kişisel hedeflerinden daha önemli olarak görürler. Topluluk bilincinin oluşması ve grup içinde uyumun sağlanması, kurumsal başarıyı büyük ölçüde etkiler ve genellikle başarının önemli bir bileşeni olarak kabul edilir (Brewer ve Chen, 2007).

Bireysellik ve kolektivizm kavramları, kurumsal kültürün şekillenmesinde önemli bir etkiye sahiptir. İki kavram da kurumsal davranışların ve değerlerin oluşturulması ve yönlendirilmesinde rol oynar. Bireysellik, özgür düşünce ve yaratıcılığı teşvik ederken, kolektivizm ise iş birliği ve uyumu ön plana çıkarır (Chatman vd., 2014). Bu denge, bir kurumun verimli ve etkili bir şekilde çalışabilmesi için önemlidir (Peters ve Waterman, 1982). İş yerinde bireysellik, bireylerin kendilerini ifade etme ve fikirlerini sergileme özgürlüğü sağlar. Kolektivizm ise iş yerinde grup içinde iş birliği ve uyumu teşvik ederek daha uyumlu bir çalışma ortamı oluşturur (Brewer ve Chen, 2007). Bu kavramların uygulanması, kurumların politikalar ve stratejiler oluştururken dikkatlice değerlendirilmesi gereken bir konudur (Leidner ve Kayworth, 2006). Kurumlar, bireylerin özgürlüklerini ve bağımsızlıklarını desteklerken aynı zamanda grup uyumunu ve iş birliğini teşvik edecek politikalar izlemelidir. Bireysellik ve kolektivizm, kurumsal kültürün önemli bir parçasıdır ve etkili bir şekilde yönetilmesi ve sürdürülmesi, kurumsal başarı için kritik öneme sahiptir (Chatman vd., 2014).

Bir kurumun değerleri ve hedefleri, bireysellik ve toplumsallığın dikkate alınmasıyla belirlenir. Bu, kurumun başarısında anahtar bir rol oynayan kurumsal vizyon ve misyonun oluşturulmasında belirleyici bir faktördür (Triandis, 1995). Bireysellik, bireysel başarıyı ve yaratıcılığı vurgularken kolektivizm, iş birliğini ve topluluk duygusunu öne çıkarır. Dengeli bir yaklaşım, bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak ve iş yerinde topluluk ruhunu teşvik etmek için önemlidir. Bu değerler ve hedefler, kurumun vizyonunu ve misyonunu belirler ve kurumsal kültürün önemli bir parçasını oluşturur (Schein, 2010). Bu şekilde, kurumların değerleri ve hedefleri, kurumun genel iş yapış biçimini ve ortamını etkiler. Dolayısıyla, kurumun

bu değerler ve hedefler doğrultusunda stratejilerini ve politikalarını oluşturması, kurumun etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi için hayati öneme sahiptir (Peters ve Waterman, 1982).

Bireysellik, bireylerin kişisel yeteneklerini ve yaratıcılığını desteklerken; kolektivizm, grup uyumunu ve iş birliğini teşvik eder (Chatman vd., 2014). Bu dinamikler, kurumların başarısını ve verimliliğini doğrudan etkileyebilir. Bu yaklaşım, kurumsal etkinliğin artırılmasında ve çalışanların motivasyonunun yükseltilmesinde önemli bir rol oynar. Bireysellik ve kolektivizm arasındaki dengeyi sağlamak, kurumsal kültürün sürdürülebilirliği için önemlidir. Dengenin korunması, sürekli bir verimlilik ve başarı düzeyini sağlamada önemlidir (Martins ve Terblanche, 2003).

Bireysellik ve kolektivizm arasındaki dengeyi sağlayan kurumlar, hem bireylerin yeteneklerini ve yaratıcılığını destekler hem de grup uyumunu ve iş birliğini teşvik eder. Bu durum, kurumun başarısını ve sürdürülebilirliğini artırır (Leidner ve Kayworth, 2006). Kurumlar, bu dengenin sağlanmasına özellikle önem vermelidirler. Bu kültürel boyutun kurumsal kültür üzerindeki etkisi, çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını da etkiler. Çalışanların kişisel özgürlüklerine ve bağımsızlıklarına saygı gösteren ve farklı düşünceleri kabul eden bir kurumda çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı daha yüksek olabilir (Hofstede, 1980). Bu, iş yerinde genel bir olumlu atmosfer yaratır ve kurumun başarısına katkıda bulunur. Aynı şekilde, grup içinde uyum ve iş birliği sağlanan bir iş yerinde de çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı artabilir (Brewer ve Chen, 2007). Bu nedenle, kurumsal kültür yönetimi, bireysellik ve toplumsallığı dikkate almalı ve bu kavramlar arasındaki dengenin sağlanması için uygun stratejiler ve politikalar geliştirmelidir. İş yerinde uyum ve verimliliği korumak ve teşvik etmek için aşırılıklardan kaçınmak da oldukça önemlidir. Aşırı bireysellik, iş birliğini ve uyumu zayıflatabilir ve grup içinde çatışmalara yol açabilir. Öte yandan, aşırı kolektivizm, yaratıcılığı ve yenilikçiliği baskılayabilir ve bireylerin motivasyonunu ve bağlılığını azaltabilir (Schneider, Ehrhart, ve Macey, 2013). Bu nedenle, etkili bir kurumsal kültür, bireysellik ve kolektivizm arasında uygun bir dengeyi teşvik etmelidir.

Bireysellik ve kolektivizm, kurumsal kültürün önemli yönlerini etkileyebilir, çünkü bu değerler ve inançlar genellikle çalışanların kendi yeteneklerini ve becerilerini kullanma ve geliştirme fırsatıyla (bireysellik) ve grupla uyum sağlama ve iş birliği yapma yeteneğiyle (kolektivizm) ilgilidir (O'Reilly ve Chatman, 1996). Bireysellik ve kolektivizm ayrıca, kuruluşların karar verme süreçlerini ve yönetim stilini de

etkileyebilir. Bu, liderliğin ve karar verme süreçlerinin bireysellik ve kolektivizm kavramlarına göre nasıl şekillenebileceğine dikkat çeker. Örneğin, bireysellik, yöneticilerin kararlarını kendi bilgi ve deneyimlerine dayandırmalarını teşvik ederken, kolektivizm, grup kararlarına ve iş birliğine daha fazla değer verir (De Dreu, 2007). Dengenin sağlanması, kararların kalitesini ve etkinliğini artırabilir ve kuruluşun genel başarısını destekleyebilir (van Knippenberg, De Dreu, ve Homan, 2004).

Çizelge 2. Kurum Kültürünün Bireysellik ve Kolektivizm Kültürel Boyutu Açısından Karşılaştırılması

<b>Kolektivist Kurum Kültürü</b>	<b>Bireyci Kurum Kültürü</b>
Grup içinde uyum ve iş birliği teşvik edilir.	Bireyler kendi başarıları ve başarısızlıklarına odaklıdır.
Bireyler grup ile iş birliği yapmaya yatkındır.	Bireylerin özgün fikirler geliştirebilir ve bu fikirleri kurumun gelişimine katkıda bulunmak için kullanabilir.
Bireyler kurumsal hedeflere ulaşmak için birlikte çalışırlar.	Farklı düşünceler ve yaklaşımlar karar alma süreçlerine etki edebilir.
Takımın genel başarısı, bireysel başarıdan daha fazla önemlidir.	Bireylerin kendi başarılarına odaklıdır ve önceliği kendi hedeflerine ulaşmaya verirler.
Kararlar genellikle birlikte ve grup hedeflerini gözeterek alınır.	Bireyler kendi potansiyellerine kişisel yeteneklerine odaklıdır.
Grup üyelerinin birbirlerine destek olmaları ve birbirlerinin başarısına yardımcı olmaları teşvik edilir.	Bireyler, yenilikçi fikirler denemek ve yeni yaklaşımlar önermek, kendilerini ön plana çıkarmak için için risk alabilir.
Bireylerin birbirlerinin duygularını ve deneyimlerini anlamaları ve birbirlerine yardım etmeleri teşvik edilir.	Bireyler, kendi performanslarını en iyi noktaya taşıyabilecekleri alanlara ihtiyaç duyarlar.
Tüm grup üyeleri eşittir ve herkesin görüşü önemlidir.	Bireylerin kendi eylemlerinin sonuçlarından sorumludur.
Grup üyeleri arasında açık ve etkili iletişim ve diyalog teşvik edilmektedir.	Bireyler, kendi başarılarını diğer bireylerle kıyaslar ve rekabet ortamı oluşturur.

Her iki kültürün de kendi güçlü ve zayıf yönleri vardır, bu yüzden en etkili kurumlar genellikle bireycilik ve toplumculuk arasında bir denge bulmaya çalışır. Bu denge, kurumun hem bireylerin yaratıcılığını ve inovasyonunu teşvik ederken, hem de ekip uyumu ve iş birliğini sağlama yeteneğine dayanır.

### 3. Eril Toplum- Dişi Toplum

Hofstede'nin eril toplum-dişi toplum boyutu, ilk olarak 1980 yılında yayımlanan "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values" adlı eserinde tanımlanmıştır. Bu boyutun ortaya çıkışı, kültür ve cinsiyet arasındaki dinamik ilişkinin anlaşılması adına önemli bir adımdı. Bu boyut, toplumlardaki cinsiyet rolleri ve cinsiyet arasındaki ilişkiler konusunda farklılıkların ölçülmesine odaklanmaktadır (Hofstede, 1980). Buradan çıkan sonuçlar, toplumsal cinsiyetin kurumsal ve toplumsal dinamikler üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Bu boyuta göre, eril toplumlar genellikle güç, rekabet ve başarıya odaklanırken, dişi toplumlar ise iş birliği, bakım ve kaliteye daha fazla önem verirler (Hofstede, 2001). Bu karakteristikler, toplumların genel eğilimlerini ve normlarını yansıtmakta ve böylece toplumların nasıl işlediğini ve hangi değerlerin öncelikli olduğunu anlama imkânı sağlamaktadır.

Toplumsal cinsiyetin kurumsal kültür üzerinde belirgin bir etkisi vardır ve bu etki, eril ve dişi toplumların her ikisinde de farklı şekillerde gözlemlenebilir. Eril toplumlar genellikle güç, rekabet ve başarıya odaklanırken (Hofstede, 1980), bu durum onların kurumsal yapının çoğunu oluşturma ve yönetime hâkim olma eğiliminde olmalarına yol açar (Oakley, 2000). Bu duruma eril toplumların kurumsal kültüre olan etkisini yansıttığı görüşü eklenebilir. Öte yandan, bu tür toplumlarda hiyerarşik ve otoriter bir yapı yaygındır (Acker, 1990). Bu yapılar, genellikle kararların belirli bir grubun elinde toplanmasını ve diğerlerinin sadece talimatları yerine getirmesini içerir (Mintzberg, 1983). Dolayısıyla, dişi toplumlar genellikle iş birliği, paylaşım ve hizmet odaklıdır (Hofstede, 1980). Bu değerler, bu tür toplumların genellikle daha demokratik bir liderlik anlayışına sahip olmasını ve ekip çalışmasını teşvik etmesini sağlar (Eagly ve Carli, 2007). Dişi toplumların kurumsal kültür üzerindeki etkisi, bu tür bir yapıyı destekler. Daha fazla katılım ve iş birliği ile karakterize olan bir kurumsal kültürün oluşmasını sağlar (Kanter, 1977). Dişi toplumlar daha çok ekip çalışmasını ve paylaşmayı destekler ve bu tür bir yaklaşımın karar sürecinde daha çok kişinin dahil edilmesini sağlar (Tannen, 1990). Bir kurumun eril veya dişi toplumdan etkilenip etkilenmediği, işletmenin yapısını, işleyişini ve genel kültürünü belirler (Acker, 1990). Kurumlar, bu normları anladıklarında, daha etkili, adil ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratma fırsatına sahip olurlar (Nishii, 2013). Diğer bir durumda ise, cinsiyet



normlarına dayalı stereotiplerin üstesinden gelme ve cinsiyet eşitliğini teşvik etme yeteneğine sahip olurlar (Ely, Ibarra ve Kolb, 2011).

Hofstede'nin "eril toplum-dişil toplum" boyutu derinlemesine incelendiğinde, kültürler arası etkileşim ve iş birliği üzerinde belirgin bir etkisi olduğu görülmektedir (Hofstede, 2001). Örneğin, eril toplumlarda, kişiler arası rekabetin ön planda olduğu ve bunun genellikle daha bireyselci bir yaklaşımı teşvik ettiği görülür. Bu durum, iş birliği ve takım çalışmasının genellikle göz ardı edildiği bir iş ortamına neden olabilir. Ancak, dişil toplumlarda, bireyler arasındaki ilişkilerin dayanışma ve iş birliğine dayalı olduğunu ve bu durumun daha kolaboratif ve uyumlu bir çalışma ortamını teşvik ettiğini gözlemlemekteyiz. Eril toplumlar genellikle hızlı karar verme, net hedefler ve hiyerarşik yapıları tercih ederken, dişil toplumlarda karar verme sürecinin genellikle daha katılımcı olduğunu ve farklı bakış açılarının dikkate alınmasının daha fazla önemsendiğini görüyoruz (Hofstede, 2001). Bu ayrım, iş dünyası ve yönetim uygulamalarında belirgin farklılıklara yol açabilir.

Eril toplum-dişil toplum boyutu, iş hayatı ve sosyal yaşam gibi konuların yanı sıra, toplumda kadın ve erkeklerin nasıl davranmaları gerektiği gibi konularda da farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu farklılıklar, belirli bir kültürel çerçevede karar verme ve davranma biçimlerimizi derinden etkiler. Boyut özelinde eril toplumlarda genellikle kadınlar erkeklerden daha az özgürlüğe sahiptir ve daha az saygı görürler (Hofstede, 2001). Bu durum, eşitsizlik ve cinsiyet ayrımcılığı sorunlarını beraberinde getirebilir, dolayısıyla çözüm arayışları bu tespitlerden yola çıkarak şekillenebilir. Ayrıca, eril toplumlarda kadınların iş hayatında yükselmeleri daha zordur ve işyerinde cinsiyet ayrımcılığı daha yaygındır (Hofstede, 1980). Bu ise, kuruluşların eşitlik ve çeşitlilik politikalarını etkileyebilir ve kadın liderliğinin önündeki engelleri belirlemeye yardımcı olabilir. Diğer yandan, dişil toplumlarda cinsiyet rolleri daha az serttir ve erkekler ve kadınlar arasında daha az farklılık vardır. Kadınlar, eril toplumlardaki kadar sıkı cinsiyet rolleri ile sınırlı kalmazlar ve iş hayatında daha fazla başarı gösterirler (Hofstede, 2001). Bu tür dişil toplumların iş gücü çeşitliliği ve liderlikte cinsiyet dengesini destekleyebileceği anlamına gelir. Ayrıca, dişil toplumlarda, ailede bakım ve ev işleri konularında daha fazla eşitlik görülür ve bu tür işler erkekler tarafından da yapılır (Hofstede, 1980). Bu, cinsiyet eşitliği ve paylaşılan ev işlerinin öneminin, dişil toplumlar tarafından daha çok kabul gördüğünü gösterir.

Çizelge 3. Kurum Kültürünün Erillik – Dişilik Kültürel Boyutu Açısından Karşılaştırılması

<b>Eril Toplular</b>	<b>Dişil Toplular</b>
Güç ve statü odaklıdır.	İş birliği ve dayanışma odaklıdır.
Bireycilik ve rekabeti teşvik ederler.	Toplum içerisinde iş birliğini ve paylaşmayı desteklerler.
Başarı ve performansı ön planda tutarlar.	İlişkiler ve sosyal bağlar önemlidir.
Hiyerarşik ve otoriter bir yapıya sahiptirler.	Karar alma süreçleri genellikle daha katılımcıdır.
Hızlı ve kesin karar alma süreçlerine sahiptirler.	Cinsiyet rolleri daha az belirgin ve daha esnekler.
Cinsiyet rolleri daha belirgindir ve katıdır.	Kadınlar iş hayatında daha fazla başarı gösterebilirler.
Kadınların iş hayatında yükselmesi genellikle daha zordur.	Ev işlerinin ve bakımın paylaşılması daha yaygın bir pratiktir.
İş yerinde cinsiyet ayrımcılığı daha yaygın olabilir.	Liderlik genellikle daha demokratiktir ve ekip çalışmasını teşvik eder.
İş birliği ve takım çalışmasına daha az önem verirler.	Çalışma ortamı genellikle daha iş birlikçi ve uyumlu bir yapıya sahiptir.
Karar alma süreçleri genellikle belirli bir grup veya lider tarafından kontrol edilir.	Farklı bakış açılarına ve çözümlere daha çok açıklarlar ve önem verirler.

Genel çerçeveden bakıldığında tüm bu ilişkiyel seviyelerin doğru anlaşılması, kurumların toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmesine ve hem eril hem de dişil toplumların güçlü yönlerini kullanmasına yardımcı olabilir. Bu, kurumların daha başarılı ve etkin olmasına yardımcı olurken aynı zamanda çalışanların iş tatminini ve verimliliğini artırabilir.

#### **4. Belirsizlikten Kaçınma**

Belirsizlikten kaçınma, kültürlerarası çalışmalarda önemli bir boyuttur ve bireylerin belirsizlik ve bilinmezlik durumlarından rahatsızlık duymaları ve bu durumlardan kaçınma eğilimi göstermeleri olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1980). Bu kavram, karşılaşılan belirsizlikleri çözme ve yönetme becerilerini ve stratejilerini de içerir, bu da bireylerin genel yaşam kalitelerini ve psikolojik sağlıklarını etkileyebilir. Hofstede'nin kültürel boyutları teorisinin temel bir unsuru olarak

belirsizlikten kaçınma, toplumların değerlerini ve davranışlarını anlamak için bir çerçeve sağlamaktadır (Hofstede, 2001). Kùltürlerarası farklılıkları anlama ve analiz etme bağlamında, belirsizlikten kaçınma kavramının incelenmesi, özellikle sosyal ve iş ilişkileri, liderlik stilleri ve kurumsal yapılar gibi konularda değerli bilgiler sunabilir.

Belirsizlikten kaçınma seviyesi, bir toplumun değişime ve yeniliklere açıklığını ve bu tür durumlarla başa çıkma becerilerini de belirleyebilir. Bu anlamda, belirsizlikten kaçınma, kültürel çeşitliliği anlama ve kültürlerarası etkileşimleri etkili bir şekilde yönetme yeteneği için önemli bir araçtır. Belirsizlikten kaçınma, kültürlerin belirsizlik ve değişime karşı toleransını yansıtır ve yüksek belirsizlikten kaçınma olan kültürler belirsizlik ve risklerden kaçınma eğiliminde olurken, düşük belirsizlikten kaçınma olan kültürler değişime daha açıktır (Hofstede, 1991). Bu perspektiften bakıldığında, belirsizlikten kaçınma, kültürel adaptasyon ve esneklik yeteneklerini belirlemek için bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, belirsizlikten kaçınma eğiliminin, bir toplumun belirsiz koşullarla ve risklerle başa çıkma stratejileri ile bunlardan nasıl öğrenildiğine ilişkin genel tutumunu da yansıttığı ifade edilebilir. Bu boyut, kültürlerin karar verme süreçlerinde, kurumsal yapılarında ve iş yapma tarzlarında önemli bir rol oynar (Taras vd., 2016). Söz gelimi, belirsizlikten kaçınma sadece bireysel davranışları ve tutumları değil, aynı zamanda kurumsal pratikleri ve süreçleri de şekillendirebilir. Bu, belirsizlikten kaçınmanın özellikle karmaşık ve belirsiz durumlarla başa çıkmada stratejik bir öneme sahip olabileceğini gösterir. Dolayısıyla, belirsizlikten kaçınma, kültürel çeşitliliği anlama ve kültürlerarası etkileşimleri etkili bir şekilde yönetme yeteneği için önemli bir araçtır.

Belirsizlikten kaçınma düzeyi, kurumların risk alma ve yenilikçilik düzeyleri, karar verme süreçleri ve çatışma yönetimi gibi konularla da ilişkilendirilmiştir (Schein, 1985; Calori, vd., 1994). Dolayısıyla, belirsizlikten kaçınma düzeyi, kurumsal stratejilerin ve süreçlerin şekillendirilmesinde, ayrıca kurumsal yenilikçilik, adaptasyon ve sürekli öğrenme yeteneklerinde önemli bir rol oynayabilir. Yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip kültürlerde, kurumlar genellikle daha konservatif olabilir ve riskten kaçınma eğiliminde olabilirler (Brock, vd., 2008). Bu durumun, risk yönetimi ve stratejik planlama uygulamaları üzerinde önemli etkileri olabilir ve ayrıca kurumların potansiyel fırsatları nasıl değerlendirdikleri ve kaçırdıkları konusunda belirleyici olabilir.

Yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip bir toplumda ise, kurumsal liderlerin, belirsizlik ve risklerle başa çıkmada ve aynı zamanda belirsiz durumları

çözmek için etkili ve öngörülebilir bir çerçeve sağlamada daha aktif bir rol alması beklenir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi, bireylerin stres ve kaygı düzeyleri üzerinde de etkili olmakla birlikte (Van de Vliert vd., 1999) ilgili düzeyin bireylerin genel psikolojik sağlığını ve yaşam kalitesini etkileyebileceğini gösterir. Belirsiz durumlarla karşılaştıklarında, yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip bireyler daha fazla stres ve kaygı yaşayabilirler ve bu durum genel yaşam memnuniyetlerini olumsuz etkileyebilir (Spector vd., 2001). Belirsizlikten kaçınma düzeyi ve kültürel değerler arasındaki ilişki, örneğin kolektivist kültürlerde bireylerin belirsizlikten kaçınma düzeyinin genellikle daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Triandis, 1995; Schwartz, 1994). Bu, belirsizlikten kaçınma düzeyinin, sosyal uyum ve grup dinamiklerini, aynı zamanda sosyal desteğin aranması ve sağlanmasını etkileyebileceğini gösterir.

Belirsizlikten kaçınma, küreselleşen dünyada daha da önemli hale gelmiştir, çünkü insanlar farklı kültürlerle ve belirsiz durumlarla daha sık karşılaşmaktadırlar (Inglehart ve Baker, 2000). Bu, belirsizlikten kaçınma düzeyinin, kültürlerarası etkileşim ve uyum için daha fazla önem kazanacağı ve bu konuda daha fazla araştırmaya ve anlamaya ihtiyaç olduğu anlamına gelir. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınma düzeyini anlamak ve kültürlerarası iletişim ve iş birliği konularında dikkate almak, başarılı kültürlerarası etkileşimler için önemli olabilir (Gudykunst ve Kim, 2003). Bu açıdan bakıldığında belirsizlikten kaçınma düzeyinin, bir toplumun temel değerlerini ve normlarını anlamak ve bu bağlamda etkili kültürlerarası iletişim ve etkileşimler sağlamak için önemli bir araç olduğunu gösterir.

Sağlıkla ilgili davranışlarda, belirsizlikten kaçınma düzeyi bireylerin stres ve sağlıkla başa çıkma stratejilerini etkileyebilir (Rippetoe ve Rogers, 1987). Böylelikle belirsizlikten kaçınma düzeyinin, sağlık ve stres yönetimindeki bireysel yaklaşımlar üzerinde önemli bir etkisi olabileceğini ve sağlık hizmetlerinin ve danışmanlığın bu faktörü dikkate alması gerektiğini göstermektedir. Çevre konularında, belirsizlikten kaçınma düzeyi, bireylerin iklim değişikliği gibi belirsiz ve karmaşık konulara yönelik tutumlarını ve eylemlerini etkileyebilir (Milfont ve Duckitt, 2010). Bu durum, belirsizlikten kaçınma düzeyinin, çevresel konulara yönelik genel bilinç ve eylemleri etkileyebileceğini ve bu yüzden çevresel politika ve eğitimde belirsizlikten kaçınma düzeyini dikkate almanın önemli olduğunu gösterir. Bu çeşitli bağlamlardaki etkileri göz önüne alındığında, belirsizlikten kaçınma kavramının geniş bir yelpazede dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Bu kapsamlı anlayış, belirsizlikten kaçınma

düzeşinin sadece kùltùrlerarası etkileşimleri değil, aynı zamanda eğitim, sağlık ve çevresel politika gibi çeşitli alanları nasıl etkileyebileceğini ortaya çıkarır.

Belirsizlikten kaçınma, kùltùrlerarası psikoloji ve organizasyonel davranış alanlarında önemli bir kavramdır ve bu, Hofstede'nin öncü çalışmalarıyla belgelenmiştir (Hofstede, 1980). Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsizlik ve bilinmezlik durumlarına karşı tolerans seviyesini tanımlayan bir kavramdır. Bu kavramın kurumsal bağlamda ele alınması, kùltürün iş dünyası ve kurumsal etkinlik üzerindeki etkisini anlamamıza yardımcı olabilmektedir (Hofstede, 2001). Belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek olan toplumlarda, bu eğilimin, kurumsal düzeyde daha katı düzenlemelere ve değişime karşı daha fazla dirence yol açabileceği öne sürülmüştür (Søndergaard, 1994). Ancak, belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük olan toplumlar genellikle değişime daha açıktır, bu durum da iş dünyası ve yenilikçilik bağlamında potansiyel avantajlar sağlamaktadır. (Schwartz, 1994). Belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek olan kurumların daha fazla bilgi ve veri toplamayı ve daha ayrıntılı planlama yapmayı tercih ettiği belirtilmiştir (Schwartz, 1994). Bu eğilim, özellikle karmaşık ve belirsiz bir iş ortamında, risk yönetimine önemli bir katkı sağlayabilir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998). Belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek olan kurumlar genellikle daha resmi ve hiyerarşik iletişim stili tercih ederken, belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük olan kurumlar daha gayri resmi ve eşitlikçi iletişim stilini tercih edebilmekle beraber (Hofstede, 2001). Belirsizlikten kaçınmanın, etkin ve verimli iletişim için organizasyonel düzeyde nasıl önemli bir etken olabileceğini gösterir. Ek olarak, belirsizlikten kaçınmanın liderlik tarzları üzerinde de etkisi vardır. Belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek olan kurumlar genellikle daha otoriter ve direktif liderlik stili tercih ederken, belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük olan kurumlar daha demokratik ve katılımcı liderlik stili tercih edebilirler (House vd., 2004). Bu, belirsizlikten kaçınma düzeyinin, liderlik uygulamaları ve etkinliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu gösterir.

Çizelge 4. Kurum Kültürünün Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutu Açısından Karşılaştırılması

<b>Yüksek Belirsizlikten Kaçınma</b>	<b>Düşük Belirsizlikten Kaçınma</b>
Risk almaktan kaçınır ve güvende kalır.	Risk almaya daha açıktır.
Değişimlere karşı daha dirençlidir ve kararlılık arar.	Genellikle değişime daha açıktır.
Kural ve yönetmelikle yönetilir.	Daha esnek ve açık uçlu bir yönetim vardır.
Geleneksel ve muhafazakardır.	Yeni fikirlere ve yenilikçiliğe daha açıktır.
Belirli hiyerarşiler ve belirgin roller ile karakterize edilir.	Daha az formel bir yapıdadır.
Karar verme süreci genellikle daha ayrıntılı ve zaman alıcıdır.	Karar verme süreci genellikle daha hızlı ve daha az ayrıntılıdır.
Uzun vadeli ve detaylı hedefler belirler.	Kısa vadeli ve esnek hedefler.
Bilgi genellikle daha korunaklıdır.	Bilgi genellikle daha serbestçe paylaşılır.
Liderlik otokratik veya paternalistiktir.	Liderlik emokratik veya laissez-faire (serbest bırakmacı) tarzındadır.
Formel ve düzenli bir çalışma ortamı vardır.	Rahat ve esnek bir çalışma ortamı vardır.

Sonuç olarak, belirsizlikten kaçınma düzeyi, kurumsal kültürün, karar verme süreçlerinin, iletişim stiline ve liderlik uygulamalarının belirgin bir şekilde şekillendirilmesinde önemli bir rol oynar. Bu durum, belirsizlikten kaçınma seviyesinin, bir organizasyonun etkinliğini ve başarısını belirlemedeki önemini vurgular (Hofstede, 2001). Ancak, belirsizlikten kaçınma düzeyinin etkisi, bir şirketin boyutu, sektörü, stratejisi ve liderliği gibi diğer faktörlerle etkileşim içinde olabilir. Bu nedenle, bu kavramın uygulaması ve anlaşılmasında karmaşık ve çok boyutlu bir yaklaşım gereklidir (House vd., 2004).

Bu gözlemler, belirsizlikten kaçınma düzeyinin önemli bir stratejik ve operasyonel parametre olduğunu göstermektedir. Küreselleşme ve teknolojik ilerlemeler sayesinde, şirketler çeşitli kültürlerle ve bir dizi belirsiz durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum, kurumların belirsizlikten kaçınma düzeylerinin

rolünü daha belirgin hale getirmektedir ve etkili belirsizlik yönetimini bir zorunluluk haline getiriyor (Schwartz, 1994).

## **5. Kısa Vadeye Dönüklük- Uzun Vadeye Dönüklük**

Kısa vadeye dönüklük, hızlı sonuçlar ve hemen tatmin arayışını belirtirken; uzun vadeye dönüklük, planlama, yatırım ve geleceğe yönelik hedeflere odaklanmayı vurgular (Hofstede, 2001). Bir başka deyişle, bu ikili ayrım, insanların hedeflerini ve kararlarını belirlemede önemli bir rol oynar. Bu boyut, iş ve yönetim alanlarında özellikle stratejik planlama, yatırım ve sürdürülebilir kalkınma gibi kritik alanlarda belirgin bir etkiye sahip olup, bu durum da yalnızca mikro ölçekte değil makro ölçekte de görülebilir (Ralston vd., 1997). Örneğin, uzun vadeli kültürlerde şirketler, sürdürülebilir kalkınma ve yatırımlara daha fazla önem verebilirler (Fang, 2003). Bu, belirli bir ekonominin, toplumun veya organizasyonun stratejik yaklaşımlarının ve önceliklerinin anlaşılmasında temel bir faktör olabilir. Bunun yanı sıra, uzun- kısa vadeli yönelim, Hofstede'ye (2001) göre toplumların geleceğe yönelik değerler ve hedefler açısından odak noktasını belirleme biçimini ölçer. Uzun vadeli yönelimli toplumlar, planlama ve gelecek nesiller için yatırım yapmaya önem verirken; kısa vadeli yönelimli toplumlar, şimdiki zamanın zevklerine ve anlık başarıya odaklanırlar (Fernandez vd., 1997). Burada, kısa vadeli ve uzun vadeli yönelimler arasındaki bu ayrımın, toplumların kültürel değerlerini, ekonomik stratejilerini ve sosyal normlarını derinden etkileyebileceği sonucunu çıkarabiliriz.

Uzun-kısa vadeli yönelim boyutu, kurumsal strateji, hedef belirleme ve performans değerlendirmeleri gibi alanlarda da önemli bir rol oynamıştır (Javidan ve House, 2001; Ralston vd., 1997). Bu, özellikle iş dünyasında, yönetim anlayışları ve karar verme süreçleri üzerinde belirleyici bir etki yapar. Örneğin, uzun vadeli yönelimli kültürlerde, kurumların sürdürülebilir büyüme ve gelecek nesiller için yatırım yapmaya daha fazla önem verdiği, kısa vadeli yönelimli kültürlerde ise kar ve hızlı başarı odaklı stratejilerin benimsendiği gözlemlenmiştir (De Mooij, 2010). Bununla birlikte, kısa vadeye dönüklük veya uzun vadeye dönüklük eğilimlerinin değiştirilebilir olduğu ve bu değişimin bireylerin hayatında önemli sonuçlar doğurabileceği belirtilmektedir (Thaler ve Sunstein, 2008). Örneğin, Hershfield ve arkadaşları (2011), gelecekteki yaşlılık dönemine yönelik yaşlanmış versiyonlarının sunulmasıyla bireylerin tasarruf davranışlarını değiştirebileceklerini göstermişlerdir.

Finansal kararlar, kısa vadeye dönüklük ve uzun vadeye dönüklük arasındaki farklılıkların en belirgin olduğu alanlardan biridir. Bu durum, risk algısı ve karar verme süreçlerinde kritik bir rol oynar. Kısa vadeye dönük bireyler, yüksek riskli finansal yatırımlar yaparak hızlı bir şekilde para kazanmaya çalışırken, bu durum genellikle belirsizliğin yüksek olduğu finansal ortamlarda daha yaygın bir eğilim olabilir (Malmendier ve Nagel, 2011). Diğer yandan, uzun vadeye dönük bireyler, daha sabırlı ve planlı bir şekilde yatırım yaparak uzun vadede daha istikrarlı bir gelir elde etmeye çalışırlar, bu da daha düşük risk toleransı ve dikkatli bir yaklaşımı gösterir (Malmendier ve Nagel, 2011). İş hayatında da kısa vadeye dönüklük ve uzun vadeye dönüklük farklılıkları belirgin görülebilir. Kısa vadeye dönük bireyler, hızlı sonuçlar almak için yüksek riskli kararlar alırlar ve anlık tatminler için uzun vadede zararlı olabilecek davranışlar sergileyebilirler (Belschak ve Hartog, 2014). Bu, genellikle çevik ve hızlı hareket etme gereksinimi duyulan, hızlı tempolu iş ortamlarında daha yaygın bir durum olabilir. Uzun vadeye dönük bireyler ise, daha planlı ve disiplinli bir şekilde çalışarak uzun vadede daha başarılı sonuçlar elde etmeye çalışırlar (Belschak ve Hartog, 2014), bu da genellikle sürdürülebilir başarının hedeflendiği ve planlamanın öne çıktığı sektörlerde daha yaygın bir strateji olabilir. Sosyal ilişkilerde de kısa vadeye dönüklük ve uzun vadeye dönüklük farklılıkları belirgin görülebilir. Kısa vadeye dönük bireyler, anlık tatminler için geçici ilişkiler kurarken, uzun vadeye dönük bireyler, daha kalıcı ve sağlam ilişkiler kurmaya çalışırlar (Grossmann ve Kross, 2010). Bu durumun, sosyal bağlantılar ve ağların kurulması ve sürdürülmesi açısından önemli etkileri olabilir. Sağlık davranışları da kısa vadeye dönüklük ve uzun vadeye dönüklük arasındaki farklılıkların belirgin görüldüğü alanlardan biridir. Kısa vadeye dönük bireyler, anlık tatminler için sağlığı riske atan davranışlar sergilerken, uzun vadeye dönük bireyler, sağlıklı bir yaşam tarzı benimseyerek uzun vadede daha sağlıklı bir yaşam sürmeye çalışırlar (Kiviniemi vd., 2007). Bu da genel sağlık durumu ve yaşam kalitesi üzerinde belirleyici bir etki yapabilir.

Kısa vadeye dönüklük, genellikle hızlı sonuçlar ve anlık performans üzerine odaklanmayı ifade eder (Hofstede, 2001). Kısa vadeli bir kurumsal kültür, genellikle hızlı sonuçları ve karlılığı vurgular (De Mooij, 2010). Bu, özellikle hızlı karar verme ve esneklik gerektiren dinamik iş ortamlarında avantajlı olabilir. Ancak, kısa vadeli odak, özellikle sürdürülebilir kalkınma ve uzun vadeli değer yaratma hedeflerini göz ardı edebilir (Fang, 2003). Diğer yandan, uzun vadeye dönüklük, planlama, yatırım ve geleceğe yönelik hedeflere odaklanmayı vurgular (Hofstede, 2001). Uzun vadeli bir



kurumsal kültür, sürdürülebilir büyüme, gelecek nesiller için değer yaratma ve sürekli gelişim üzerine vurgu yapabilir (Fang, 2003). Bu, özellikle uzun vadeli stratejik planlama ve yatırım gerektiren durumlarda avantajlı olabilir. Ancak, aşırı uzun vadeli odak, kurumun anlık değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneğini sınırlayabilir (Ralston vd., 1997). Bu iki yaklaşım arasındaki denge, kurumsal başarı ve performans için kritik öneme sahiptir. Bir kurum, hızlı sonuçlar elde etme ve anlık performansı optimize etme ihtiyacını, sürdürülebilir kalkınma ve uzun vadeli değer yaratma hedefleriyle dengelemelidir (Javidan ve House, 2001). Bu denge, kurumsal hedeflerin belirlenmesinde, stratejik planlamanın yapılmasında ve performans değerlendirmelerinde önemli bir rol oynar (De Mooij, 2010). Bununla birlikte, bir kurumun kısa vadeye dönüklük-uzun vadeye dönüklük boyutu, kurumsal yapı ve yönetim tarzı üzerinde de belirgin bir etkiye sahip olabilir. Örneğin, kısa vade yönelimli bir kurum, daha merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yönetim tarzına sahip olabilir, çünkü hızlı karar verme ve anlık performans vurgusu genellikle merkeziyetçi bir yönetim tarzını gerektirir (Belschak ve Hartog, 2014). Diğer yandan, uzun vade yönelimli bir kurum, daha katılımcı ve demokratik bir yönetim tarzına sahip olabilir (Malmendier ve Nagel, 2011).

Ayrıca, bir kurumun kısa vadeye dönüklük-uzun vadeye dönüklük boyutu, çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde de belirgin bir etkiye sahip olabilir. Örneğin, kısa vadeli yönelimli bir kurum, çalışanlarına anlık performansı vurgulayan ve hızlı sonuçları ödüllendiren bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi sunabilir (Belschak ve Hartog, 2014). Bu, bazı çalışanlar için motivasyonel olabilir, ancak bazıları için aşırı baskı ve stres yaratabilir. Diğer yandan, uzun vade yönelimli bir kurum, çalışanlarına sürekli öğrenme ve gelişim fırsatları sunarak ve uzun vadeli hedeflere ulaşmalarını ödüllendirerek iş tatmini ve motivasyonu artırabilir (Malmendier ve Nagel, 2011). Bu nedenle, bir kurumun kısa vadeye dönüklük-uzun vadeye dönüklük boyutu, kurumsal kültür ve iş performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olabilir. Ancak, bu boyutun etkisi, kurumsal yapının, yönetim tarzının ve çalışanların motivasyonu ve iş tatmininin dikkate alınması gereken önemli faktörler olduğu karmaşık bir etkileşim ağı içinde gerçekleşir. Dolayısıyla, bu boyutu etkin bir şekilde yönetmek ve stratejik avantaj elde etmek için, kurumların bu etkileşimleri anlamaları ve bu bilgiyi operasyonel süreçlerine ve stratejilerine entegre etmeleri gerekmektedir (Hofstede, 2001).

Bu bağlamda anlaşılacağı üzere, kısa vadeye dönüklük ve uzun vadeye dönüklük kavramları, finansal kararlar, iş hayatı, sosyal ilişkiler ve sağlık davranışları gibi birçok alanda insan davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle, bireylerin kısa vadeye dönük veya uzun vadeye dönük tercihlerini belirleyen faktörlerin anlaşılması ve gerekli müdahalelerin yapılması, daha başarılı bir hayat sürmek için önemlidir.

Çizelge 5. Kurum Kültürünün Kısa Vadeye Dönüklük ve Uzun Vadeye Dönüklük Kültürel Boyutu Açısından Karşılaştırılması

<b>Kısa Vadeye Dönük Kurum Kültürü</b>	<b>Uzun Vadeye Dönük Kurum Kültürü</b>
Daha hızlı sonuçlar elde etmeye yönelik hedefler belirlerler.	Genellikle daha büyük, stratejik uzun vadeli hedefler belirlerler.
Daha düşük risk toleransına sahiptirler.	Daha büyük riskleri tolere edebilirler.
Genellikle hızlı kararlar alırken	Daha ayrıntılı ve dikkatli planlama gerektiren kararlar alırlar.
Mevcut iş modellerine ve teknolojilere odaklanırlar.	Yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik ederler.
Çalışanların kariyer gelişimine ve yetenek yönetimine daha çok önem verirler.	Çalışanların anlık iş performansına odaklanırlar.
Hızlı satışlar ve anlık müşteri memnuniyetine odaklanırlar.	Müşteri ilişkilerini uzun vadeli ortaklıklar olarak görürler.
Çeyreklik finansal hedeflere odaklanırlar	Geniş bir zaman dilimi için finansal planlama yaparlar.
Çevresel, toplumsal ve ekonomik sürdürülebilirliği önemserler.	Karşı karşıya oldukları iş problemlerini çözmeye ve hızlı sonuçlar elde etmeye odaklanırlar.
Genellikle hızlı getiri sağlayabilecek yatırımlara odaklanırlar.	Genellikle daha uzun vadede kar sağlayabilecek yatırımlara odaklanırlar.

## 6. Heveslilik- Kısıtlılık

Heveslilik ve kısıtlılık, Hofstede'nin (2010) kültürel boyutlar teorisi içerisinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu çerçevede, heveslilik, bireylerin hedonistik değerlere ve yaşam zevkine ne ölçüde önem verdiğini ifade ederken, kısıtlılık ise bireylerin sosyal normlara ve geleneklere ne derece uyum sağladığını vurgular.

Kültürel boyutların iş ve yönetim uygulamaları üzerindeki etkisini göz önünde bulundurduğumuzda, bu iki boyutun kurum kültürü, iş etiği ve sosyal sorumluluk gibi alanlarda etkin bir rol oynadığı görülür (Leung vd., 2005). Bu bağlamda, hevesli ve kısıtlı kültürlerin iş ortamı dinamiklerini şekillendirmedeki etkilerine bakacak olursak, hevesli kültürlerde çalışan bireylerin iş ortamında daha esnek ve yenilikçi tutumlar sergileyebileceğini görebiliriz (Taras vd., 2010). Öte yandan, kısıtlı kültürlerde çalışanların, sosyal normlara ve geleneklere daha sıkı bağlılık gösterdiklerini gözlemleyebiliriz. Bu nedenle, Hofstede'nin heveslilik-kısıtlılık kültürel boyutu, bireylerin doğal insan dürtülerine olan eğilimleri ve bu dürtülerin sosyal normlar tarafından ne ölçüde kısıtlandığını belirlemede yardımcı olabilir (Hofstede, 2010).

Daha derinlemesine bir bakış açısıyla, heveslilik-kısıtlılık kültürel boyutu, bireylerin doğal insan dürtülerine, örneğin eğlence, sosyal etkileşim ve özgürlük arayışı gibi dürtülere yönelik eğilimlerini ve bu dürtülerin sosyal normlar ve değerler tarafından ne ölçüde kısıtlandığını inceler (Hofstede, 2010). Hevesli kültürlerde, bireylerin bu tür dürtülerin peşinden gitmeye ve yaşamın keyfini çıkarmaya daha fazla eğilimli olduklarını görürüz. Buna karşın, kısıtlı kültürlerde bireyler, dürtülerin peşinden gitmekte daha çekingen davranabilir ve sosyal normlar ve değerler doğrultusunda hareket etmeye daha fazla önem verebilirler (Hofstede, 2001).

Heveslilik-kısıtlılık kültürel boyutu, kurumsal kültürle önemli bir ilişki içerisindedir (Hofstede, 2010). Bu boyut, iş yerlerindeki bireylerin tutumlarını, değerlerini ve davranışlarını önemli ölçüde etkileyebilir ve böylece bir organizasyonun kültürünü biçimlendirebilir (Hofstede ve Hofstede, 2005). İş yerlerinde heveslilik veya kısıtlılık eğilimleri, çalışanların iş etiğini, motivasyonunu, işle ilgili hedeflerini ve işyerindeki sosyal etkileşimlerini etkileyebilir (Brewer ve Venaik, 2014). Diğer yandan heveslilik ve kısıtlılık kültürel boyutu için kurum kültürünün gelişimini ve evrimini de etkileyebilirlik oranı oldukça yüksektir. Hevesli bir kültürde, çalışanlar yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik edebilir, risk almaya daha açık olabilir ve sosyal etkileşime daha çok değer verebilirler (Taras, Steel, ve Kirkman, 2012). Öte yandan, kısıtlılık kültüründe, geleneklere ve kurallara sıkı sıkıya bağlılık ve sosyal normlara uyma daha önemli hale gelir (Hofstede, 2010). Kurumsal kültürün biçimlendirilmesinde heveslilik-kısıtlılık boyutunun önemi, özellikle kültürel çeşitliliğin yüksek olduğu ve farklı kültürel arka planlardan gelen insanların bir arada çalıştığı kurumlarda belirginleşir (Kirkman vd., 2017). Bu tür kurumlarda, heveslilik ve kısıtlılık arasındaki dengenin sağlanması, etkin bir kurum kültürünün yaratılması

ve sürdürülmesi için kritik öneme sahip olabilir (Javidan vd., 2006). Bu boyut kurumların performansı üzerinde de belirgin bir etkiye sahip olabilir. Hevesli bir kurum kültürü, yüksek performanslı, yenilikçi ve dinamik bir iş ortamını teşvik ederken, kısıtlılık kültürü, iş disiplini, kurallara uyma ve iş süreçlerinin standardizasyonunu teşvik eder (Brewer ve Venaik, 2014). Bu nedenle, kurumların heveslilik ve kısıtlılık arasındaki dengenin doğru bir şekilde yönetilmesi, kurumların performansını ve rekabetçiliğini etkileyebilir (Taras vd., 2012). Özellikle, heveslilik-kısıtlılık boyutunun iş etiği, sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık davranışları üzerinde de belirgin bir etkisi olduğu gösterilmiştir (Leung vd., 2005). Hevesli bir kurum kültürü, çalışanların işlerine karşı daha yüksek bir bağlılık ve motivasyon göstermelerini teşvik ederken, kısıtlılık kültürü, sosyal normlara ve etik değerlere daha büyük bir sadakat ve uyumu teşvik eder (Hofstede, 2010).

Kurumsal kültür ile heveslilik-kısıtlılık boyutu arasındaki bu ilişki, yönetim uygulamaları ve stratejileri açısından da önemlidir. Yöneticiler, heveslilik ve kısıtlılık eğilimlerini dikkate alarak, kurum kültürünün geliştirilmesi ve yönetilmesi için daha etkin stratejiler geliştirebilirler (Javidan vd., 2006). Ayrıca, heveslilik-kısıtlılık boyutunun, işyerindeki sosyal etkileşimleri ve iş yerindeki çatışmaların yönetilmesini etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Taras vd., 2012). Ancak, heveslilik-kısıtlılık kültürel boyutu ve kurumsal kültür arasındaki ilişkinin daha geniş bir anlayışına ulaşmak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Özellikle, heveslilik ve kısıtlılık eğilimlerinin, farklı sektörler, coğrafi bölgeler ve kültürel arka planlardan gelen kurumlarda nasıl farklılaştığına dair daha fazla bilgi gerekmektedir (Brewer ve Venaik, 2014). Ayrıca, örgüt kültürü ve performansı üzerindeki etkisinin, farklı kurum türleri ve yapıları bağlamında nasıl değiştiğini daha iyi anlamak için de daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Kirkman vd., 2017). Kurumların, heveslilik ve kısıtlılık arasındaki dengenin nasıl sağlanacağına ve bu dengenin, kurum kültürü ve performansı üzerindeki etkilerine dair daha bilinçli kararlar vermesine yardımcı olabilir (Javidan vd., 2006).

Hofstede'nin heveslilik-kısıtlılık kültürel boyutu hem övgü almış hem de belirli eleştirilere tabi tutulmuştur. Bu eleştiriler genellikle, bu kavramın kültürlerarası farklılıkları yeterince kapsayıp kapsamadığı, kültürel boyutların evrensel geçerliliğinin olup olmadığı ve bu boyutların farklı kültürlerde nasıl ölçüldüğü üzerine odaklanmaktadır (Taras vd., 2010). Bu tartışmalar, kültürlerarası araştırmaların metodolojik ve teorik zorluklarını yansıtmaktadır ve bu boyutun gelişimine ve

uygulanmasına yönelik değerli bir eleştirel bakış açısı sunmaktadır. Bunun yanında, bazı araştırmacılar, heveslilik-kısıtlılık kültürel boyutunun, kültürel değişim ve dinamizm faktörlerini yeterince göz önünde bulundurmadığını savunmaktadırlar (Inglehart ve Baker, 2000). Bu, söz konusu boyutun evrensel geçerliliği ve sürekli değişen kültürel kontekstlerde uygulanabilirliği hakkında önemli bir konuyu gündeme getirmektedir. Gelecek araştırmalar, heveslilik-kısıtlılık kültürel boyutunun daha geniş bir anlayışına katkıda bulunabilir. Özellikle, bu boyutun farklı kültürlerdeki değişimlerini ve bu değişimlerin sebeplerini inceleyen çalışmalar, kültürel dinamizm ve değişim kavramlarına bağlı olarak heveslilik-kısıtlılık boyutunun daha derinlemesine anlaşılmasını sağlayabilir. Bu, kültürel değişimlerin nedenlerini ve sonuçlarını daha geniş bir çerçevede değerlendirebilmemize imkân tanıyacaktır. Ayrıca, heveslilik-kısıtlılık kültürel boyutunun farklı alanlarda nasıl uygulanabileceği ve bu boyutun kültürlerarası etkileşim ve iş birliği stratejilerine nasıl dahil edilebileceği üzerine yapılan araştırmalar, bu kavramın uygulamalarını ve bu alandaki bilgi birikimini geliştirebilir. Bu, kültürlerarası ilişkileri yönetme ve anlama yeteneğimizi artırırken, aynı zamanda kültürlerarası iş birliği ve etkileşim stratejilerinin etkinliğini de artırabilir.

#### Çizelge 6. Kurum Kültürünün Heveslilik – Kısıtlılık Kültürel Boyutu Açısından Karşılaştırılması

<b>Hevesli Kurum Kültürü</b>	<b>Kısıtlı Kurum Kültürü</b>
İnsanlar geniş ailelerde veya sadakat karşılığında onları korumaya devam eden diğer gruplarda doğarlar.	Güçlü olmak haklı olmak için yeterli bir sebeptir. Güce sahip olan haklıdır ve iyidir.
Çocuklar “biz” şeklinde düşünmeyi öğrenir.	Yetenekler, zenginlik, güç ve statü birlikte olmalıdır
Değer standartları, grup içlerinde ve dışlarında farklılaşır: Dışlayıcılık.	Fakir ülkeler genellikle dar bir orta sınıf tabakasına sahiptir
Uyum her zaman korunmalı ve doğrudan çatışmadan kaçınılmalıdır.	Güçlüler önceliklere sahip olmalıdır.
Arkadaşlıklar önceden belirlenir.	Güç; geleneklere veya aileye, karizmaya ve gücü kullanabilmeye dayalıdır.
Kaynaklar akrabalarla paylaşılmalıdır.	Bir siyasi sistemi değiştirmenin yolu en üst kademedeki kişileri değiştirmekten geçer (devrim).

Çizelge 6 (devamı) Kurum Kültürünün Heveslilik – Kısıtlılık Kültürel Boyutu Açısından Karşılaştırılması

<b>Hevesli Kurum Kültürü</b>	<b>Kısıtlı Kurum Kültürü</b>
Yetişkin çocuklar aileleriyle yaşar.	İç politikalarda daha az diyalog ve daha fazla şiddet vardır.
Yüksek bağlamlı iletişim yaygındır.	Oybirliği ile seçime dayalı otokratik veya oligarşik hükümetler vardır.
Kamusal alanlarda sıklıkla sosyalleşilir	Siyasi Çizelge, eğer varsa, güçsüz bir merkez, güçlü sağ ve sol kanatlar olduğunu gösterir.
Suistimaller birey ve grup için utanç ve saygınlığın kaybolmasına yol açar.	Toplumdaki gelir farklılıkları çok geniştir ve vergi sistemi ile daha da artar.
Gelinler genç, üretken ve iffetli olmalı, damatlar ise yaşça büyük olmalıdır.	Güç sahiplerinin içinde olduğu skandallar genellikle örtbas edilir.

Özetle, heveslilik-kısıtlılık kültürel boyutu, kurumsal kültürün biçimlendirilmesi ve yürütülmesinde önemli bir rol oynar. Bu boyut, kurumların performansını ve rekabetçiliğini etkileyen birçok faktörü etkileyebilir, bu nedenle yöneticilerin bu boyutu dikkate alarak, kurum kültürünün yönetimi ve geliştirilmesi için etkili stratejiler geliştirmesi önemlidir (Hofstede ve Hofstede, 2005).

## V.ARAŞTIRMA DİZAYNI VE METODOLOJİSİ

### A. Araştırma Dizaynı ve Metodolojisi

#### 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kuşaklar arası belirgin karakteristik özelliklerin değişiklikleri, iş dünyasını önemli ölçüde etkilemektedir ve kişilerin kariyer süreçlerine büyük ölçüde yön vermektedir. Bu durumda, kurumların ve organizasyonların bu değişimlere uyum sağlamaları, sürdürülebilirliklerini sağlamak açısından önemlidir. Bu bağlamda, X ve Y kuşaklarının iş yaşamlarındaki kariyer süreçlerini Hofstede'nin Kültür Boyutları çerçevesinde analiz etmeyi amaçlayan bir araştırma yapılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, X ve Y kuşaklarının iş yaşamlarındaki kariyer süreçlerini Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeği üzerinden analiz ederek, iki kuşağın çalıştıkları kurumun iç kültürünün iş yaşamları üzerindeki etkilerini gözlemlemek ve kuşakların farklı davranış ve tutumlarını nasıl şekillendiğini ortaya çıkarmaktır.

Araştırma, kuşaklar arası farklılıkları ve benzerlikleri ortaya çıkararak, iş dünyasındaki profesyonellerin ve yöneticilerin bu farklılıkları anlamalarına ve bu bilgileri iş stratejilerine entegre etmelerine yardımcı olacaktır. Bu sayede, işletmeler ve yöneticiler, kuşaklar arası uyumu sağlamak, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmak ve iş yerinde daha etkili ve verimli bir ortam yaratmak için daha bilinçli kararlar alabileceklerdir. Araştırmada Saylık'ın, Hofstede'nin kültür boyutları ölçeğini Türkçeye çevirdiği ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiş ve x ve y kuşağı katılımcılarından toplanan veriler tanımlayıcı istatistikler, T-Test, Tek Yönlü Varyans Analizi ile analiz edilmiş ve iki kuşak arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmuştur.

#### 2. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklem Seçimi

Çalışmanın ana kütlesi, 1965-1979 yılları arasında doğan X kuşağı ve 1980-2000 yılları arasında doğan Y kuşağı bireylerden oluşmaktadır. Toplamda İstanbul'da

ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler olan orta ölçekli kurumlarda (Kosgeb) çalışan 520 katılımcı ile gerçekleştirilmiş olup, dağılım X kuşağı bireylerinde 285 kişi, Y kuşağı bireylerinde 235 kişi olarak gerçekleşmiştir. Bu iki kuşak, iş yaşamlarında yönetici ve çalışan pozisyonlarında bulunarak kariyer süreçlerini sürdürmektedirler. Araştırmada, bu iki kuşağın iş yaşamlarındaki kariyer süreçlerini, Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeği üzerinden analiz etmek ve aralarındaki farklılıkları ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Anket tekniği ile gerçekleştirilen bu araştırmada, ana kütleyi oluşturan X ve Y kuşağı bireylerin iş yaşamlarındaki davranış ve tutumlarını değerlendirmek üzere online olarak anket uygulanmıştır. Anket yöntemi, genellikle önceden hazırlanmış soruların, belirli bir ana kütleye veya örneklem grubuna yöneltilerek, bireylerin düşünceleri, tutumları, davranışları ve demografik bilgileri gibi değişkenler üzerinden analiz edilerek, bilgi toplamaya yönelik sistematik bir veri toplama sürecidir (Babbie, 2010). Bu yöntem, araştırmacılara büyük miktarda veri toplama imkânı sunar ve sonuçları genellikle nicel analiz teknikleri kullanarak değerlendirilir.

#### **a. Araştırmanın Türü ve Analiz Metodu**

X ve Y kuşağının iş yaşamındaki farklılıklarının ortaya konduğu bu çalışmada, araştırmanın türü nicel bir araştırmadır. Araştırma 520 katılımcı ile gerçekleştirilmiş olup, veriler Google Form üzerinden çevrimiçi olarak 16.02.2023 – 02.04.2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Çalışmada anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik sorular, ikinci bölümde ölçeğe ait sorular yer almaktadır. Anketin ilk bölümünde belirli seçenekleri işaretlemeleri gereken demografik sorular, ikinci bölümde ise kapalı uçlu soru tekniği kullanılmıştır. Online anket tekniği ile toplanan verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, T-Test, Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Veri analizinde SPSS 25 programından yararlanılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlılık değeri  $p < .05$  olarak belirlenmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkenleri, Hofstede'nin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kolektivizm, uzun erimlilik, erillik-dişilik kültürel boyutlarıdır. Bağımsız değişkenler ise; yaş 1965-1980 (x kuşağı) ve 1981-2000 (y kuşağı), cinsiyet ve kurum türü (kamu kurumu ve özel kurum) olarak belirlenmiştir.



## **b. Araştırmanın Ölçekleri**

### **i. Sosyodemografik Özellikler ve Veri Formu**

Araştırmacı tarafından, katılımcıların sosyodemografik özelliklerine erişmek için hazırlanan veri formudur. Formda katılımcıların cinsiyeti, doğum yılı aralığı, medeni durumu, eğitim durumu, çalıştığı kurum türü, çalıştığı pozisyon, çalışma süresi, maaş aralığı konularına dair soruları cevaplamaları beklenmiştir.

### **ii. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği**

Hofstede'nin geliştirdiği toplumsal düzeydeki kültürel değerleri üzerinden, Yoo, Donthu ve Lenartowicz tarafından (2011) oluşturulan Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği, 2019 yılında Saylık tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bu ölçek, Hofstede'nin kültürel boyutlarından 'Güç Mesafesi', 'Belirsizlikten Kaçınma', 'Kolektivizm', 'Uzun Erimlilik' ve 'Erillik' alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tipi ölçek ("5=Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum ve 1=Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde) ile oluşturulmuş sorular kullanılmıştır. Orijinal ölçekteki güvenirlik puan aralıkları faktörler arasında .74 ile .91 aralığında değişmektedir. Maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach alpha kat sayısı, ölçekte bulunan maddelerin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamak üzere kullanılmaktadır. Düşük değerler .3'ten az ise maddenin ölçeğin tamamından farklı bir şey ölçtüğünü göstermekte eğer ölçek .7'den az ise madde-toplam korelasyon değerli maddeleri çıkarılması önerilir (Balcı ve Ahi, 2016). Bu anlamda bu çalışmada bulunan Cronbach alpha değerleri aşağıdaki gibidir:

Güç mesafesinin cronbach alpha değeri .78, belirsizlikten kaçınma cronbach alpha değeri .74, kolektivizm cronbach alpha değeri .88, uzun erimlilik cronbach alpha değeri .64, erillik cronbach alpha değeri .85 değerindedir. Uzun erimlilik .64 olarak 7.'nin altında olmasına rağmen çok düşük bir değer olmadığı için çıkarılmamıştır. Verilerin madde değişken değerinin tutarlılığı için geliştirilen yaklaşım olan Kaser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile maddeler arası korelasyonlar belirlenmektedir. Kaser-Meyer-Olkin (KMO) belirli değer aralıklarında olması beklenmektedir. Buna göre, soruların KMO değerinin 0,50' den yüksek olması gerekmektedir.

Çizelge 7. Cronbach Alpha ve KMO değerleri

		KMO	Cronbach Alpha
Güç Mesafesi	s1	0,527	.78
	s2	0,507	
	s3	0,552	
	s4	0,579	
	s5	0,566	
Belirsizlikten Kaçınma	s6	0,421	.74
	s7	0,607	
	s8	0,598	
	s9	0,417	
	s10	0,569	
Kolektivizm	s11	0,443	.88
	s12	0,635	
	s13	0,750	
	s14	0,732	
	s15	0,724	
	s16	0,622	
Uzun Erimlilik	s17	0,512	.64
	s18	0,610	
	s19	0,468	
	s20	0,608	
	s21	0,402	
	s22	0,396	
Erişlik	s23	0,670	.85
	s24	0,691	
	s25	0,751	
	s26	0,628	

Araştırmada kullanılan Yoo, Donthu ve Lenartowicz tarafından (2011) oluşturulan ve 2019 yılında Saylık tarafından Türkçeye uyarlanan Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği aşağıdaki Çizelge 8’de belirtilmektedir.

Çizelge 8. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği

<b>Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği</b>		
<b>Saylık, A. (2019). Hofstede'nin kültür boyutları ölçeğinin Türkçeye uyarlanması; geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi, 8(3), 1860-1881.</b>		
<b>Boyut</b>	<b>Orijinal Ölçek</b>	<b>Türkçeye çevrilmiş ölçek</b>
<b>Güç Mesafesi</b>	People in higher positions should make most decisions without consulting people in lower positions.	Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır
	People in higher positions should not ask the opinions of people in lower positions too frequently.	Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur
	People in higher positions should avoid social interaction with people in lower positions.	Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır
	People in lower positions should not disagree with decisions by people in higher positions.	Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.
	People in higher positions should not delegate important tasks to people in lower positions.	Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.
<b>Belirsizlikten Kaçınma</b>	It is important to have instructions spelled out in detail so that I always know what I'm expected to do.	Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.
	It is important to closely follow instructions and procedures.	Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.
	Rules and regulations are important because they inform me of what is expected of me.	Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklediğini anlamamı sağladığı için önemlidir.
	Standardized work procedures are helpful.	İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.
	Instructions for operations are important	Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.

Çizelge 8 (devamı) Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği

<b>Kolektivizm</b>	Individuals should sacrifice self-interest for the group.	Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.
	Individuals should stick with the group even through difficulties.	Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.
	Group welfare is more important than individual rewards.	Grubun iyiliği kişisel ödüllerden daha önemlidir.
	Group success is more important than individual success.	Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.
	Individuals should only pursue their goals after considering the welfare of the group.	Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.
	Group loyalty should be encouraged even if individual goals suffer.	Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.
<b>Uzun Erimlilik</b>	Careful management of money (Thrift)	İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır.
	Going on resolutely in spite of opposition (Persistence)	Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.
	Long-term planning	Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.
	Personal steadiness and stability	Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.
	Giving up today's fun for success in the future	Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır.
	Working hard for success in the future	İleride başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır.
<b>Erillik</b>	It is more important for men to have a professional career than it is for women.	Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.
	Men usually solve problems with logical analysis; women usually solve problems with intuition.	Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.
	Solving difficult problems usually requires an active, forcible approach, which is typical of men.	Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir.
	There are some jobs that a man can always do better than a woman.	Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.

## B. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada X ve Y kuşağının iş dünyasındaki tutum ve davranışları Hofstede'nin Kültürel Boyutları olan Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Kolektivizm, Uzun Erimlilik ve Erillik kapsamında ölçümlenerek, birbirleri ile olan farklılıkları araştırılmaktadır. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H<sub>1</sub>: X kuşağı iş dünyasında Y kuşağına oranla hiyerarşik yapıya daha kolay uyum sağlamaktadır.

H<sub>2</sub>: X kuşağının iş dünyasında 'Erillik' boyutu Y kuşağına oranla daha yüksektir.

H<sub>3</sub>: X kuşağı iş dünyasında bireyselse bir tutumda iken Y kuşağı grup çalışmasına yatkındır.

H<sub>4</sub>: X kuşağı Y kuşağına oranla yönlendirilmeye daha çok ihtiyaç duymaktadır.

H<sub>5</sub>: Y kuşağı X kuşağına oranla daha bağımsız olmayı tercih etmektedir.

## C. Araştırmanın Bulguları

### 1. Betimleyici İstatistikler

Katılımcıların demografik özelliklerinin görülebileceği Çizelge 9'daki bulgulara göre, araştırma katılımcılarının %54,8'i (n=285) 1981-2000 (Y Kuşağı) yıl aralıklı doğumlu, %45,2 (n=235) ise 1965-1980 (X Kuşağı) yıl aralıklı doğumlu bireylerden oluşmaktadır. Evli olan grup, katılımcıların %62,1'ini (n=323) oluştururken, bekar olan grup %37,9'unu (n=197) temsil etmektedir. Katılımcıların eğitim seviyesine bakıldığında %52,3'ü (n=272) lisans, %19,1'i (n=99) yüksek lisans ve üzeri eğitim almış, %16,3'ü (n=85) lise mezunu, %12,3'ü (n=64) meslek yüksekokulu mezunu olarak görülmektedir. Çalışılan kurum türü incelendiğinde %79,4'ü (n=413) özel sektörde, %20,6'sı (n=107) ise kamu sektöründe istihdam edilmektedir. Katılımcıların iş yerlerindeki pozisyonlarına göre dağılımı %44,1'i (n=229) çalışan/memur/işçi, %20,9'u (n=109) orta düzey yönetici, %19,2'si (n=100) üst düzey yönetici, %15,8'i (n=82) alt düzey yönetici şeklindedir. Aylık kazanç düzeyine bakıldığında %84,3'ü (n=438) asgari ücret üstü, %12,9'u (n=67) asgari ücret, %2,8'i (n=15) asgari ücret altında yer almaktadır. Son olarak, çalışma sürelerine göre dağılım %38,4'ü (n=200) 15 yıl üzeri, %27,7'si (n=144) 6-10 yıl, %21,12'si (n=110) 11-15 yıl, %12,7'si (n=66) 0-5 yıl şeklindedir.

Çizelge 9. Katılımcıların Demografik Özellikleri

<b>DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER (n=520)</b>		<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	245	47,1
	Erkek	275	52,9
<b>Doğum Yılı</b>	1965-1980	235	45,2
	1981-2000	285	54,8
<b>Medeni Durum</b>	Evli	323	62,1
	Bekar	197	37,9
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	85	16,3
	Meslek Yüksekokulu	64	12,3
	Lisans	272	52,3
	Yüksek Lisans ve üzeri	99	19,1
<b>Kurum Türü</b>	Kamu Sektörü	107	20,6
	Özel Sektör	413	79,4
<b>Çalışılan Pozisyon</b>	Çalışan / Memur / İşçi	229	44,1
	Alt Düzey Yönetici	82	15,8
	Orta Düzey Yönetici	109	20,9
	Üst Düzey Yönetici	100	19,2
<b>Aylık Kazanç</b>	Asgari ücret altı	15	2,8
	Asgari ücret	67	12,9
	Asgari ücret üstü	438	84,3
<b>Çalışma Süresi</b>	0-5 yıl	66	12,7
	6-10 yıl	144	27,7
	11-15 yıl	110	21,2
	15 yıl üzeri	200	38,4

İki farklı grubun ya da iki farklı durumun ortalama değerlerini kıyaslamak için kullanılan bağımsız örneklem t-test analizi yapılmıştır (Balcı ve Ahi, 2016). Böylece iki grubun (x ve y kuşağı) sürekli değişkenlerden elde edilmiş değerleri kıyaslanmıştır. İki grup için söz konusu olan ortalama puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı söz konusu değişkenlerle test edilmiştir (yaş, cinsiyet, kurum türü). Levenes testinden elde edilen anlamlılık değeri  $p < .05$ 'ten büyük olduğunda 'Equal variances assumed' e karşılık gelen değer kullanılmıştır. Eğer Levenes testinden elde edilen anlamlılık düzeyi  $.05$ 'ten daha küçük ise söz konusu varyansların aynı olmadığı anlamına gelmektedir. Bu durumda 'Equal variances not assumed' e karşılık gelen değer kullanılmıştır.

Çizelge 10'da yer alan X ve Y kuşağı bağlamında güç mesafesi kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, güç mesafesi puanları kuşaklar arası gruplara göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(411)=8.356, p < .05$ ). X kuşağının güç mesafesi düzeyinden alınan ortalaması ( $M=13.43$ ), Y kuşağının güç mesafesi düzeyinden ( $M=10.55$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, belirsizlikten kaçınma puanları kuşaklar arası gruplara göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(511)=5.188, p < .05$ ). X kuşağının belirsizlikten kaçınma düzeyinden alınan ortalaması ( $M=18.79$ ), Y kuşağının 'Belirsizlikten Kaçınma' düzeyinden ( $M=17.73$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Kolektivizm kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, kolektivizm puanları kuşaklar arası gruplara göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(406)=-4.289, p < .05$ ). Y kuşağının kolektivizm düzeyinden alınan ortalaması ( $M=17.81$ ), X kuşağının kolektivizm düzeyinden ( $M=15.83$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Uzun erimlilik kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, uzun erimlilik puanları kuşaklar arası gruplara göre, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(518)=4.569, p < .05$ ). X kuşağının uzun erimlilik düzeyinden alınan ortalaması ( $M=22.46$ ), Y kuşağının uzun erimlilik düzeyinden ( $M=21.53$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Erillik kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, erillik puanları kuşaklar arası gruplara göre, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(474)=7.413, p < .05$ ). X kuşağının erillik düzeyinden alınan ortalaması ( $M=11.01$ ), Y kuşağının erillik düzeyinden ( $M=8.38$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur.  $p < .05$

Çizelge 10. Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinden Alınan Puanların X ve Y Kuşağı'na Göre İncelenmesi

		N	Ort.	SS	T
Güç Mesafesi	X	235	13,43	4,443	8.356*
	Y	285	10,55	3,157	
Belirsizlikten Kaçınma	X	235	18,79	1,965	5.188*
	Y	285	17,73	2,675	
Kolektivizm	X	235	15,83	5,974	-4.289*
	Y	285	17,81	4,178	
Uzun Erimlilik	X	235	22,46	2,135	4.569*
	Y	285	21,53	2,429	
Erillik	X	235	11,01	4,216	7.413*
	Y	285	8,38	3,769	

\* $p < .05$

1

T testler için etki büyüklüğü istatistikleri sağlamaz. Ancak bize iki grup arasındaki değişken tarafından açıklanan bağımlı değişkendeki varyansın oranını temsil eder. Bu anlamda bulgularıma göre; X ve Y kuşağı çerçevesinde güç mesafesi kültürel boyutunun 'Mean Difference' değeri 2.882'dir ve 'Confidence Interval of the Difference' lower ve upper değer aralığı 2.204 ile 3.560 olduğundan dolayı bulgular güven aralığındadır. Belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunun 'Mean Difference' değeri 1.057'dir ve 'Confidence Interval of the Difference' lower ve upper değer aralığı .657 ile 1.458 olduğundan dolayı bulgular güven aralığındadır. Kolektivizm kültürel boyutunun 'Mean Difference' değeri -1.980'dir ve 'Confidence Interval of the Difference' lower ve upper değer aralığı -2.888 ile -1.072 olduğundan dolayı bulgular

<sup>1</sup> Bu ölçekte, belirlenen beş kültürel boyut ile ilgili çeşitli sorular yer almaktadır ve bu sorulara verilen yanıtlar, belirlenen puan aralıkları üzerinden değerlendirilmektedir. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunda 5'er adet soru bulunmaktadır ve bu boyut için verilen yanıtlar, katılımcılar tarafından minimum 5, maksimum 25 puan alınacak şekilde değerlendirilmektedir. Kolektivizm ve uzun erimlilik boyutlarında ise 6'şar soru bulunmakta ve bu boyutlar için minimum 6, maksimum 30 puan aralığında değerlendirme yapılmaktadır. Erillik boyutunda da 4 soru bulunmakta ve bu boyut için minimum 4, maksimum 20 puan aralığında değerlendirme yapılmaktadır. Bu çalışmada 520 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilerek her bir kültürel boyut çerçevesinde, katılımcılar tarafından alınan puanların ortalaması alınmış ve bu değerler üzerinden analiz yapılmıştır.



güven aralığındadır. Uzun Erimlilik kültürel boyutunun 'Mean Difference' değeri .926'dır ve 'Confidence Interval of the Difference' lower ve upper değer aralığı .528 ile 1.324 olduğundan dolayı bulgular güven aralığındadır. Erillik kültürel boyutunun 'Mean Difference' değeri 2.626'dır ve 'Confidence Interval of the Difference' lower ve upper değer aralığı 1.930 ile 3.322 olduğundan dolayı bulgular güven aralığındadır.

Çizelge 11'de verildiği üzere, güç mesafesi kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, güç mesafesi puanları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(518)=2.534, p<.05$ ). Erkek katılımcıların güç mesafesi düzeyinden alınan ortalaması ( $M=12.27$ ), kadın katılımcıların güç mesafesi düzeyi ortalamasından ( $M=11.38$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Kolektivizm kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, kolektivizm puanları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(518)=-3.515, p<.05$ ). Erkek katılımcıların kolektivizm düzeyinden alınan ortalaması ( $M=17.66$ ), kadın katılımcıların kolektivizm düzeyi ortalamasından ( $M=16.09$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Uzun erimlilik kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, uzun erimlilik puanları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(518)=2.877, p<.05$ ). Erkek katılımcıların uzun erimlilik düzeyinden alınan ortalaması ( $M=22.23$ ), kadın katılımcıların uzun erimlilik düzeyi ortalamasından ( $M=21.64$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Erillik kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, erillik puanları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(518)=5.060, p<.05$ ). Erkek katılımcıların erillik düzeyinden alınan ortalaması ( $M=10.43$ ), kadın katılımcıların erillik düzeyi ortalamasında ( $M=8.61$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, belirsizlikten kaçınma puanları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.  $p<.05$

Cinsiyet çerçevesinde güç mesafesi kültürel boyutunun 'Mean Difference' değeri .897'dir ve 'Confidence Interval of the Difference' lower ve upper değer aralığı .202 ile 1.593 olduğundan dolayı bulgular güven aralığındadır. Belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunun 'Mean Difference' değeri -.047'dir ve 'Confidence Interval of the Difference' lower ve upper değer aralığı -.468 ile .374 olduğundan dolayı bulgular güven aralığındadır. Kolektivizm kültürel boyutunun 'Mean Difference' değeri 1.576'dır ve 'Confidence Interval of the Difference' lower ve upper değer aralığı .695

ile 2.457 olduğundan dolayı bulgular güven aralığındadır. Uzun Erimlilik kültürel boyutunun ‘Mean Difference’ değeri .588’dir ve ‘Confidence Interval of the Difference’ lower ve upper değer aralığı .187 ile .990 olduğundan dolayı bulgular güven aralığındadır. Erillik kültürel boyutunun ‘Mean Difference’ değeri 1.817’dir ve ‘Confidence Interval of the Difference’ lower ve upper değer aralığı 1.112 ile 2.523 olduğundan dolayı bulgular güven aralığındadır.

Çizelge 11. Hofstede’nin Kültür Boyutları Ölçeğinden Alınan Puanların Cinsiyete Göre İncelenmesi

		N	Ort.	SS	T
Güç Mesafesi	Erkek	275	12,27	3,991	2.534*
	Kadın	245	11,38	4,075	
Belirsizlikten Kaçınma	Erkek	275	18,19	2,498	-0.220
	Kadın	245	18,23	2,369	
Kollektivizm	Erkek	275	17,66	5,269	3.515*
	Kadın	245	16,09	4,911	
Uzun Erimlilik	Erkek	275	22,23	2,307	2.877*
	Kadın	245	21,64	2,351	
Erillik	Erkek	275	10,43	4,147	5.060*
	Kadın	245	8,61	4,021	

\* $p < .05$

Çizelge 12’de verildiği üzere, güç mesafesi kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, erkek katılımcılar içerisinde, güç mesafesi puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(181)=5.628, p < .05$ ). X kuşağı erkek katılımcıların güç mesafesi düzeyinden alınan ortalaması ( $M=12.95$ ), Y kuşağı erkek katılımcıların güç mesafesi düzeyi ortalamasından ( $M=10.07$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, erkek

katılımcılar içerisinde, belirsizlikten kaçınma puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(241)=3.588, p<.05$ ). X kuşağı erkek katılımcıların belirsizlikten kaçınma düzeyinden alınan ortalaması ( $M=18.80$ ), Y kuşağı erkek katılımcıların belirsizlikten kaçınma düzeyi ortalamasından ( $M=17.76$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Kolektivizm kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, erkek katılımcılar içerisinde, kolektivizm puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(203)=-1.651, p<.05$ ). Y kuşağı erkek katılımcıların kolektivizm düzeyinden alınan ortalaması ( $M=16.57$ ), X kuşağı erkek katılımcıların kolektivizm düzeyi ortalamasından ( $M=15.50$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Uzun erimlilik kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, erkek katılımcılar içerisinde, uzun erimlilik puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(243)=2.816, p<.05$ ). X kuşağı erkek katılımcıların uzun erimlilik düzeyinden alınan ortalaması ( $M=22.10$ ), Y kuşağı erkek katılımcıların uzun erimlilik düzeyi ortalamasından ( $M=21.26$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Erillik kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, erkek katılımcılar içerisinde, erillik düzeyi puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(196)=6.201, p<.05$ ). X kuşağı erkek katılımcıların erillik düzeyinden alınan ortalaması ( $M=10.28$ ), Y kuşağı erkek katılımcıların erillik düzeyi ortalamasından ( $M=7.22$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur.  $p<.05$

Çizelge 12. Erkekler Özelinde Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinden Alınan Puanların X ve Y Kuşağına Göre İncelenmesi

		N	Ort.	SS	T
Güç Mesafesi	X	111	12,95	4,639	5.628*
	Y	134	10,07	2,983	
Belirsizlikten Kaçınma	X	111	18,80	1,962	3.588*
	Y	134	17,76	2,573	
Kolektivizm	X	111	15,50	5,572	-1.651*
	Y	134	16,57	4,249	

Çizelge 12 (devamı) Erkekler Özelinde Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinden Alınan Puanların X ve Y Kuşağına Göre İncelenmesi

		N	Ort.	SS	T
Uzun Erimlilik	X	111	22,10	2,195	2.816*
	Y	134	21,26	2,415	
Erillik	X	111	10,28	4,334	6.201*
	Y	134	7,22	3,140	

\* $p < .05$

Çizelge 13'te verildiği üzere, güç mesafesi kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, kadın katılımcılar içerisinde, güç mesafesi puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(228)=6.251, p < .05$ ). X kuşağı kadın katılımcıların güç mesafesi düzeyinden alınan ortalaması ( $M=13.86$ ), Y kuşağı kadın katılımcıların güç mesafesi düzeyi ortalamasından ( $M=10.97$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, kadın katılımcılar içerisinde, belirsizlikten kaçınma puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(268)=3,738, p < .05$ ). X kuşağı kadın katılımcıların belirsizlikten kaçınma düzeyinden alınan ortalaması ( $M=18.77$ ), Y kuşağı kadın katılımcıların belirsizlikten kaçınma düzeyi ortalamasından ( $M=17.70$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Kolektivizm kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, kadın katılımcılar içerisinde, kolektivizm puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(193)=-4,319, p < .05$ ). Y kuşağı kadın katılımcıların kolektivizm düzeyinden alınan ortalaması ( $M=18.92$ ), X kuşağı kadın katılımcıların kolektivizm düzeyi ortalamasından ( $M=16.13$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Uzun erimlilik kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, kadın katılımcılar içerisinde, uzun erimlilik puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(273)=3,685, p < .05$ ). X kuşağı kadın katılımcıların uzun erimlilik düzeyinden alınan ortalaması ( $M=22.78$ ), Y kuşağı kadın katılımcıların uzun erimlilik düzeyi ortalamasından ( $M=21.77$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Erillik kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, kadın katılımcılar içerisinde, erillik düzeyi puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde

farklılaşmaktadır ( $t(273)=4,644, p<.05$ ). X kuşağı kadın katılımcıların erillik düzeyinden alınan ortalaması ( $M=11.66$ ), Y kuşağı kadın katılımcıların erillik düzeyi ortalamasından ( $M=9.41$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur.  $p<.05$

Çizelge 13. Kadınlar Özelinde Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinden Alınan Puanların X ve Y Kuşağına Göre İncelenmesi

		N	Ort.	SS	T
Güç Mesafesi	X	124	13,86	4,232	6.251*
	Y	151	10,97	3,257	
Belirsizlikten Kaçınma	X	124	18,77	1,975	3.738*
	Y	151	17,70	2,771	
Kolektivizm	X	124	16,13	6,321	-4.319*
	Y	151	18,92	3,797	
Uzun Erimlilik	X	124	22,78	2,035	3.685*
	Y	151	21,77	2,423	
Erillik	X	124	11,66	4,014	4.644*
	Y	151	9,41	3,987	

\* $p<.05$

Çizelge 14'te verildiği üzere, güç mesafesi kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, kurum türü çerçevesinde, güç mesafesi puanları kurum türü grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(146)=5.845, p<.05$ ). Kamu kurumunda çalışan katılımcıların güç mesafesi düzeyinden alınan ortalaması ( $M=14.04$ ), özel kurumda çalışan katılımcıların güç mesafesi düzeyi ortalamasından ( $M=11.28$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, kurum türü çerçevesinde, belirsizlikten kaçınma puanları kurum türü grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(225)=4.069, p<.05$ ). Kamu kurumunda çalışan katılımcıların belirsizlikten kaçınma düzeyinden alınan ortalaması ( $M=18.91$ ), özel kurumda çalışan katılımcıların belirsizlikten kaçınma düzeyi ortalamasından ( $M=18.03$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur.

Kolektivizm kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, kurum türü çerçevesinde, kolektivizm puanları kurum türü grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(141)=-4.486, p<.05$ ). Özel kurumda çalışan katılımcıların kolektivizm düzeyinden alınan ortalaması ( $M=17.50$ ), kamu kurumunda çalışan katılımcıların kolektivizm düzeyi ortalamasından ( $M=14.66$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Uzun erimlilik kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, kurum türü çerçevesinde, uzun erimlilik puanları kurum türü grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(518)=3.900, p<.05$ ). Kamu kurumunda çalışan katılımcıların belirsizlikten kaçınma düzeyinden alınan ortalaması ( $M=22.73$ ), özel kurumda çalışan katılımcıların belirsizlikten kaçınma düzeyi ortalamasından ( $M=21.75$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Erillik kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, kurum türü çerçevesinde, erillik puanları kurum türü grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(518)=6.436, p<.05$ ). Kamu kurumunda çalışan katılımcıların erillik düzeyinden alınan ortalaması ( $M=11.80$ ), özel kurumda çalışan katılımcıların erillik düzeyi ortalamasından ( $M=8.99$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur.  $p<.05$

Kurum türü çerçevesinde güç mesafesi kültürel boyutunun 'Mean Difference' değeri 2.754'tür ve 'Confidence Interval of the Difference' lower ve upper değer aralığı 1.823 ile 3.685 olduğundan dolayı bulgular güven aralığındadır. Belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunun 'Mean Difference' değeri .880'dir ve 'Confidence Interval of the Difference' lower ve upper değer aralığı .454 ile 1.306 olduğundan dolayı bulgular güven aralığındadır. Kolektivizm kültürel boyutunun 'Mean Difference' değeri -2.840'tır ve 'Confidence Interval of the Difference' lower ve upper değer aralığı -4.092 ile -1.588 olduğundan dolayı bulgular güven aralığındadır. Uzun Erimlilik kültürel boyutunun 'Mean Difference' değeri .978'dir ve 'Confidence Interval of the Difference' lower ve upper değer aralığı .486 ile 1.471 olduğundan dolayı bulgular güven aralığındadır. Erillik kültürel boyutunun 'Mean Difference' değeri 2.813'tür ve 'Confidence Interval of the Difference' lower ve upper değer aralığı 1.955 ile 3.672 olduğundan dolayı bulgular güven aralığındadır.

Çizelge 14. Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinden Alınan Puanların Kurum Türüne Göre İncelenmesi

		N	Ort.	SS	<i>T</i>
Güç Mesafesi	Kamu	107	14,04	4,489	5.845*
	Özel	413	11,28	3,733	
Belirsizlikten Kaçınma	Kamu	107	18,91	1,825	4.069*
	Özel	413	18,03	2,541	
Kolektivizm	Kamu	107	14,66	6,092	-4.486*
	Özel	413	17,50	4,724	
Uzun Erimlilik	Kamu	107	22,73	1,841	3.900*
	Özel	413	21,75	2,419	
Erillik	Kamu	107	11,80	4,210	6.436*
	Özel	413	8,99	3,982	

\* $p < .05$

Çizelge 15'te verildiği üzere, güç mesafesi kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, özel kurum çerçevesinde, güç mesafesi puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(147)=5.532, p < .05$ ). Özel kurumda çalışan X kuşağı katılımcıların güç mesafesi düzeyinden alınan ortalaması ( $M=12.60$ ), özel kurumda çalışan Y kuşağı katılımcıların güç mesafesi düzeyi ortalamasından ( $M=10.46$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, özel kurum çerçevesinde, belirsizlikten kaçınma puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(225)=4.195, p < .05$ ). Özel kurumda çalışan X kuşağı katılımcıların belirsizlikten kaçınma düzeyinden alınan ortalaması ( $M=18.64$ ), özel kurumda çalışan Y kuşağı katılımcıların belirsizlikten kaçınma düzeyi ortalamasından ( $M=17.65$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Kolektivizm kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, özel kurum çerçevesinde, kolektivizm puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(141)=-1.140, p < .05$ ). Özel kurumda çalışan Y kuşağı katılımcıların kolektivizm düzeyinden alınan ortalaması ( $M=17.15$ ), özel kurumda çalışan X kuşağı katılımcıların kolektivizm

düzeyi ortalamasından (M=17.72) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Uzun erimlilik kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, özel kurum çerçevesinde, uzun erimlilik puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(211)= 3.371, p<.05$ ). Özel kurumda çalışan X kuşağı katılımcıların uzun erimlilik düzeyinden alınan ortalaması (M=22.25), özel kurumda çalışan Y kuşağı katılımcıların uzun erimlilik düzeyi ortalamasından (M=21.44)) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Erillik kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, özel kurum çerçevesinde, erillik puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(159)= 4.756, p<.05$ ). Özel kurumda çalışan X kuşağı katılımcıların uzun erimlilik düzeyinden alınan ortalaması (M=10.14), özel kurumda çalışan Y kuşağı katılımcıların uzun erimlilik düzeyi ortalamasından (M=8.27) anlamlı olarak fazla bulunmuştur.  $p<.05$

Çizelge 15. Özel Kurum Özelinde Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinden Alınan Puanların X ve Y Kuşağına Göre İncelenmesi

		N	Ort.	SS	T
Güç Mesafesi	X	159	12,60	4,177	5.532*
	Y	254	10,46	3,167	
Belirsizlikten Kaçınma	X	159	18,64	2,026	4.195*
	Y	254	17,65	2,752	
Kolektivizm	X	159	17,15	5,374	-1.140*
	Y	254	17,72	4,264	
Uzun Erimlilik	X	159	22,25	2,222	3.371*
	Y	254	21,44	2,488	
Erillik	X	159	10,14	4,076	4.756*
	Y	254	8,27	3,754	

\* $p<.05$

Çizelge 16'da verildiği üzere, güç mesafesi kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, kamu kurumu çerçevesinde, güç mesafesi



puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(82)=5.211, p<.05$ ). Kamu kurumunda çalışan X kuşağı katılımcıların güç mesafesi düzeyinden alınan ortalaması ( $M=15.17$ ), kamu kurumunda çalışan Y kuşağı katılımcıların güç mesafesi düzeyi ortalamasından ( $M=11.26$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Kolektivizm kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, kamu kurumu çerçevesinde, kolektivizm puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(98)=-5.836, p<.05$ ). Kamu kurumunda çalışan Y kuşağı katılımcıların kolektivizm düzeyinden alınan ortalaması ( $M=18.55$ ), kamu kurumunda çalışan X kuşağı katılımcıların kolektivizm düzeyi ortalamasından ( $M=13.08$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Erillik kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, kamu kurumu çerçevesinde, erillik puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $t(105)=4.249, p<.05$ ). Kamu kurumunda çalışan X kuşağı katılımcıların erillik düzeyinden alınan ortalaması ( $M=12.83$ ), kamu kurumunda çalışan Y kuşağı katılımcıların erillik düzeyi ortalamasından ( $M=9.29$ ) anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma ve uzun erimlilik kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, kamu kurumu çerçevesinde, güç mesafesi puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.  $p<.05$

Çizelge 16. Kamu Kurumu Özelinde Hofstede'nin Kültür Boyutları Ölçeğinden Alınan Puanların X ve Y Kuşağına Göre İncelenmesi

		N	Ort.	SS	T
Güç Mesafesi	X	76	15,17	4,506	5.211*
	Y	31	11,26	3,033	
Belirsizlikten Kaçınma	X	76	19,11	1,801	1.172
	Y	31	18,42	1,822	
Kolektivizm	X	76	13,08	6,258	-5.836*
	Y	31	18,55	3,355	
Uzun Erimlilik	X	76	22,89	1,880	1.466
	Y	31	22,32	1,701	

Çizelge 16 (devamı) Kamu Kurumu Özelinde Hofstede'nin Kültür Boyutları  
Ölçeğinden Alınan Puanların X ve Y Kuşağına Göre İncelenmesi

		N	Ort.	SS	<i>T</i>
Erillik	X	76	12,83	3,937	4.249*
	Y	31	9,29	3,831	

\* $p < .05$

## VI.TARTIŞMA ve SONUÇ

Kurum kültürü, bir kurumun başarısını doğrudan etkileyen, kendine özgü bir yapıdır ve bu yapı, iletişim, liderlik, çalışan katılımı ve değişime uyum gibi unsurların etkileşimiyle oluşmaktadır (Aykanat, 2010: 72). Çalışanların değerlerini yansıtan ve onlara uygun bir çalışma ortamı sunan kurum kültürü, çalışanların bağlılık ve tatmin duygularını artırırken, motivasyonlarını ve performanslarını da iyileştirir; bu durum çeşitliliği teşvik eder ve kurumun rekabet gücünü yükseltir (Denison, 1990). Kurum kültürü, genellikle lider veya önder tarafından belirlenen vizyon, felsefe ve işletme stratejileri ile şekillenir (Drucker, 1992; Gürdoğan ve Yavuz, 2013). Çalışanların davranışlarını belirleyen ve işe olan bağlılıklarını etkileyen kurum kültürü, pozitif bir yapıda olduğunda çalışanların motivasyonunu artırırken, olumsuz bir yapıda olduğunda ise memnuniyetsizliğe yol açabilir (Chatman ve Jehn, 1994). Sürdürülebilir başarıya ulaşabilen kurumlar, genellikle güçlü bir kurum kültürüne sahip olanlardır.

Türkiye'de ise kurumsal kültür üzerine yapılan çalışmaların çoğunun 1980'lerin sonlarına doğru başladığı tespit edilmiştir (Kozlu, 1986; Üçok, 1989; Üsdiken, 1989; Varol, 1989). 1980 askeri darbesi sonrasında meydana gelen ekonomik transformasyon, liberal ekonomi uygulamalarının hayata geçirilmesini mümkün hale getirmiştir (Bıçakçı ve Hürmeriç, 2013). Ayrıca, bu liberal ekonomi politikaları, küreselleşme sürecinin hızlanmasını teşvik etmiştir (Canpolat, 2011). Söz konusu dönemde, Başbakan Turgut Özal'ın politikalarını halka aktarmak için televizyonu kullanması ve kitle iletişim araçlarının dönüşümü, özel sektör medyasında belirgin değişimlere sebep olmuş ve medyanın toplum üzerinde bir kontrol ve denetim mekanizması haline gelmesini sağlamıştır (Bıçakçı ve Hümeriç, 2013; Kazancı, 2002). 1980'lerin ortaları ve sonrasında, bu dinamikler kamu ve özel sektörde profesyonelleşmeyi desteklemiş ve kurumsal kültürün hızla gelişmesine yardımcı olmuştur (Erdoğan, 2014). Bu değişimler aynı zamanda şehirlere olan göç hızını artırmış, bir yandan geçekonu problemleri ve kültürel sorunlara yol açarken, diğer yandan uluslararası şirketlerin Türkiye pazarına girişi ile kurumsal yapının oluşumunu

desteklemiştir. Bu süreç, tüketim alışkanlıklarını ön plana çıkaran bir yönetici sınıfının oluşmasına neden olmuştur. Bu sınıfın eğitim odaklı yetiştirdiği X kuşağı ve onların ardından gelen ve kendini daha az güvenli hisseden Y kuşağı, günümüzde birçok işletmede birlikte görev almaktadır. İki kuşağı birbirinden ayıran kültürel farklılıklar, iş yerindeki bireylerin kariyer gelişimini ve iş ortamını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, kurumların bu değişimleri dikkate alması ve uyum sağlaması, kurumsal sürdürülebilirlikleri için kritik önem taşımaktadır. Bu çalışma, X ve Y kuşaklarının kariyer süreçlerinin, Hofstede'nin Kültür Boyutları Teorisi çerçevesinde analizini hedeflemektedir. Çalışma, şu anda İstanbul'da faaliyet gösteren X ve Y kuşakları üzerinde yürütülmüştür. Bu araştırmanın amacı, X ve Y kuşaklarının iş yaşamındaki kariyer süreçlerinin Hofstede'nin Kültür Boyutları ölçeği kullanılarak analiz edilerek, kuşaklar arasındaki farklılıklar ve benzerliklerin belirlenmesi ve bu bilgilerin iş dünyası profesyonelleri ve yöneticileri tarafından iş stratejilerine entegre edilmesine yardımcı olmaktır.

Gerçekleştirilen araştırmada, X ve Y kuşağı bağlamında güç mesafesi kültürel boyutu üzerinden gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, güç mesafesi puanları kuşaklar arası gruplara göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. X kuşağının güç mesafesi düzeyinden alınan ortalaması, Y kuşağının güç mesafesi düzeyinden anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Hofstede'nin modeline göre Türkiye'de yapılan analizler sonucunda, Türkiye'nin yüksek güç mesafesi puanına sahip olduğu bilinmektedir (Kabasakal ve Bodur, 2002; Kaya ve Ökten, 2014: 78; Şahin, 2018). Bu bulgu sonucunda X kuşağının Y kuşağına oranla hiyerarşik bir yapıyı daha fazla benimsediği gözlemlenmektedir. Güç mesafesi, Hofstede (1980) tarafından ileri sürülen ve bir toplum içerisinde güç ve otoritenin hangi düzeyde kabul görüp görmediğini, ayrıca eşitsizliğin nasıl algılandığını işaret eden bir kültürel boyut olarak tanımlanmıştır. Bu boyut, bireylerin güç ve otoriteye ilişkin perspektiflerindeki çeşitliliği ortaya koyar ve bu sayede bir topluluğun genel karakteristiklerini anlamamızı kolaylaştırır. Türkiye'de güç mesafesi ile ilgili yapılan araştırmalarda da benzer bulgulara rastlanmıştır. Öney-Yazıcı vd. (2007)'nin inşaat sektöründe faaliyet gösteren 134 firma üzerinde gerçekleştirildiği araştırmada, Türk inşaat sektöründe hiyerarşik kültürün ağırlıklı olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada güç mesafesinin cinsiyete göre istatistiksel olarak da anlamlı bir şekilde farklılaştığı gözlemlenmiştir. Erkek katılımcıların güç mesafesi düzeyinden alınan ortalaması, kadın katılımcıların güç mesafesi düzeyi ortalamasından anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Bu boyut,

insanların güç ve otoriteye bakış açılarının farklılıklarını vurgular ve dolayısıyla bir toplumun genel karakteristiğini anlamaya yardımcı olur. Aynı zamanda bir toplumun güç ve otorite eşitsizliğine nasıl tepki gösterdiğini ve bu eşitsizliklerin kabul edilip edilmediğini anlatır. Buradan hareketle araştırmadan elde edilen bulgular göstermektedir ki erkekler, kadınlara oranla güç ve otoriteye daha fazla önem vermektedir. Kadınların ise erkeklere göre daha az puana sahip olması, güç ve otoriteye karşı tepki gösterdiğini ya da göstermeye daha yatkın olduğunu ifade etmektedir. Sonraki araştırmalar bu farklılıkların nedenleri üzerine odaklanabilir.

İşletme ve yönetim alanında, Hofstede'nin (1980) öncü çalışması, kültürler arası güç mesafesi farklılıklarının kurum yapıları ve iş tatmininde, performans değerlendirmelerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Hofstede'nin çalışması, bu nedenle, işletme uygulamalarının kültürel boyutlarına ve kültürel farklılıkların iş performansına nasıl etki ettiğine ışık tutar. Bu bağlamda analiz sonuçları, güç mesafesinden alınan puanlar doğrultusunda kurum türü grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymuştur. Kamu kurumunda çalışan katılımcıların güç mesafesi düzeyinden alınan ortalaması, özel kurumda çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Dorfman ve Howell (1988), liderlik stillerinin güç mesafesi ile yakından ilişkili olduğunu belirlerken, yüksek güç mesafesi olan kültürlerde liderlerin daha otoriter bir yaklaşım benimsediğini, düşük güç mesafesi olan kültürlerde ise liderlerin daha demokratik ve katılımcı bir yaklaşıma sahip olduğunu göstermiştir. Güç mesafesi üzerine yapılan akademik çalışmaların birçoğu, kurumsal yapı, liderlik tarzları ve çalışanların motivasyonu gibi konulara odaklanmıştır (Dorfman ve Howell, 1988; Hanges, Lord ve Dickson, 2000). Örneğin, bu çalışmalar göstermiştir ki, yüksek güç mesafeli kültürlerde, liderlerin otoriter ve kontrolcü olması beklenirken, düşük güç mesafeli kültürlerde, daha demokratik ve katılımcı liderlik tarzları tercih edilir (Javidan vd., 2006). Bu bağlamda kamu kurumlarının daha otoriter bir yönetim anlayışı benimsediği, liderlerin kontrolcü ve otoriter bir tutum içinde olduğu, özel kurumların ise daha demokratik ve çalışanlarının motivasyonuna önem veren bir bakış açısıyla katılımcı bir anlayışa sahip olduğu söylenilebilir. Diğer yandan bulgular göstermektedir ki kurum türü arasındaki bu farklılık aynı zamanda X ve Y kuşağını temsil eden hem özel hem de kamu türü çalışanları arasında da farklılıklar ortaya koymuştur. Özel kurumda çalışan X kuşağı katılımcıların güç mesafesi düzeyinden alınan ortalaması, özel kurumda çalışan Y kuşağı katılımcıların güç mesafesi düzeyi

ortalamasından anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Kamu kurumu çerçevesinde, güç mesafesi puanları kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Kamu kurumunda çalışan X kuşağı katılımcıların güç mesafesi düzeyinden alınan ortalaması, Y kuşağı katılımcıların güç mesafesi düzeyi ortalamasından anlamlı olarak fazla bulunmuştur. Bu bağlamda araştırmanın bulguları; X kuşağı iş dünyasında Y kuşağına oranla hiyerarşik yapıya daha kolay uyum sağlamaktadır hipotezini doğrulamaktadır.

Araştırma sonuçları diğer bir kültür boyutu olan belirsizlikten kaçınma çerçevesinde de farklılıklar ortaya koymaktadır. Belirsizlikten kaçınma, kültürlerarası çalışmalarda önemli bir boyuttur ve bireylerin belirsizlik ve bilinmezlik durumlarından rahatsızlık duymaları ve bu durumlardan kaçınma eğilimi göstermeleri olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1980). Bulgular X kuşağının Y kuşağından daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum Türkiye'nin belirsizlikten rahatsızlık duyan ve önlem çalışmalarına yönelen bir kültüre sahip olmasından dolayı, sonuçlarla uyumlu olarak ortaya çıkmaktadır (Şahin, 2018). Belirsizlikten kaçınma puanı yüksek bireyler, neyi, ne zaman, nasıl ve nereye bildirmeleri gerektiği konusunda net bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu bağlamda X kuşağının kurallar ve yönlendirmeler konusunda daha belirgin hareket eden kurum kültürlerini tercih ettiği söylenilebilir. Ayrıca, Özer vd. (2013)'nin; X kuşağı, belirsizlik durumunda ise gelecek kaygısı taşıyan, hedeflerini hızla gerçekleştirir gerçekleştirmez işveren ya da yöneticileri tarafından takdir veya ödüllendirilmeyi bekleyen ve terfi fırsatları olduğu sürece çalıştıkları kurumda kalmayı düşünen bireylerdir ifadesiyle de uyumlu olduğu sonucuna varılmaktadır. X kuşağının işyerindeki davranış ve tutumları, genellikle genç yaşta işgücüne katılmaları ve ekonomik durgunluk dönemlerinden geçmeleri sonucu şekillenmiştir. Bu tecrübeler işyeri beklentileri ve iş anlayışları üzerinde kalıcı bir etki bırakmıştır. Tüm bu dış etkenden kaynaklı olan deneyimlerinden dolayı, X Kuşağı işyerinde güvence ve istikrar arama ihtiyacı hissetmektedir (Jurkiewicz ve Brown, 1998). Bağlı buldukları kurum tarafından bu şartların sağlanmadığı durumlarda işten ayrılma eğiliminde bulunabilirler. Y kuşağı ise iş yapma sürecinde yapılacak olan işi kendi belirlediği çerçevede tamamlamayı tercih ettiği anlaşılmaktadır. Yükselbilgili'nin (2013), Keleş (2011)'in araştırmasından aktarımıyla da uyumlu olan bulgular gösteriyor ki; Y kuşağı görev tanımları ve çalışma koşullarında esneklik beklentisi içerisindedirler. Ancak sıkı denetim altında olmaları, kendilerine güvenilmediği algısını yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle,

iş yerlerinde rahat hissetmek isterler ve çalışma ortamı ile yönetim metodunun Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir rol oynadığı söylenilebilir.

Kurumlarda belirsiz durumlar arttıkça, kurum çalışanlarının gözünde rekabet, başarı, kazanç gibi maddi değerlerin önemi artmaktadır (Dalgün, 2011). Bu bağlamda, analiz sonuçlarına göre, X ve Y kuşağı erkeklerinin, X ve Y kuşağı kadınlarına oranla daha rekabetçi, daha yüksek kazanç hedefli ve daha fazla başarı odaklı hareket ettiği söylenebilir. Bu durum aynı zamanda erkekler arasında bir rekabet ortamı yaratarak doğru yönetilemediği takdirde güçlü çatışmalara neden olabilir.

Belirsizlikten kaçınma düzeylerinin aynı zamanda kurum türü bağlamında da farklılaştığı görülmüştür. Kamu kurumunda çalışanların belirsizlikten kaçınma düzeyi, özel sektör çalışanlarına göre daha yüksektir. Kamu kurumlarının değişime ve yeniliklere karşı daha dirençli olduğunu ve bu durumların, kurumların yapı ve işleyişini etkileyebileceğini göstermektedir. Ayrıca, belirsizlikten kaçınma düzeyi, bireylerin stres ve sağlıkla başa çıkma stratejilerini de etkileyebilir (Rippetoe ve Rogers, 1987). Bu durum, belirsizlikten kaçınma düzeyinin sadece bireysel değil, aynı zamanda kurumsal seviyede de önemli olduğunu ve sağlık hizmetlerinin ve danışmanlığın bu faktörü dikkate alması gerektiğini göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek olan kurumlar, daha katı düzenlemelere ve değişime karşı direnç meyllidir (Søndergaard, 1994). Y kuşağının bu tür bir kurum kültürüne karşı aidiyet duygusu oldukça düşük olacaktır. Bu bağlamda Y kuşağının özel kurumda çalışma tercihi kamu kurumuna oranla daha yüksek olacağı düşünülebilir. Öte yandan, belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük olan kurumlar, değişime daha açık bir tutum sergileyebilir ve iş dünyası ve yenilikçilik bağlamında potansiyel avantajlar sağlayabilir (Schwartz, 1994). Yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip bir toplumda ise, kurumsal liderlerin, belirsizlik ve risklerle başa çıkmada ve aynı zamanda belirsiz durumları çözmek için etkili ve öngörülebilir bir çerçevede sağlamada daha aktif bir rol alması beklenir. Bu durumda çalışanların belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan kurumlarda yönetici konumundaki kişilerin, hem iş akışında yaşanabilecek problemlerin önüne geçmek hem de kurumun istikrarını sağlayabilmek amacıyla doğru stratejik planlamalarla hareket etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda araştırmanın bulguları; X kuşağı Y kuşağına oranla yönlendirilmeye daha çok ihtiyaç duymaktadır hipotezini doğrulamaktadır.

Kolektivizm kültürel boyutu üzerinden elde edilen analiz sonuçlarına dayanarak, kuşaklar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu

görülmektedir. Bireysellik, bireylerin kişisel özgürlüklerine ve bağımsızlıklarına vurgu yaparken aynı zamanda kişinin kendisini bulma ve özgün fikirlerini geliştirme sürecini ifade eder (Kim ve Markus, 1999). Kolektivizm bireylerin grup içindeki rollerine ve toplumun bütününe katkılarına vurgu yapar (Triandis, 1995). Bu kavram, bireylerin topluluğun genel hedefleri doğrultusunda hareket etme ve grup içinde iş birliği yapma yeteneğini ifade eder. Bu bağlamda analiz sonuçlarına göre, Y kuşağının kolektivizm düzeyi, X kuşağına göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Yiğit'in (2010) Mengi'nin (2009) çalışmasından aktardığına göre X kuşağı bireyleri, yalnız çalışmaktan hoşlanırlar ve genellikle birden fazla işi aynı anda yürütmeye çalışırlar. Bulgular bu veri ile uyumluluk göstermektedir. Reeves ve Oh'un (2008) araştırması ise Y kuşağı bireylerinin, çeşitliliği takdir eden ve farklı bakış açılarını değerlendiren bir yaklaşıma sahip olduğunu, iş birliği yapmayı tercih ederek talimat almak yerine eşit katılımı teşvik ettiklerini vurgulamaktadır. Araştırma bulguları aynı şekilde bu verilerle de uyumluluk göstermektedir. Bu bağlamda araştırma bulguları; X kuşağı iş dünyasında bireyselci bir tutumda iken Y kuşağı grup çalışmasına yatkındır hipotezini doğrulamaktadır.

Kolektivizm kültürel boyutunun cinsiyet temelli analizlerinde de istatistiksel farklılıklar belirlenmiştir. Erkek katılımcıların kolektivizm düzeyi, kadın katılımcılara nazaran daha yüksek ortalamayı göstermiştir. Erkek katılımcılar arasında kuşaklar bazında değerlendirildiğinde, Y kuşağı erkeklerin kolektivizm düzeyi, X kuşağı erkeklerin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Kadın katılımcılar arasında da benzer bir durum gözlenmiş, Y kuşağı kadınların kolektivizm düzeyi, X kuşağı kadınların ortalamasından anlamlı bir şekilde daha yüksek tespit edilmiştir. Daloğlu (2013), kadınlarının iş yaşamına katılma oranının büyük ölçüde arttığı gözlemlenen X kuşağının kolektif bir çalışmayı tercih etmediklerinin dikkat çektiğini dile getirmiştir. Araştırma bulguları Daloğlu'nun (2013) bu gözlemi ile uyum sağlamamaktadır. X kuşağı kadınların Y kuşağı kadınlara oranla kolektivizm ortalaması yüksek bulunmuştur. Bu bağlamda Daloğlu'nun araştırması sonrasında X kuşağı kadınlarının bir dönüşüm yaşadığı görülmektedir. Bu dönüşümü tetikleyen değişkenleri belirlemek ve X kuşağı kadınlarının iş dünyasındaki düşüncelerinin anlaşılabilmesi için yapılabilecek araştırmalar, kurumlar ve yöneticiler için yön gösterici olabilir.

Kurum türü açısından yapılan değerlendirmelerde, özel kurumlarda çalışan katılımcıların kolektivizm düzeyi, kamu kurumlarında çalışan katılımcıların



ortalamasından anlamlı bir şekilde daha yüksek belirlenmiştir. Bireysellik, özgür düşünce ve yaratıcılığı teşvik ederken, kolektivizm ise iş birliği ve uyumu ön plana çıkarır (Chatman vd., 2014). Elde edilen bulgulara ve Chatman'ın (2014) verilerine göre kamu kurumları bireyselliği teşvik ederken, özel kurumlar çalışanların birbiri ile iş birliği yapmasını ve bütünsel uyumu teşvik etmektedir. Ayrıca, özel kurumlarda çalışan Y kuşağı katılımcıların kolektivizm düzeyi, aynı kurum türünde çalışan X kuşağı katılımcıların ortalamasından daha yüksek bulunmuştur. Kamu kurumlarında çalışan Y kuşağı katılımcıların kolektivizm düzeyi ise, aynı kurum türünde çalışan X kuşağı katılımcıların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksek tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçları, uzun erimlilik kültürel boyutu üzerinden yapılan analizlerin, kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Kısa vadeye dönüklük, hızlı sonuçlar ve hemen tatmin arayışını belirtirken; uzun vadeye dönüklük, planlama, yatırım ve geleceğe yönelik hedeflere odaklanmayı vurgular (Hofstede, 2001). Analiz sonuçlarına göre, X kuşağı, Y kuşağına göre anlamlı derecede daha yüksek bir uzun erimlilik düzeyine sahiptir. Kısa vadeye dönük bireyler, yüksek riskli finansal yatırımlar yaparak hızlı bir şekilde para kazanmaya çalışırken, bu durum genellikle belirsizliğin yüksek olduğu finansal ortamlarda daha yaygın bir eğilim olabilir (Malmendier ve Nagel, 2011). Diğer yandan, uzun vadeye dönük bireyler, daha sabırlı ve planlı bir şekilde yatırım yaparak uzun vadede daha istikrarlı bir gelir elde etmeye çalışırlar, bu da daha düşük risk toleransı ve dikkatli bir yaklaşımı gösterir (Malmendier ve Nagel, 2011). Ayrıca kısa vadeye dönük bireyler, hızlı sonuçlar almak için yüksek riskli kararlar alırlar ve anlık tatminler için uzun vadede zararlı olabilecek davranışlar sergileyebilirler (Belschak ve Hartog, 2014). Bu bağlamda X kuşağı daha sabırlı ve planlı bir kariyer süreci yönetmeye, istikrarlı bir gelir elde etmeye odaklanıyorken, Y kuşağının daha sabırsız hareket ederek, hızlı geri dönüşler alabilmek adına riskli karar almaktan çekinmediği görülmektedir. Araştırma sonuçları her ne kadar kuşaklar arasında bir farklılık gösterse de Hershfield ve arkadaşları (2011), gelecekteki yaşlılık dönemine yönelik yaşlanmış versiyonlarının sunulmasıyla bireylerin tasarruf davranışlarını değiştirebileceklerini göstermişlerdir. Bu bilgiye dayanarak Y kuşağının gelecekte X kuşağına benzer bir tutum ve davranış sergileme ihtimalinin yüksek olduğu görülebilir.

Kurum türü bazında da uzun erimlilik puanlarındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlıdır. Kamu kurumunda çalışan katılımcıların uzun erimlilik düzeyi, özel kurumda çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular, kurumsal kültür ve

çalışanların uzun erimlilik düzeyi arasındaki ilişkiyi anlamamıza yardımcı olmaktadır. Özel kurumda çalışan katılımcılar arasında da X kuşağı bireylerin uzun erimlilik düzeyleri, Y kuşağı bireyelerinkinden istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Bu, genel eğilimlerin özel kurumlar içinde de geçerli olduğunu göstermektedir. Kamu kurumları çerçevesinde uzun erimlilik puanları kuşaklar arası olarak incelendiğinde, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgu, kamu kurumlarında çalışan farklı kuşaklar arasında güç dinamikleri açısından önemli bir fark olmadığını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarında da görülmektedir ki özel kurumlar kısa vadeli bir kurumsal kültürü benimsemektedir. Bu durum özel kurumların genellikle hızlı sonuçlar alma isteğini ve karlılığı hedeflediğini vurgulamaktadır (De Mooij, 2010). Bu durum, özellikle hızlı karar verme ve esneklik gerektiren dinamik iş ortamlarında avantajlı olabilir. Ancak, kısa vadeli odak, özellikle sürdürülebilir kalkınma ve uzun vadeli değer yaratma hedeflerini göz ardı edebilir (Fang, 2003). Ayrıca kısa vadeli yönelimli bir kurum, çalışanlarına anlık performansı vurgulayan ve hızlı sonuçları ödüllendiren bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi sunabilir (Belschak ve Hartog, 2014). Bu, bazı çalışanlar için motivasyonel olabilir, ancak bazıları için aşırı baskı ve stres yaratabilir. Kamu kurumları ise araştırma sonuçlarına göre özel kurumların aksine uzun erimliliğe yatkındır. Planlama, yatırım ve geleceğe yönelik hedeflere odaklanmaktadırlar. Diğer yandan, uzun erimli bir kurum, çalışanlarına sürekli öğrenme ve gelişim fırsatları sunarak ve uzun vadeli hedeflere ulaşmalarını ödüllendirerek iş tatmini ve motivasyonu artırabilir (Malmendier ve Nagel, 2011). Türkiye’de kamu kurumlarının bu husustaki fırsatlarının araştırılması, kamu kurumunda çalışan bireylerin motivasyonlarının artırılmasına ve kurum kültürünün geliştirilmesine büyük oranda yardımcı olabilir. Araştırma bulguları, uzun erimlilik kültürel boyutunun ve kuşaklar arası farklılıkların hem toplumsal cinsiyet hem de kurum türü bağlamında nasıl şekillendiğini daha iyi anlamamızı sağlamaktadır. Bu bilgiler, kurumların, farklı kuşakların değerlerini ve beklentilerini daha iyi anlamalarına ve buna göre stratejiler geliştirmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Erillik kültürel boyutu üzerinden yapılan analizler de kuşaklar arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Eril toplumlar genellikle güç, rekabet ve başarıya odaklanırken, dişi toplumlar genellikle iş birliği, paylaşım ve hizmet odaklıdır (Hofstede, 1980). Bu çerçevede, X kuşağının

erillik düzeyi ortalaması, Y kuşağından anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Eril toplumlarda, kişiler arası rekabetin ön planda olduğunu ve bunun genellikle daha bireyselci bir yaklaşımı teşvik ettiğini görülür. Bu bağlamda X kuşağının erillik seviyesi yüksek olarak tespit edildiğinden, güç, rekabet ve başarı odaklı olarak hareket ettiği görülmektedir. Dişi toplumlar ise daha çok ekip çalışmasını ve paylaşmayı destekler ve bu tür bir yaklaşımın karar sürecinde daha çok kişinin dahil edilmesini sağlar (Tannen, 1990). Y kuşağının ise, analiz sonuçlarına göre dişilik puanı yüksek çıktığından dolayı daha çok ekip çalışmasına uyumlu ve paylaşımı destekleyici olduğu görülmektedir. Bu yönüyle araştırmadan elde edilen erillik bulguları kolektivizm kültürel boyutu çerçevesinde elde edilen bulgularla da uyumluluk göstermektedir. Ayrıca, X kuşağının iş dünyasında 'Erillik' boyutu Y kuşağına oranla daha yüksektir ve Y kuşağı X kuşağına oranla daha bağımsız olmayı tercih etmektedir hipotezlerini de doğrulamaktadır.

Cinsiyet bazında yapılan analizlerde ise erillik puanlarında anlamlı farklılıklar belirginleşmiştir. Erkek katılımcıların erillik düzeyi ortalaması, kadın katılımcılardan daha yüksek tespit edilmiştir. Erillik düzeyi yüksek kültürlerde genellikle kadınlar erkeklerden daha az özgürlüğe sahiptir ve daha az saygı görürler (Hofstede, 2001). Bu durum, eşitsizlik ve cinsiyet ayrımcılığı sorunlarını beraberinde getirebilir, dolayısıyla çözüm arayışları bu tespitlerden yola çıkarak şekillenebilir. Ayrıca, eril toplumlarda kadınların iş hayatında yükselmeleri daha zordur ve işyerinde cinsiyet ayrımcılığı daha yaygındır (Hofstede, 1980). Bu bulgular erkek çalışanların yoğun olduğu kurumlarda kadınların kariyer süreçlerini olumsuz etkilendiğini göstermektedir. Ayrıca erillik düzeyi yüksek kurumlarda cinsiyet eşitsizliğinin tetiklendiği anlaşılmaktadır.

Erkek katılımcılar arasında gerçekleştirilen kuşaklar arası analizlerde X kuşağının erillik düzeyi ortalamasının, Y kuşağından anlamlı derecede yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, kadın katılımcılar arasında da X kuşağı kadınların erillik düzeyi ortalaması, Y kuşağından anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur.

Kurum türüne göre yapılan analizlerde, kamu kurumlarında çalışan katılımcıların erillik düzeyi ortalaması, özel kurumlarda çalışanlardan daha yüksek olarak belirlenmiştir. Özel kurumlarda çalışan X kuşağı katılımcılarının erillik düzeyi, Y kuşağından anlamlı derecede yüksek çıkmıştır. Aynı şekilde, kamu kurumlarında çalışan X kuşağı katılımcılarının erillik düzeyi de Y kuşağından anlamlı bir şekilde daha yüksek tespit edilmiştir.

Bu araştırmada İstanbul'daki orta ölçekli firmalarda çalışan X ve Y kuşakları arasındaki farklılıklar, Hofstede'nin Kültürel Boyutları çerçevesinde analiz edilmiştir. Bu çerçevede, kurum içi iletişim stratejileri, işe alım süreçleri, liderlik uygulamaları, insan kaynakları geliştirme planlamaları ve kuşaklar arası iş birliğinin güçlendirilmesine katkı sağlanmıştır. Araştırmanın coğrafi kapsamı, İstanbul ile sınırlı tutulmuş olmasına rağmen, işyerindeki kuşaklar arası farklılıkların daha iyi anlaşılması adına önemli bir adım atılmıştır. Fakat, Türkiye'nin geniş çaplı demografik farklılıklar gösteren yapısına daha geniş ve derinlemesine bir bakış açısı kazandırabilmek adına, farklı yönlerden araştırmanın genişletilmesi önerilmektedir. Bu bağlamda, farklı coğrafi bölgelerde ve farklı ölçekteki firmalarda çalışan X ve Y kuşakları arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin analiz edilmesi, araştırmanın genel sonuçlarını güçlendirebilecek ve daha geniş bir iş çerçevesinde uygulanabilir çözümler geliştirilmesine yardımcı olabilecektir.

## VII. KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

AKINCI VURAL, Z. V. (2016). **Kurum Kültürü (5. Basım)**. İletişim Yayıncılık, İstanbul.

ANDERSON, D., VE ACKERMAN-ANDERSON, L. S. (2001). **Beyond Change Management: Advanced Strategies For Today's Transformational Leaders. The Practicing Organization Development Series**. Jossey-Bass/Pfeiffer.

BERRY, J.W. (1980) **Acculturation as varieties of adaptation**. In: Padilla, A., Ed., **Acculturation: Theory, Models and Findings**, Westview, Boulder. Cambridge University Press.

CAMERON, K. S., VE LAVİNE, M. (2006). **Making The Impossible Possible: Leading Extraordinary Performance**. Berrett-Koehler Publishers.

CAMERON, K. S., VE QUINN, R. E. (1999). **Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework**. Addison-Wesley.

CAMERON, K. S., VE QUINN, R. E. (2006). **Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework**. John Wiley ve Sons.

CAMERON, K. S., VE QUINN, R. E. (2011). **Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework**. John Wiley ve Sons.

- COUPLAND, D. (1991). **Generation X: Tales For An Accelerated Culture**. St. Martin's Press.
- COUPLAND, D., (1989). **The Young And Restless Work Force Following The Baby Boom: Generation X**. Paperback.
- DAFT, R. L. (2001). **Organization Theory And Design (7. Baskı)**. South Western
- DE MOOIJ, M. (2010). **Global Marketing And Advertising: Understanding Cultural Paradoxes**. Sage Publications.
- DEAL, T. E., VE KENNEDY, A. A. (1982). **Corporate Cultures: The Rites And Rituals Of Corporate Life**. Addison-Wesley.
- DEAL, T, A., KENNEDY, A. A. (2000). **Corporate Cultures, Basic Books**, New York.
- DENİSON, D. R. (1990). **Corporate Culture And Organizational Effectiveness**. John Wiley ve Sons.
- DOLLOT, L. (1991). **Kitle Kültürü ve Bireysel Kültür**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- DURKHEİM, E. (1893). **The Division Of Labor İn Society**. Free Press.
- EAGLY, A. H., VE CARLİ, L. L. (2007). **Through The Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders**. Harvard Business School Press.
- ERDER, S. (2004). **İstanbul'a Bir Kent Kondu: Ümraniye**. İletişim.
- GEERTZ, C. (1973). **The İnterpretation Of Cultures**. Basic Books.

- GÖLE, N. (1997). **The Forbidden Modern: Civilization And Veiling**. University Of Michigan Press.
- GUDYKUNST, W. B., VE KİM, Y. Y. (2003). **Communicating With Strangers: An Approach To Intercultural Communication**. Mcgraw-Hill.
- GUDYKUNST, W. B., VE TİNG-TOOMEY, S. (1988). **Culture And Interpersonal Communication**. Sage Publications.
- GÜVENÇ, B. (1999). **İnsan ve Kültür**. Remzi Kitabevi.
- HALL, E. T. (1976). **Beyond Culture**. Doubleday/Anchor.
- HERSKOVİTS, M. J. (1948). **Man And His Works: The Science Of Cultural Anthropology**. Knopf.
- HOFSTEDE, G. (1980). **Culture's Consequences: International Differences İn Work-Related Values**. Sage Publications.
- HOFSTEDE, G. (1984). **Culture's Consequences: International Differences İn Work-Related Values**. Sage Publications.
- HOFSTEDE, G. (1991). **Cultures And Organizations: Software Of The Mind**. Mcgraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. (1998). **Masculinity And Femininity: The Taboo Dimension Of National Cultures**. Sage Publications.
- HOFSTEDE, G. (2001). **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations**. Sage Publications.

- HOFSTEDDE, G. (2001). **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions And Organizations Across Nations.** Sage Publications.
- HOFSTEDDE, G. (2010). **Cultures And Organizations: Software Of The Mind. Intercultural Cooperation And Its Importance For Survival.** Mcgraw-Hill.
- HOFSTEDDE, G., (2005). **Cultures And Organizations: Software Of The Mind (2nd Ed.).** Mcgraw-Hill.
- HOFSTEDDE, G., HOFSTEDDE, G. J., VE MINKOV, M. (2010). **Cultures And Organizations: Software Of The Mind (3rd Ed.).** Mcgraw-Hill.
- HOFSTEDDE, G., HOFSTEDDE, G. J., VE MINKOV, M. (2010). **Cultures And Organizations: Software Of The Mind.** Mcgraw-Hill.
- HOUSE, R. J., HANGES, P. J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P. W., VE GUPTA, V. (2004). **Culture, Leadership, And Organizations: The Globe Study Of 62 Societies.** Sage Publications.
- HOWE, N., VE STRAUSS, W. (2000). **Millennials Rising: The Next Great Generation.** Vintage.
- INGLEHART, R., VE WELZEL, C. (2005). **Modernization, Cultural Change, And Democracy: The Human Development Sequence.** Cambridge University Press.
- KAYA, A. (2009). **Islam, Migration And Integration: The Age Of Securitization.** Springer.
- KAYE, B. L. (2018). **Enhancing Employee Performance: A Practical Guide For Coaches, Trainers, And Mentors.** Routledge.



- KOTTER, J. P., HESKETT, J. L. (1992). **Corporate Culture And Performance**. Free Press.
- LINTON, R. (1945). **The Cultural Background Of Personality**. D. Appleton-Century Company.
- MANNHEIM, K. (1979). **The Problem Of Generations**. Routledge.
- MANNHEIM, K. (1952). **The Problem Of Generations**. Routledge.
- MINTZBERG, H. (1983). **Power In And Around Organizations**. Prentice-Hall.
- MISHEL, L., BERNSTEIN, J., VE ALLEGRETTO, S. (2012). **The State Of Working America (12. Baskı)**. Cornell University Press.
- MOR BARAK, M. E. (2011). **Managing Diversity: Toward A Globally Inclusive Workplace**. Sage Publications.
- MULDER, M. (1977). **The Daily Power Game**. Martinus Nijhoff.
- NEW STRATEGIST PUBLICATIONS (2010). **American Generations: Who They Are and How They Live**. New Strategist Publications.
- NIETO, S. (1999). **The Light In Their Eyes: Creating Multicultural Learning Communities**. Teachers College Press, Columbia University.
- O'DONOVAN, GABRIELLE! (2006).!**The!Corporate!Culture!Handbook.! Ireland:!The! Liffey!** Press.
- PETERS, T. J., VE WATERMAN, R. H. (1982). **In Search Of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies (1. Baskı)**. Harper Business.

- REEVES T.C., VE OH E., (2008). **Handbook Of Research On Educational Communications And Technology**. Taylor ve Francis Group.
- ROGERS, E. M. (2003). **Diffusion Of İnnovations (5. Baskı)**. Free Press.
- SAMOVAR, L. A., PORTER, R. E., VE MCDANIEL, E. R. (2009). **Communication Between Cultures**. Wadsworth Cengage Learning.
- SAPİR, E. (1921). **Language: An İntroduction To The Study Of Speech**. Harcourt, Brace.
- SCHEİN, E. H. (1985). **Organizational Culture And Leadership**. CA: Jossey-Bass.
- SCHEİN, E. H. (1992). **Organizational Culture And Leadership (2. Baskı)**. Jossey-Bass.
- SCHEİN, E. H. (2010). **Organizational Culture And Leadership (4. Baskı)**. John Wiley ve Sons.
- SCHWARTZ, S. H. (1994). **Beyond İndividualism/Collectivism: New Cultural Dimensions Of Values**. In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbaşı, S. C. Choi, ve G. Yoon (Ed.), *Individualism And Collectivism: Theory, Method, And Applications* (ss. 85-119). Sage Publications.
- SPENCER-OATEY, H. (2012). **What İs Culture? A Compilation Of Quotations**. Globalpad Core Concepts.
- ŞENER, B. (1997). **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Gazi Kitabevi.
- TANNEN, D. (1990). **You Just Don't Understand: Women And Men İn Conversation**. William Morrow And Company.

- TAPSCOTT, D. (1998). **Growing Up Digital: The Rise Of The Net Generation.** Mcgraw-Hill.
- THALER, R. H., VE SUNSTEİN, C. R. (2008). **Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, And Happiness.** Penguin.
- TRİANDİS, H. C. (1994). **Culture And Social Behavior.** Mcgraw-Hill.
- TRİANDİS, H. C. (1995). **Individualism And Collectivism.** Westview Press.
- TRİCE, H. M., VE BEYER, J. M. (1993). **The Cultures Of Work Organizations.** Prentice Hall.
- TROMPENAARS, F., VE HAMPDEN-TURNER, C. (1998). **Riding The Waves Of Culture: Understanding Diversity İn Global Business.** Mcgraw-Hill.
- TÜRK, A. (2017). **Değişimi Değiştiren Geleceği Dönüştüren Y Kuşağı (3. Baskı).** Kafekültür Yayıncılık.
- TWENGE, J. M. (2014). **Generation Me-Revised And Updated: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled--And More Miserable Than Ever Before.** Atria Books.
- TYLOR, E. B. (1871). **Primitive Culture: Researches İnto The Development Of Mythology, Philosophy, Religion, Art, And Custom.** John Murray.
- USUNİER, J. C., VE LEE, J. A. (2009). **Marketing Across Cultures (5th Ed.).** Prentice Hall.
- UYSAL, M., VE YILDIZ, A. (2007). **Mcluhan'ın "Küresel Köyü" Nde Eğitim-Yeni Teknolojiler, Küreselleşme ve Eğitim Üzerine Düşünceler. Küreselleşme ve Eğitim** (Ed: Ebru OĞUZ ve Ayfer YAKAR), Dipnot Yayınları.

WHORF, B. L. (1956). **Language, Thought, And Reality: Selected Writings Of Benjamin Lee Whorf**. MIT Press.

## MAKALELER

ACKER, J. (1990). ‘‘Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory Of Gendered Organizations’’, **Gender ve Society**, cilt 4, sayı 2, ss.139-158.

ADIGÜZEL, O., BATUR, H. Z., EKŞİLİ, N. (2014). ‘‘Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar’’, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 19, ss.165-182.

AKA, B. (2018). ‘‘Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma’’, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, cilt 9, sayı 20, ss.118-135.

AKDEMİR, A., KONAKAY, G., DEMİRKAYA, H., NOYAN, A., DEMİR, B., AĞ, C., PEHLİVAN, Ç., ÖZDEMİR, E., AKDUMAN, G., EREGEZ, H., ÖZTÜRK, İ., BALCI, O. (2013). ‘‘Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması’’, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, cilt 2, sayı 2, ss.11-42.

APAYDIN, Ç. VE KAYA, F. (2020). ‘‘An Analysis Of The Preschool Teachers' Views On Alpha Generation’’, **European Journal Of Education Studies**, cilt 6, sayı 11, ss.123- 140.

AYCAN, Z. (2000). ‘‘Cross-Cultural Industrial And Organizational Psychology: Contributions, Past Developments And Future Directions’’, **Journal Of Cross-Cultural Psychology**, cilt 31, sayı 1, ss.110-128.

- AYCAN, Z. (2005). “The İnterplay Between Cultural And İnstitutional/Structural Contingencies İn Human Resource Management Practices”, **International Journal Of Human Resource Management**, cilt 16, sayı 7, ss.1083-1119.
- AYCAN, Z., KANUNGO, R. N., VE SİNHA, J. B. P. (2000). “Organizational Culture And Human Resource Management Practices: The Model Of Culture Fit”, **Journal Of Cross-Cultural Psychology**, cilt 31, sayı 4, ss.501-526.
- BAKİNER ÇEKİN, A. (2020). “Language And Culture”, **Language Teaching An Educational Research**, cilt 3, sayı 1, ss.163-175.
- BARNEY, J. B. (1986). “Organizational Culture: Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advantage?”, **Academy Of Management Review**, cilt 11, sayı 3, ss.656-665.
- BEHRSTOCK-SHERRATT, E., VE COGGSHALL, J. G. (2010). “Realizing The Promise Of Generation Y”, **Educational Leadership**, cilt 67, sayı 8, ss.28-34
- BELSCHAK, F., VE HARTOG, D. N. (2014). “Work Engagement And Machiavellianism İn The Ethical Leadership Process”, **Journal Of Business Ethics**, cilt 107, sayı 1, ss.35-47.
- BIÇAKÇI, A. B., VE HÜRMERİÇ, P. (2013). “Milestones İn Turkish Public Relations History”, **Public Relations Review**, 39(2), 91-100.
- BRETT, J., BEHFAR, K., VE KERN, M. C. (2006). “Managing Multicultural Teams”, **Harvard Business Review**, cilt 84, sayı 11, ss.84–91.

- BREWER, M. B., VE CHEN, Y. R. (2007). “Where (Who) Are Collectives İn Collectivism? Toward Conceptual Clarification Of Individualism And Collectivism”, **Psychological Review**, cilt 114, sayı 1, ss.133–151.
- BREWER, P., VE VENAİK, S. (2014). “The Ecological Fallacy İn National Culture Research”, **Organization Studies**, cilt 35, sayı 7, ss.1063–1086.
- BROCK, D. M., SHENKAR, O., SHOHAM, A., VE SİSCOVİCK, I. C. (2008). “National Culture And Expatriate Deployment”, **Journal Of International Business Studies**, cilt 39, sayı 8, ss.1293-1309.
- BULUT, E., ÇAVUŞ, G. (2015). “Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, cilt 5, sayı 2, ss.591-614.
- CALORİ, R., LUBATKİN, M., VE VERY, P. (1994). “Control Mechanisms İn Cross-Border Acquisitions: An İnternational Comparison”, **Organization Studies**, cilt 15, sayı 3, ss.361-379.
- WOLF, THOM (2006). “Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies [review] / House, R. J., Hanges, P.J., & Javidan, M.”, **Journal of Applied Christian Leadership**, cilt 1, sayı 1, ss.55-71.
- CHATMAN, J. A., VE EUNYOUNG, K. (2003). “Lessons From The Fast Track: Understanding The Differentiation Of High-Potential Managers”, **Academy Of Management Journal**, cilt 46, sayı 3, ss.351-365.
- CHATMAN, J. A., VE JEHN, K. A. (1994). “Assessing The Relationship Between İndustry Characteristics And Organizational Culture: How Different

Can You Be?’, **Academy Of Management Journal**, cilt 37, sayı 3, ss.522-553.

CHATMAN, J. A., CALDWELL, D. F., O'REILLY, C. A., VE DOERR, B. (2014). ‘‘Parsing Organizational Culture: How The Norm For Adaptability Influences The Relationship Between Culture Consensus And Financial Performance In High-Technology Firms’’, **Journal Of Organizational Behavior**, cilt 35, sayı 6, ss.785-808.

ÇETİN AYDIN, G. VE BAŞOL, O., (2014). ‘‘X ve Y Kuşığı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?’’, **Electronic Journal Of Vocational Colleges**, cilt 4, sayı 4, ss.1-15.

ÇETİN, M., BAŞ, Ş. (2021). Kurum Kültürünün Devam Ettirilmesinde Sürdürülebilir Liderlik. **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, cilt 18, sayı 44, ss.8234-8260.

ÇİFTÇİ, B. (2019). ‘‘Türkiye’de toplumsal kültürün örgütlerde ihbarcılık üzerine etkisi: Hofstede’in kültürel boyutlar teorisi bağlamında bir değerlendirme’’, **Journal of Academic Value Studies**, cilt 3, sayı 10, ss.147-166.

DEMİREL, Z. H. (2021). ‘‘Çalışma Hayatında Geleceğin İnsan Kaynağı: Alfa Kuşığı’’, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, sayı 18 (Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), ss.1796 – 1827.

DEMİRKAYA, H., AKDEMİR, A., KARAMAN, E. VE ATAN Ö. (2015). ‘‘Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması’’, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 7, sayı 1, ss.186-204.

DORFMAN, P. W., VE HOWELL, J. P. (1988). ‘‘Dimensions Of National Culture And Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited’’, **Advances In International Comparative Management**, sayı 3, ss.127-150.

- EİSNER, S. P. (2005). “Managing Generation Y”, **SAM Advanced Management Journal**, cilt 70, sayı 4, ss.4-15.
- ELY, R. J., IBARRA, H., VE KOLB, D. M. (2011). “Taking Gender Into Account: Theory And Design For Women's Leadership Development Programs”, **Academy Of Management Learning ve Education**, cilt 10, sayı 3, ss.474-493.
- ERDEN AYHÜN, S. (2013). “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, cilt 2, sayı 1, ss.93-112.
- ERDEM, O., DİKİCİ, M. (2009). “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 8, sayı 29, ss.198-213.
- ERER, B. (2020). “Örgütsel Sessizlik Davranışının X, Y ve Z Kuşağı Açısından Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, cilt 23, sayı 2, ss.577-589.
- ERGİL, D. (2000). “The Kurdish Question in Turkey”, **Journal Of Democracy**, cilt 11, sayı 3, ss.122-135.
- EYERMAN, R. VE TURNER, B. S. (1998). “Outline Of A Theory Of Generations”. **European Journal Of Social Theory**, cilt 1, sayı 1, ss.91-106.
- FANG, T. (2003). “A Critique Of Hofstede's Fifth National Culture Dimension”, **International Journal Of Cross Cultural Management**, cilt 3, sayı 3, ss.347-368.
- FERNANDEZ, D. R., CARLSON, D. S., STEPİNA, L. P., VE NİCHOLSON, J. D. (1997). “Hofstede's Country Classification 25 Years Later”, **The Journal Of Social Psychology**, cilt 137, sayı 1, ss.43-54.



- GORDON, G. (2011). “Industry Determinants Of Organizational Culture”, **Academy Of Management Review**, cilt 16, sayı 2, ss.396-415.
- GÖKSEL, A. VE GÜNEŞ, G. (2017). “Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 19, sayı 3, ss.807-828.
- GROSSMANN, I., VE KROSS, E. (2010). “Exploring Predictors And Consequences Of Feeling Fake: Affect As A Signal Of Threat To Self-Image”. **Journal Of Personality And Social Psychology**, cilt 98, sayı 3, ss.395-409.
- GÜMÜŞTEKİN EREN, G., EMET, C. (2007). “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 17, ss.90-116.
- GÜNDÜZ, Ş., PEKÇETAŞ, T. (2018). “Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik”. **The Journal Of Business Science**, cilt 6, sayı 1, ss.89-115.
- GÜRDOĞAN, A., YAVUZ, E. (2013). “Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli’nde Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, cilt 24, sayı 1, ss.57 – 69.
- HALİS, M., NAKTİYOK A. (2001). “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler – Ampirik Bir Çalışma”, **Manas Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 2, ss.3-4.
- HANGES, P. J., AİKEN, J. R., PARK, J., & SU, J. (2016). “Cross-Cultural Leadership: Leading Around The World”, **Current Opinion In Psychology**, sayı 8, ss.64–69.

HANGES, P. J., LORD, R. G., VE DİCKSON, M. W. (2000). “An Information-Processing Perspective On Leadership And Culture: A Case Study Of The Taiwanese Semiconductor Industry”, **The Leadership Quarterly**, cilt 11, sayı 1, ss.5-29.

HASANOĞLU, M. (2004). “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, **Sayıstay Dergisi**, sayı 52, ss.43-60.

HERSHFIELD, H. E., GOLDSTEİN, D. G., SHARPE, W. F., FOX, J., YEYKELİS, L., CARSTENSEN, L. L., VE BAILENSEN, J. N. (2011). “Increasing Saving Behavior Through Age-Progressed Renderings Of The Future Self”, **Journal Of Marketing Research**, cilt 48, sayı 2, ss.23-S37.

HOFSTEDE, G. (1986). “Cultural Differences in Teaching And Learning”, **International Journal Of Intercultural Relations**, cilt 10, sayı 3, ss.301-320.

HOFSTEDE, G. (2010). “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, **Online Readings İn Psychology And Culture**, cilt 2, sayı 1, ss.8.

HOFSTEDE, G. (2010). “The GLOBE Debate: Back To Relevance”, **Journal Of International Business Studies**, cilt 41, sayı 8, ss.1339-1346.

HOFSTEDE, G. (2011). “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”. **Online Readings İn Psychology And Culture**, cilt 2, sayı 1, ss.1-26.

HOFSTEDE, G., BOND, M. H. (1988). “The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth”, **Organizational Dynamics**, cilt 16, sayı 4, ss.4-21.

- HOFSTEDE, G., NEUJEN, B., OHAYV, D. D., VE SANDERS, G. (1990). ‘‘Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases’’, **Administrative Science Quarterly**, cilt 35, sayı 2, ss.286-316.
- HORWITZ, S. K., VE HORWITZ, I. B. (2007). ‘‘The Effects Of Team Diversity On Team Outcomes: A Meta-Analytic Review Of Team Demography’’, **Journal Of Management**, cilt 33, sayı 6, ss.987-1015.
- INGLEHART, R., VE BAKER, W. E. (2000). ‘‘Modernization, Cultural Change, And The Persistence Of Traditional Values’’, **American Sociological Review**, cilt 65, sayı 1, ss.19-51.
- IŞIKLI, G., FEREC-ZADE, A., TAŞÇIOĞLU, H. (2009). ‘‘Türk İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İnovatif Faaliyetler’’. **Khazar University Press**, cilt 12, sayı 1-2, ss.722-737.
- JAVİDAN, M., VE HOUSE, R. J. (2001). ‘‘Cultural Acumen For The Global Manager: Lessons From Project GLOBE’’, **Organizational Dynamics**, cilt 29, sayı 4, ss.289-305.
- JAVİDAN, M., DORFMAN, P. W., SULLY DE LUQUE, M., VE HOUSE, R. J. (2006). ‘‘In The Eye Of The Beholder: Cross-Cultural Lessons In Leadership From Project GLOBE’’. **Academy Of Management Perspectives**, cilt 20, sayı 1, ss.67-90.
- JONES, T. M. (1995). ‘‘Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis Of Ethics And Economics’’, **Academy Of Management Review**, cilt 20, sayı 2, ss.404-437.
- JURKIEWICZ, C. L., VE BROWN, R. G. (1998). ‘‘Genxers vs. Boomers vs. Matures: Generational Comparisons Of Public Employee Motivation’’, **Review Of Public Personnel Administration**, cilt 18, sayı 4, ss.18-37.

- KABASAKAL, H., VE BODUR, M. (2002). “Power Distance, Individualism, And Work-Unit Organizational Citizenship Behavior İn Turkish Organizations”, **International Journal Of Intercultural Relations**, cilt 26, sayı 1, ss.93-110.
- KANTER, R. M. (1977). “Some Effects Of Proportions On Group Life: Skewed Sex Ratios And Responses To Token Women”, **American Journal Of Sociology**, cilt 82, sayı 5, ss.965-990.
- KARADOĞAN, A. (2019). “Z Kuşağı ve Öğretmenlik Mesleği”, **Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 5, sayfa 2, ss.9-42.
- KARCIOĞLU, F. VE TİMURÖĞLU, M. K. (2004). “Örgüt Kültürü ve Liderlik”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, sayı 2, ss.319-338.
- KAVALCI, K., ÜNAL, S. (2016). “Y ve Z Kuşaklarının Öğrenme Stilleri ve Tüketici Karar Verme Tarzları Açısından Karşılaştırılması”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 20, sayı 3, ss.1033-1050.
- KAYA, C., ÖKTEN, B. (2014). “Kültür Olgusunun Muhasebe Hileleri Üzerindeki Etkisi”, **Ankara Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, cilt 7, sayı 2, ss.63-80.
- KAYA, H. (2008). “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. **Maliye Dergisi**, sayı 155, ss.119-143.
- KAYIKÇI, M. Y., BOZKURT, A. K. (2018). “Dijital Çağda Z ve Alpha Kuşağı, Yapay Zekâ Uygulamaları ve Turizme Yansımaları”. **Sosyal Bilimler Metinleri**, sayı 1, ss.54-64.

- KAYIŞ, M., AKKUŞ, A. (2020). “The Relationship Of Hofstede's Cultural Dimensions And Internal Entrepreneurs”. **Turkish Research Journal Of Academic Social Science**, cilt 3, sayı 2, ss.44-52.
- KEENE, D. L. VE HANDRICH, R. R. (2011). “Generation X Members Are "Active, Balanced And Happy" Seriously?”, **American Society Of Trial Consultants**, cilt 23, sayı 6, ss.1-15.
- KELEŞ, H.N. (2011). “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 3, sayı 2, ss.129-139.
- KERSE, G (2016). “Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X ve Y Kuşağının Karşılaştırılması”, **Business ve Management Studies: An International Journey**, cilt 4, sayı 1, ss.1-23.
- KIRIK, A. M., KÖYÜSTÜ, S. (2018). “Z Kuşağı Konusunda Yapılmış Tezlerin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, cilt 6, sayı 2, ss.1497-1518.
- KİM, U., VE MARKUS, H. R. (1999). “Deviance Or Uniqueness, Harmony Or Conformity? A Cultural Analysis”, **Journal Of Personality And Social Psychology**, cilt 77, sayı 4, ss.785.
- KIRKMAN, B. L., LOWE, K. B., VE GIBSON, C. B. (2017). “A Quarter Century Of Culture's Consequences: A Review Of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework”, **Journal Of International Business Studies**, cilt 47, sayı 3, ss.283–302.
- KIVİNİEMİ, M. T., VOSS-HUMKE, A. M., VE SEİFERT, A. L. (2007). “How Do I Feel About The Behavior? The İnterplay Of Affective Associations With Behaviors And Cognitive Beliefs As İnfluences On

Physical Activity Behavior”, **Health Psychology**, cilt 26, sayı 2, ss.152-158.

KROEBER, A. L., & KLUCKHOHN, C. (1952). “Culture: a critical review of concepts and definitions. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology”, **Harvard University**, cilt 47, sayı 1, ss.223.

KUYUCU, M. (2017). “Y Kuşığı ve Teknoloji: Y Kuşığının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, cilt 5, sayı 2, ss.845-872.

KÜÇÜKOĞLU, M. T. (2012). “Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması”, **Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi**, cilt 4, sayı 1, ss.177-185.

KYLES, D. (2005). “Managing Your Multigenerational Workforce”, **Strategic Finance**, sayı 87, ss.6.

LEE, K., VE YU, K. (2020). “Understanding The Effect Of Organizational Culture On Team Performance: The Mediating Roles Of Work Engagement And Knowledge Sharing”, **Sustainability**, cilt 12, sayı 6, ss.2341.

LEIDNER, D. E., VE KAYWORTH, T. (2006). “Review: A Review Of Culture In Information Systems Research: Toward A Theory Of Information Technology Culture Conflict”, **MIS Quarterly**, cilt 30, sayı 2, ss.357-399.

LEUNG, K., BHAGAT, R. S., BUCHAN, N. R., EREZ, M., VE GIBSON, C. B. (2005). “Culture And International Business: Recent Advances And Their Implications For Future Research”, **Journal Of International Business Studies**, cilt 36, sayı 4, ss.357-378.

MALMENDIER, U., VE NAGEL, S. (2011). “Depression Babies: Do Macroeconomic Experiences Affect Risk-Taking?”, **The Quarterly Journal Of Economics**, cilt 126, sayı 1, ss.373-416.

- MARTİN, J., VE MEYERSON, D. (1988). “Organizational Cultures And The Denial, Channeling And Acknowledgment Of Ambiguity”, **Organizational Science**, cilt 6, sayı 3, ss.379-394.
- MARTİNS, E.C. AND TERBLANCHE, F. (2003). “Building organisational culture that stimulates creativity and innovation”, **European Journal of Innovation Management**, cilt 6, sayı 1, ss. 64-74.
- MCSWEENEY, B. (2002). “Hofstede's Model Of National Cultural Differences And Their Consequences: A Triumph Of Faith—A Failure Of Analysis”, **Human Relations**, cilt 55, sayı 1, ss.89-118.
- MEYER, J. P., VE ALLEN, N. J. (1991). “A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, cilt 1, sayı 1, ss.61-89.
- MİLFONT, T. L., VE DUCKİTT, J. (2010). “The Environmental Attitudes Inventory: A Valid And Reliable Measure To Assess The Structure Of Environmental Attitudes”, **Journal Of Environmental Psychology**, cilt 30, sayı 1, ss.80-94.
- MİNKOV, M., HOFSTEDE, G. (2011). "The evolution of Hofstede's doctrine", **Cross Cultural Management: An International Journal**, cilt 18, sayı 1, ss.10-20.
- MÜCEVHER, M. H., ERDEM, R. (2018). “X Kuşığı Akademisyenler ile Y Kuşığı Öğrencilerin Birbirlerine Karşı Algıları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, cilt 9, sayı 22, ss.60-74.
- NİSHİİ, L. H. (2013). “The Benefits Of Climate For İnclusion For Gender-Diverse Groups”, **Academy Of Management Journal**, cilt 56, sayı 6, ss.1754-1774.

- O'REILLY, C. A., VE CHATMAN, J. (1996). "Culture As Social Control: Corporations, Cults, And Commitment", **Research In Organizational Behavior**, sayı 18, ss.157-200.
- OAKLEY, J. G. (2000). "Gender-Based Barriers To Senior Management Positions: Understanding The Scarcity Of Female Ceos", **Journal Of Business Ethics**, cilt 27, sayı 4, ss.321-334.
- ÖNEY-YAZICI, E., GİRİTLİ, H., ORAZ, G. T. VE ACAR, E. (2007). "Organizational Culture: The Case Of Turkish Construction Industry Engineering", **Construction And Architectural Management**, cilt 14, sayı 6, ss.519-531.
- ÖPENGİN, E. (2012). "Sociolinguistic Situation Of Kurdish In Turkey: Sociopolitical Factors And Language Use Patterns", **International Journal Of The Sociology Of Language**, cilt 2012, sayı 217, ss.151-180.
- ÖZBİLGİN, M., VE TATLI, A. (2008). "Global Diversity Management At Work: A Review And Research Agenda", **International Journal Of Management Reviews**, cilt 10, sayı 3, ss.203-225.
- ÖZER, P., ERİŞ, E., TİMURCANDAY ÖZMEN, Ö. N. (2013). "Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 38, ss.123-142.
- ÖZMUTAF, M. N. (2007). "Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 2, sayı 2, ss.83-98.
- PEKERTİ, A., VE KWANTES, C. T. (2010). "Organizational Culture, Employee Satisfaction, And Quality Performance in The Indonesian Public Sector", **Quality Management Journal**, cilt 17, sayı 2, ss.5-24.



- PETTIGREW, A. M. (1979). "On Studying Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, cilt 24, sayı 4, ss.570-581.
- PHINNEY, J. S. (1990). "Ethnic Identity in Adolescents And Adults: Review Of Research", **Psychological Bulletin**, cilt 108, sayı 3, ss.499-514.
- PORTOLESE DÍAS, L. (2003). "Generational Buying Motivations For Fashion", **Journal Of Fashion Marketing And Management**, cilt 7, sayı 1, ss.78-86.
- QUINN, R. E., VE CAMERON, K. S. (1983). "Organizational Life Cycles And Shifting Criteria Of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", **Management Science**, cilt 29, sayı 1, ss.33-51.
- QUINN, R. E., VE CAMERON, K. S. (1988). "Organizational Culture: Diagnosis And Change", **Annual Review Of Psychology**, cilt 39, sayı 1, ss.19-42.
- RALSTON, D. A., GUSTAFSON, D. J., CHEUNG, F. M., VE TERPSTRA, R. H. (1997). "The Impact Of Managerial Values On Decision-Making Behavior: A Comparison Of The United States And Hong Kong", **Asia Pacific Journal Of Management**, cilt 14, sayı 1, ss.37-53.
- RALSTON, D. A., HOLT, D. H., TERPSTRA, R. H., VE KAI-CHENG, Y. (1997). "The Impact Of National Culture And Economic Ideology On Managerial Work Values: A Study Of The United States, Russia, Japan, And China", **Journal Of International Business Studies**, cilt 28, sayı 1, ss.177-207.
- RIPPETOE, P. A., VE ROGERS, R. W. (1987). "Effects Of Components Of Protection-Motivation Theory On Adaptive And Maladaptive Coping With A Health Threat", **Journal Of Personality And Social Psychology**, cilt 52, sayı 3, ss.596-604.

- SAĞIR, M. (2011). ‘‘Kurum Kùltürü Kavramı ve İşletmelerde Kurum Kùltürünün Önemi’’, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.113-126.
- SARACEL, N., TAŐSEVEN, Ö., KAYNAK, E. (2016). ‘‘Türkiye’de Çalışan Y Kuşagında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi’’, **Socail Sciences Research Journal**, cilt 5, sayı 1, ss.50-79.
- SARIBAŞ, Ö., KÖMÜRCÜ, S., GÜLER, M. E. (2016). ‘‘Yavaş Şehirlerde Yaşayan Z Kuşagının Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınma Algıları: Seferihisar Örneği’’, **Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi**, cilt 1, sayı 2, ss.107-119.
- SCHEİN, E. H. (1990). ‘‘Organizational Culture’’, **American Psychologist**, cilt 45, sayı 2, ss.109-119.
- SMOLA, K. W., VE SUTTON, C. D. (2002). ‘‘Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium’’, **Journal Of Organizational Behavior**, sayı 23, ss.363-382.
- SOLNET, D., KRALJ, A., KANDAMPULLY, J., VE BAUM, T. (2016). ‘‘360 Degrees Of Pressure: The Changing Role Of The HR Professional In The Hospitality Industry’’. **Journal Of Hospitality ve Tourism Research**, cilt 40, sayı 2, ss.210-226.
- SØNDERGAARD, M. (1994). ‘‘Research Note: Hofstede's Consequences: A Study Of Reviews, Citations And Replications’’, **Organization Studies**, cilt 15, sayı 3, ss.447-456.
- SPECTOR, P. E., COOPER, C. L., VE SPARKS, K. (2001). ‘‘An International Study Of The Psychometric Properties Of The Hofstede Values Survey Module 1994: A Comparison Of Individual And Country/Province Level Results’’, **Applied Psychology**, cilt 50, sayı 2, ss.269-281.

- SUNGUR, E. (2019). “Ülke Orijininin Kurumsal Kültüre Yansıması, Kurum İçi İletişim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları: Ikea Örneği”, **Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, cilt 5, sayı 2, ss.109-133.
- SWIDLER, A. (1986). “Culture in Action: Symbols And Strategies. American Sociological Review”, **American Sociological Review**, cilt 51, sayı 2, ss.273-286.
- ŞENTURAN, Ş., KÖSE, A., DERTLİ, E. M., BAŞAK, S., ŞENTÜRK, N. (2016). “X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme”, **Business And Economics Research Journal**, cilt 7, sayı 3, ss.171-182.
- TARAS, V., KIRKMAN, B. L., VE STEEL, P. (2010). “Examining The Impact Of Culture's Consequences: A Three-Decade, Multilevel, Meta-Analytic Review Of Hofstede's Cultural Value Dimensions”, **Journal Of Applied Psychology**, cilt 95, sayı 3, ss.405-439.
- TARAS, V., KIRKMAN, B. L., VE STEEL, P. (2016). “Examining The Impact Of Culture's Consequences: A Three-Decade, Multilevel, Meta-Analytic Review Of Hofstede's Cultural Value Dimensions”. **Journal Of Applied Psychology**, cilt 101, sayı 8, ss.1128-1146.
- TARAS, V., STEEL, P., VE KIRKMAN, B. L. (2012). “Improving National Cultural Indices Using A Longitudinal Meta-Analysis Of Hofstede's Dimensions”. **Journal Of World Business**, cilt 47, sayı 3, ss.329-341.
- TAŞ, H. Y., KÜÇÜKOĞLU, M., DEMİRDÖĞMEZ, M. (2017). “Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri”. **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, cilt 7, sayı 13, ss.1031-1048.

- TWENGE, J. M. (2010). “A Review Of The Empirical Evidence On Generational Differences In Work Attitudes”. **Journal Of Business And Psychology**, cilt 25, sayı 2, ss.201-210.
- UYGUÇ, N. (2003). “Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 18, sayı 1, ss.93-103.
- UYGUR, A., SÜMERLİ SARIGÜL, S. (2015). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 33, ss.189-201.
- VAN DE VLIERT, E., HUANG, X., VE PARKER, P. M. (1999). “Do Richer Countries Have More Relaxed Psychosocial Climates?”, **Journal Of Cross-Cultural Psychology**, cilt 30, sayı 2, ss.178-198.
- VANHALA, M., STENVALL, J., VIITALA, R., VE TAINIO, R. (2019). “Creating An Innovative Organizational Culture Through A Corporate Accelerator: A Case Study”, **Journal Of Business Strategy**, cilt 40, sayı 2, ss.3-10.
- YELKİKALAN, N., AKATAY, A., ALTIN, E. (2010). “Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 10, sayı 20, ss.489-506.
- YEŞİL, B. (2013). “Press Censorship In Turkey: Networks Of State Power, Commercial Pressures, And Self-Censorship”, **Communication, Culture ve Critique**, cilt 6, sayı 2, ss.154-173.
- YILMAZ, C, ALPKAN, L., VE ERGUN, E. (2005). “Cultural Determinants Of Customer-And Learning-Oriented Value Systems And Their Joint Effects On Firm Performance”, **Journal Of Business Research**, cilt 58, sayı 10, ss.1340-1352.

YOO, B., DONTHU, N., VE LENARTOWICZ, T. (2011). ‘‘Measuring Hofstede's Five Dimensions Of Cultural Values At The Individual Level: Development And Validation Of CVSCALE’’, **Journal Of International Consumer Marketing**, cilt 23, sayı 3-4, ss.193-210.

YÜKSEKBİLGİLİ, Z. (2013). ‘‘Türk Tipi Y Kuşığı’’, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 12, sayı 45, ss.342-353.

## **TEZLER**

ACAR, S. (2017). ‘‘X ve Y Kuşığı Öğretmenlerinin İş Tatmini: Konya İli Okullarında Bir Uygulama’’, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALTUNAY, A. (1999). ‘‘Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü-Falez Otel’de Örgüt Kültürü Araştırması’’, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYGENOĞLU, K. (2015). ‘‘X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi’’, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BEZİRCİ, S. Ş. (2012). ‘‘Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri ile İş Doyumlarının İncelenmesi’’, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

CANPOLAT, N. (2011). ‘‘Sosyal Teorideki İktidar Düşüncesi Temelinde Halkla İlişkiler ve Türkiye’de Halkla İlişkilerin Gelişimi’’, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DALGÜN, Ö. (2011). ‘‘Türkiye’nin Toplumsal ve Örgütsel Boyutta Kültürel Farklılıkları: Çok Uluslu Bir Sağlık İşletmesinde Kültürel Farklılıklara

Yönelik Bir Araştırma'', (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DALOĞLU, E. S. (2013). "Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz'', (Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi), Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DEMİR, N. (2005). "Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma'', (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERBAŞ, S. (2011). "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türkiye'de Kurulmuş Alman Firmalarında Bir Araştırma'', (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ETLİCAN, G. (2012). "X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması'', (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KAM, A. (2019). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Etkisi'', (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KORKMAZ, Ö. E. (2020). "Geleneksel Kitle İletişim Araçlarından Dijital Medyaya Geçiş Sürecinde Değişen Seçmen Davranışları: Kuşaklar Üzerine Bir Araştırma'', (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZDEMİR, N. D. (2020). "X ve Y Kuşağı Okul Müdürlerinin, X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri: Malatya İli Örneği'', (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ŞAHİN, C. (2018). “Türkiye ve Suudi Arabistan Yönetim Kültürlerinin Hofstede'nin Kültürel Farklılık Boyutlarına Dayalı İncelenmesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TORUNTAY, H., (2011). “Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÜKSEL ENGİN, Ş. (2006). “Kooperatiflerde Örgüt Kültürü”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

#### **ELEKTRONİK KAYNAKLAR**

PUYBARAUD, M. (2010). “Generation Y And The Workplace Annual Report 2010. London: Johnson Control, Global Workplace Innovation”, Johnson Control:  
<https://www.yumpu.com/en/document/read/7459904/generation-y-and-the-workplace-annual-report-2010-haworth>

#### **DİĞER KAYNAKLAR**

TAŞLIYAN, M., EYİTMİŞ, A.M., GÜNDOĞDU, E. (2014). “Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor”. İkinci Uluslararası İş ve Meslek Danışmanlığı Kongresi, Sözlü Bildiri.

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU (YÖK). (2019). “Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi 2025”. YÖK Raporu.

## ÖZGEÇMİŞ

**Ad-Soyad:** Serhat DOĞAN

### Öğrenim Durumu

**Yüksek Lisans:** İstanbul Aydın Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

**Lisans** : Eskişehir Anadolu Üniversitesi

Uluslararası İlişkiler Bölümü

**Önlisans** : İstanbul Aydın Üniversitesi

Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü

### Mesleki Deneyim

**RouteWit Creative Studio** : Ajans Başkanı

2020- Devam

**Clinic Plast** : Sosyal Medya Direktörü

2019-2020

**Fellows Agency** : İçerik ve İletişim Yöneticisi

2017-2019

**Beyoğlu Belediyesi** : İletişim Birim Şefi

2013-2016



**Yellow Medya** : Pazarlama ve Medya İlişkileri  
2010-2013

**MCS Direct** : Pazarlama ve Tanıtım Eğitmeni  
2008-2010

**İstanbul Aydın Üni.** : Halkla İlişkiler  
2006-2008

**Yayınlar:**

**İletişim ve Teknoloji Kongresi (CTC), Bildiri**

Dijital Hikâye Anlatımı Kapsamında Podcastlerin Pandemi Sürecinde Kurumsal  
Kullanım Açısından İncelenmesi: Trendyol Örneği.