

T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI



TÜRKİYE'DE SURİYELİ ÇALIŞANLARIN TOPLUMSAL KÜLTÜREL
DEĞERLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Mouran DİTBASHATRKMANI

DANIŞMAN
PROF. DR. MUSTAFA TEPECİ

MANİSA
2023

YEMİN METNİ

Yüksek tezi olarak sunduğum “Türkiye’de Suriyeli Çalışanların Toplumsal Kültürel Değerler Bağlamında İncelenmesi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

17/04/2023

Mouran DITBASHATRKMANI

İmza

ÖZET

Türkiye'de Suriyeli Çalışanların Toplumsal Kültürel Değerler Bağlamında İncelenmesi

Çalışanların kültürel değer yargılarının anlaşılması, yönetimin doğru örgütsel kararları almalarını ve uygulamalarını sağlar. Bu, sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmaya, kaynakların israfını önlemeye ve hataları en aza indirmeye yardımcı olacaktır. Suriyeli çalışanların kültürel değer yargılarının anlaşılması, kurumların doğru yönetimine tüm çalışanlar için uygun bir yönetsel davranışta bulunma fırsatı sağlayabilecek ve Suriyeli çalışanların Türk iş kurumlarına uyum sürecini kolaylaştırabilecektir. Bu çalışmada İzmir, İstanbul ve Gaziantep olmak üzere üç ilde yaşayan Suriyeli çalışanların Hofstede'in belirlediği kültürel değer boyutları (Güç mesafesi, Bireysellik-Toplulukçuluk, Erillik-Dışillik, Belirsizlikten Kaçınma ve Hoşgörü-Kısıtlama) incelenmiştir. Bununla birlikte çalışanlarının demografik özellikleri olan cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve yetiştirildiği yerin kırsal ya da şehir olması, kültürel değerleri ile ilişkisi araştırılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak Hofstede'in Değerler Anketi Modülü 2013 kullanılmıştır. Toplam 356 Suriyeli çalışandan internet ortamında veri toplanmıştır. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre Türkiye'deki Suriyeli çalışanların yüksek güç mesafesi ve toplulukçu kültürel değerlerini koruduğu, eril ve kısa vade bir toplumdan dışıl ve uzun vade yönelimli bir topluma dönüştüğü ve hoşgörülü kültürel değerlere sahip olduğu bulunmuştur. Suriyeli çalışanların demografik özellikleri ile kültürel değerleri arasındaki ilişki incelendiğinde cinsiyet ve yaş değişkenlerinin kültürel değerler üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı, ancak eğitim düzeyinin bireysellik-toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma kültürel değerleri üzerinde etkisi olduğu, yetişme yerinin şehir ya da kırsal olmasının ise erillik-dışillik kültürel değerleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Hofstede Kültür Boyutları, Türkiye'de Suriyeli Çalışanlar, VSM 2013.

ABSTRACT

The Investigation of Syrian Employees in Turkey in the Context of Social Cultural Values

Understanding employees' cultural values enables management to make and implement the right organizational decisions. This will help to create a healthy working environment, reduce waste of resources, and minimize mistakes. Understanding the cultural values of Syrian employees will provide the right management of the organizations with the opportunity to make appropriate managerial behavior for all employees and facilitate the adaptation process of Syrian employees to Turkish business organizations. Thus, it will contribute to how to ensure an effective social cohesion process of Syrians. In this study, the cultural value dimensions (Power distance, Individualism-Collectivism, Masculinity-Feminism, Uncertainty Avoidance and Tolerance-Constraint) determined by Hofstede were examined for Syrian employees living in three cities of Turkey: Izmir, Istanbul, and Gaziantep. In addition, the demographic characteristics of the employees, such as gender, age, education level, and the place of their upbringing (rural or urban), were assessed in relation to their cultural values. The study used Hofstede's most up-to-date scale, Values Survey Module 2013. Data were collected online from a total of 356 Syrian workers in Turkey. The analyses indicate that Syrian employees in Turkey maintain high power distance and collectivist cultural values, turned from a masculine and short-term oriented society to a feminine and long-term oriented society, and have high indulgence cultural values. When the relationship between demographic characteristics and cultural values of Syrian employees is analyzed, it is found that gender and age variables have no effect on cultural values; however, the education level has an effect on individualism-collectivism and uncertainty avoidance cultural values, while the urban or rural place of upbringing factor has an effect on masculinity-femininity cultural values.

Keywords: Culture, Hofstede's Cultural Dimensions, Syrian Employees in Turkey, VSM 2013.

TEŞEKKÜR METNİ

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Mustafa TEPECİ' ye ve öğrenim hayatım boyunca beni maddi ve manevi olarak destekleyen ve hep yanımda olan annem Türkan ve kardeşlerim Rudi, Munsef ve Mouhannad'a yürekten teşekkür ederim. Tez sürecinde beni destekleyen değerleri arkadaşlarım Selen Önal, Dr. Mohamed Zainuddin, Ece Yeşilırmak, Şiir Seren ve Hazin Katar'a şükranlarımı sunuyorum.

Mouran DITBASHATRKMANI

Manisa, 2023



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR METNİ	iii
1.GİRİŞ.....	1
1.1.Araştırmanın Amacı.....	5
1.2.Araştırmanın Önemi	5
2. LİTERATÜR TARAMASI	7
2.1. Kültür Kavramının Tanımı.....	7
2.2. Hofstede Kültürel Boyutlar Teorisi	8
2.2.1.Güç Mesafesi Boyutu	9
2.2.2.Bireysellik - Toplulukçuluk Boyutu.....	16
2.2.3.Erillik ve Dişillik Boyutu.....	21
2.2.4.Belirsizlikten Kaçınma Boyutu.....	27
2.2.5.Zaman Oryantasyonu Boyutu	34
2.2.6.Hoşgörü ve Kısıtlama Boyutu.....	38
2.3.Göçmenlik ve Kültürel Boyutlara Dair Araştırmalar	42
2.4.Suriye ve Türkiye'nin Kültürel Değerlerine İlişkin Araştırmalar.....	46
2.5.Demografik Faktörler ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki.....	52
2.5.1.Cinsiyet	52
2.5.2.Eğitim Durumu	54
2.5.3.Yaş.....	55
2.5.4.Meslek	56
3.YÖNTEM	59
3.1. Evren ve Örneklem	59
3.2.Ölçme Araçları	59
3.3.Veri Toplama.....	60
4.ANALİZ VE BULGULAR	61
4.1.Örneklemin Sosyo-Demografik Özellikleri	61
4.2.Hofstede Kültürel Boyutlarının Endeks Değerlerinin Hesaplanması.....	63

4.3.Hofstede Kültürel Boyutlarının Endeks Değerlerinin Suriyeli ve Türk Örneklem Çalışmaları Değerleriyle Karşılaştırılması.....	64
4.3.1.Hofstede Güç Mesafesi Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması	64
4.3.2.Hofstede Bireysellik-Toplulukculuk Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması.....	64
4.3.3.Hofstede Erillik-Dişillik Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması	65
4.3.4.Hofstede Belirsizlikten Kaçınma Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması	66
4.3.5.Hofstede Zaman Oryantasyonu Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması	67
4.3.6.Hofstede Hoşgörü-Kısıtlama Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması	67
4.4.Hofstede Kültürel Boyutlarının Eğitim Seviyesine Göre Farklılıkları	68
4.4.1.Bireysellik-Toplulukculuk Boyutunun Eğitim Seviyesine Göre Farklılıkları	68
4.4.2.Belirsizlikten Kaçınma Boyutunun Eğitim Seviyesine Göre Farklılıkları	69
4.5.Hofstede Kültürel Boyutlarının Yetişilen Yerleşim Yerine Göre Farklılıkları	69
5.SONUÇ.....	71
5.1.Bulgular	71
5.1.1.Kültürel Boyutların Düzeyleri	71
5.1.2.Demografik Değişkenlere Göre Kültürel Boyutlar	77
5.2.Katkılar.....	79
5.3.Öneriler	80
5.4.Kısıtlar.....	81
Kaynakça	82
Ek-1: VSM 2013 Ölçeğinin Türkçe Soruları.....	92
Ek-2: VSM 2013 Ölçeğinin Arapça Soruları	97

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.4.1. Türkiyede Çalışanların Kültür Boyutları Puanları	47
Tablo 2.4.2. Şanlıurfa ve Trabzon İllerinde Çalışanların Kültür Boyutları Puanları.....	48
Tablo 2.4.4.ABD’li ve Suriyeli Öğrencilerin Kültür Boyutları Puanları	52
Tablo 4.1. Sosyodemografik Değişkenler İçin Sayı ve Yüzde Dağılımının İncelenmesi.....	62
Tablo 4.2. Hofstede Kültürel Boyut Puanlarının Betimleyici İstatistik Tablosu.....	63
Tablo 4.3.1. Suriyeli ve Türk Örneklemli Araştırmaların Güç Mesafesi Puanları	64
Tablo 4.3.2. Suriyeli ve Türk Örneklemli Araştırmaların Bireysellik-Toplulukçuluk Puanları ...	65
Tablo 4.3.3. Suriyeli ve Türk Örneklemli Araştırmaların Erillik-Dişillik Puanları	65
Tablo 4.3.4. Suriyeli ve Türk Örneklemli Araştırmaların Belirsizlikten Kaçınma Puanları.....	66
Tablo 4.3.5. Suriyeli ve Türk Örneklemli Araştırmaların Zaman Oryantasyonu Puanları.....	67
Tablo 4.3.6. Suriyeli ve Türk Örneklemli Araştırmaların Hoşgörü-Kısıtlama Puanları.....	68
Tablo 4.4.1. Bireysellik-Toplulukçuluk Boyutu ile Eğitim Seviyesi Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Anova Analizi	69
Tablo 4.4.2. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu ile Eğitim Seviyesi Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Anova Analizi	69
Tablo 4.5. Erillik-dişillik Boyutu ile Yetişilen Yerleşim Yeri Arasındaki İlişkiyi Açıklayan T-testi Analizi.....	70

1.GİRİŞ

Ülkeler arasındaki farklılıklar; dil, din, görünüm ve demografik özellikler gibi kimlikle sınırlı kalmayıp daha da ileri giderek kültürel değerler (örneğin, bireylerin düşünme biçimi) ve mevcut örgütler (örneğin kurallar, yönetimin doğası) ve bunlar arasındaki etkileşimde de temsil edilmektedir. Dolayısıyla örgütlerin işleyişinin ne şekilde olduğu incelenmeden kültürdeki çeşitlilik uyumunun sağlanması mümkün olmadığı gibi kültürü anlamadan örgütleri anlamak da mümkün değildir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 22-24). İşletmelerin etkin ve verimli olabilmesi için kültürel farklılıkların en uygun şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Ehtiyar, 2003: 67).

İşletmelerde kültürel farklılıkların olumlu etkileri olduğu gibi olumsuz etkileri de vardır. Bu kültürel farklılıkların doğru yönetilmemesi işletmeler için büyük sorunlara yol açabilirken, bu farklılıkların farkına varılması ve doğru yönetilmesi işletmelere ve stratejilerine olumlu yansıyacaktır (Yeşil, 2009: 101). Yöneticilerin iş yerindeki çalışanların düşünce ve davranış biçimleri hakkında doğru bilgiye sahip olması, onların çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik hedeflediği sonuçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Bu da çalışanın ve onun ait olduğu toplumun kültürünü önceden bilmekle mümkün olacaktır. Bu nedenle, yönetimin işletmelerdeki çalışanların kültürüne uygun çalışma mekanizmaları oluşturması gerekmektedir (Erdoğan, 1991: 113). Yönetici; çalışanların düşünce tarzı, hayat biçimi ve davranışlarını kültürlerine göre nasıl şekillendirdiğini anladığında, karar verirken çalışanların muhtemel tepkilerinin önceden farkında olacak ve böylece işletme için en iyi yönetim süreçlerini uygulayacaktır (Hofstede, 1984: 82).

Uluslararası arenada farklı nedenlerden dolayı sınır ötesi göç hareketliliği artmıştır. Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği (UNHCR) 2022 yılının ortalarına kadar dünya çapında zorla yerinden edilen insanların sayısının 103 milyona ulaştığını açıklamıştır. Yerinden edilen insanların %72'si Suriye, Venezuela, Ukrayna, Afganistan ve Güney Sudan olmak üzere sadece bu beş ülkeden gelmektedir (UNHCR, 2022). 2011 yılında başlayıp Suriye'de devam eden savaş nedeniyle Türkiye, 3.5 milyon Suriyeli mülteciyi kabul etmiştir. Bu sayının % 72,9'unu çocuklar ve kadınlar oluşturmaktadır. Türkiye'nin beş iline dağıtılan geçici barınma merkezlerinde ise sadece 47.702 kişi yaşamaktadır. Türkiye'de 15 ile 59 yaş arasında yaşayan Suriyeli sayısı ise 2.153.848 kişidir (Göç İdaresi Başkanlığı, 2022).

Türkiye maruz kaldığı bu kitlesel göç hareketini yönetmede ve çalışabilecek durumda olan büyük bir genç mülteci kitlesini yönlendirmede genel olarak bütünleşme, özel olarak da kültürel çeşitliliğin yönetimine yönelik stratejik adımlar atmalıdır. Uluslararası Göç Örgütü (IOM) yapmış olduğu bütünleşme konusundaki çalışmasında iş ortamlarındaki kültürel farklılıkların bütünleşmenin bir parçası olduğunu vurgulamıştır. Uluslararası Göç Örgütü'nün çalışmasında belirlenen ‘bütünleşme’ye bağlı iki faktör olan sosyal uyum ve içirme çerçevesinde iş gücü piyasası incelenmiştir. Buna göre göçmenlerin iş gücü piyasalarına uyumunu kolaylaştıran noktalardan biri, işletmelerin çeşitlilik hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olması bütünleşme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerin göçmenlerin yaşadıkları zorlukları anlamaları göçmen çalışanların bu zorlukları aşması için yöntemler geliştirmelerine olanak tanır (IOM, 2017). İşletmelerin bu yöntemleri geliştirebilmeleri için göçmenlerin çalışma ortamlarında kültürel değerlerinin incelenmesinin gerekliliğini göstermektedir. Ancak bu alanda yapılan araştırmalar oldukça azdır.

Türkiye’deki Suriyeli göçmenler üzerine birçok araştırma yapılmasına rağmen yapılan çalışmalar daha çok uluslararası ilişkiler boyutunda sınırlı kalmıştır. İşletme, ekonomi ve psikoloji gibi diğer sosyal bilimler boyutunda olan çalışmalar az sayıdadır (Tatlıcioğlu ve Apak, 2018: 249). Ayrıca Suriyelilerin göç ettikleri ülkelerdeki kültürel değerlerinin entegrasyon sürecine etkisi ihmal edilmiştir (Ismail, 2020: 47). Dolayısıyla Suriyelilerin kültürel değerlerini geniş ve net bir şekilde yansıtan bilimsel çalışmaların yapılmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada, Suriyeli göçmenlerin kültürel değerlerinin belirlenmesi Hofstede'nin belirlediği kültürel boyutları üzerinden incelenmesine dayanmaktadır. Hofstede'nin kültürel boyutlarının seçilmesinin nedeni, bu kültürel boyutların kapsamlı olmasından kaynaklanmaktadır. Gürsoy ve Umbreit (2004: 59), Hofstede'nin yaptığı araştırmaları kültürel farklılıkları ve değerleri inceleyen en etkili ve en kapsamlı çalışmalardan biri olarak değerlendirmişlerdir.

Hofstede, 1970 yıllarında uluslararası boyutta faaliyetleri olan IBM’de ve ona bağlı yan şirketlerde çalışan 100.000'den fazla kişi üzerinde bir çalışma yürüttükten sonra güç mesafesi, bireysellik-toplulukçuluk, erillik-dişillik ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört kültürel boyutu belirlemişlerdir. Hofstede çalışanların kültürel değerlerinin ölçülmesi konusunda aynı ifadeleri 30 farklı ülkede uluslararası şirketler için çalışan 400 yönetici adayına uygulamıştır ve elde edilen sonuçları eşleştirmeye devam etmiştir. Kültürel değerlere ilişkin bulduğu bulguları, önceki bulgularıyla neredeyse tamamen aynı çıkmıştır (Hofstede, 2011: 6).

1980'lerde, Hofstede, Ford'un Uzak Doğu'da yapmış olduğu araştırmalara dayanarak, beşinci boyut zaman oryantasyonu boyutunu çalışmalarına eklemiştir. Ardından Hofstede, Minkov'un 2000'li yıllarda yaptığı çalışmalara dayanarak Minkov ile işbirliği içinde kültürel değerlerin altıncı boyutu olan Hoşgörü-Kısıtlama boyutunu çalışmalarına eklemiştir (Hofstede, 2011:7). Hofstede'nin ulaşmış olduğu kültürel boyutlar, ulusal bazda kültürel değerlerin içeriğini lmeye yönelik boyutlar olup, diğer kültürlerle karşılaştırılabilecek niteliktedirler (Hofstede, 2011: 6).

Güç mesafesi boyutu; bir örgütün daha az güçlü üyelerinin, yönetici konumunda kendilerinden daha yüksek pozisyonlarda olan kişilerin otoritesi ve etkisini ne de onayladıklarını ve itaat ettiklerini er (Hofstede, 2011: 9). Belirsizlikten kaçınma boyutu; bireylerin bilinmeyen olaylara karşı ne kadar kaygılı olduklarını ve bilinmeyen olaylara karşı gösterdikleri toleransın düzeyini ifade eder dolayısıyla belirsizlikten kaçınan toplumlar bu belirsizliklerle baş etmek için çok sayıda kural ve kanunlar geliştirir (Hofstede, 2011: 10). Bireyselcilik-Toplulukluk boyutu; bireylerin gruplara katılma ve dahil olma isteklerini lmeye dayanır. Bireyselci toplumlarda bireylerin hareketinin bireysel olduğu ve kişisel faydalar nemsendirken, toplulukçu toplumlardaki bireyler ise eylemlerinin ve davranışlarının temelini oluşturdukları güçlü ve tutarlı grupları g önüne alarak kolektif bir eğilim içinde hareket ederler (Hofstede, 2011: 11).

Erillik-dişillik boyutu; erkekler ve kadınlar arasındaki duygusal ve sosyal rollerin tutarlılığını ifade eder. Eril toplumlarda iki cinsiyet arasındaki duygusal ve sosyal roller yüksek derecede belirgindir. Aynı zamanda rekabet, kararlılık ve iddiacılık bu toplumların özellikleridir. Bununla birlikte her iki cinsiyetin de maddi konulara, rekabete ve kararlılığa önem verdiği ancak kadınların bunları daha az düzeyde önemsediği görülmüştür. Dişil toplumlarda cinsiyetler arasında duygusal ve sosyal rollerdeki farklılıklar en az seviyededir. Alçakgönüllülük ve yardımseverlik bu toplumların özellikleridir. Dişil toplumlarda hem erkekler hem de kadınlar özenli ve mtevezadırlar (Hofstede, 2011: 12).

Zaman oryantasyonu boyutu; bireylerin düşüncelerinin geleceğe mi yoksa şimdiki zamana mı veya geçmişe mi odaklandığıyla ilgilenir. Geleneklerin kutsallaştırılmaması ve değerştirilebilir olması, diğer kültürlerden öğrenmeye açıklık, tasarruf ve azim uzun vade yönelimli bir toplumun en belirgin özelliklerini yansıtırken geleneklerin kutsallığı, bir milletin başarılarından gurur duyma, harcama ve başkalarına hizmet etme ise kısa vade yönelimli bir toplumun özelliklerini

yansıtmaktadır (Hofstede, 2011: 13-15). Hoşgörü-Kısıtlama boyutu; toplumun ve sosyal normların insan arzularını ne ölçüde kontrol ettiğini ve bu arzuları tatmin etmelerine ve hayattan zevk almalarına ne ölçüde izin verdiğiyle ilgilenir. Hoşgör l  toplumlarda daha mutlu insanlar vardır, düşünce ve ifade özgürlüğü önemli ve hayattan zevk alma önceliklidir, kısıtlayıcı toplumlarda ise daha az mutlu insan vardır, ifade özgürlüğü ve hayattan zevk alma konularına öncelik verilmemektedir (Hofstede, 2011: 15-16).

Hofstede'nin araştırmalarına dayanarak Suriyelilerin kültürel değerlerini ele almak ve üzerinde yönetimsel kararlar ve planlar üretmek yeterli olmayabilmektedir. Bunun nedeni ise Hofstede'nin araştırmasında Suriye'nin kültürel değerlerini Arap  lkeleri grubu içinde genellemesidir. Hofstede vd. (2010) yayınladığı ‘‘Kültürler ve  rg tler-Zihin Yazılımı’’ adlı kitabında Suriye'yi veri topladığı diğer Arap  lkeleriyle beraber genellemiştir. Hofstede  alışmalarında, Arap  lkeleri ile ilgili verileri sadece Mısır, Kuveyt, Irak, Lübnan, Suudi Arabistan, Libya ve Birleşik Arap Emirlikleri olmak üzere bu 7 Arap ülkesinden toplamıştır (Hofstede vd., 2010: 36).

Bazı bilim insanları, Arap  lkelerinin kültürünün bir bütün olarak değerlendirilmesine karşı çıkmaktadırlar (Sidani ve Gardner, 2000; Ali ve Wahabi, 1995 ve Almutairi ve diğerleri, 2020). Bu bilim insanları çalışmalarında, aynı ülkede bile kültürel değerler farklılık gösterdiğine göre Arap ülkelerini bir bütün olarak değerlendirmenin doğru olmadığı yorumunda bulunmuşlardır. Örneğin; Sidani ve Gardner, Arap kültürünün bir bütün olarak incelenmemesi gerektiğini ve Arap  lkelerinin kültürlerinin ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini belirtmiştir (Sidani ve Gardner, 2000: 603-605). Arap  lkelerindeki siyasi ve sosyoekonomik farklılıklardan dolayı kültürel değerler değişebilmektedir (Ali ve Wahabi, 1995: 95). Almutairi vd. (2020: 18) Arap  lkelerinin aynı dil ve coğrafi konumu paylaşmalarına rağmen Hofstede'nin kültürel boyutlarına göre değişiklik gösterdiğini açıklamışlardır. Arap  lkeleri grubunu bir bütün olarak değerlendirmesine rağmen, Hofstede'in kendisi de, Arap  lkeleri grubu içinde örneğin; bireysellik-topluluk luk boyutuna ilişkin farklılıklar olduğunu kabul etmiştir (Hofstede vd., 2010: 94). Dolayısıyla Suriyelilerin kültürel değerlerinin anlaşılabilmesi için toplanacak verilerin ayrı olarak analiz edilerek incelenmesi önemlidir.

1.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de Suriyeli çalışanların toplumsal kültürel değerlerini belirleyip, Hofstede kültürel boyutlarının ne düzeyde olduğunu ortaya çıkarmaktır. Çalışma; Türkiye’de ikamet eden Suriyelilerin kültürel değerlerini Hofstede’nin kavramsallaştırması ve geliştirdiği teorisine göre incelemiştir. Bununla birlikte çalışmada, Hofstede’in en güncel ölçeği olan VSM 2013 versiyonu (Hofstede Insights, 2023) kullanılarak belirlenen altı toplumsal kültür boyutunun ölçülmesi amaçlanmaktadır. Değerler Anketi Modülü ya da VSM 2013 ölçeği Hofstede’nin kendi web sitesinde 22 farklı dil seçeneği ile yer almaktadır. Hofstede’e göre kültür 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-toplulukçuluk, erillik-dişillik, zaman oryantasyonu ve hoşgörü-kısıtlamadır. Öte yandan daha etkili bir kültürel inceleme çerçevesi sağlamak amacıyla çalışmada, katılımcıların yetiştirildikleri coğrafi yerin özelliği (kırsal veya şehir), eğitim durumu, yaş ve cinsiyet faktörlerinin toplumsal kültürel değerler ile ilişkisi olup olmadıklarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Genel olarak bütünleşme özel olarak iş ortamlarında uyumu sağlayabilmesi için çalışanların kültürel değerleri hakkında detaylı bir bilgi olması önemlidir. Bu nedenle Suriyelilerin kültürel değerleri hakkında kapsamlı bilgi edinebilmesi için Türkiye’de İzmir, İstanbul ve Gaziantep illerinde bulunan Suriyeli çalışanlardan veri toplanmıştır.

1.2.Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemi, Türkiye’de çalışan Suriyelilerin kültürel değerlerinin belirlenerek Suriyeli çalışanların kültürel değerleri hakkında işletme ve insan kaynakları yöneticilerine alacakları kararlarda girdi sağlamaktır. Buna göre, işletmelerin yönetimi ve insan kaynakları departmanlarının etkin idari yöntemler izleyebilmesi ve çalışanların katılımını artıran ve performansı iyileştiren doğru idari kararlar alabilmesi, yönetimin politikalarını kolayca geliştirebilmesi ve stratejilerini esnek bir şekilde hazırlayıp uygulayabilmesini kolaylaştırabilecektir. Çalışmada elde edilen bilgiler yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarında isabetli kararlar alabilmesine katkı sağlayabilecektir. Bununla birlikte işletmelerdeki farklılıkların doğru bir şekilde yönetilmesi, bütünleşme sürecinin de önemli bir parçası olan işletme içi uyumu da sağlayacaktır dolayısıyla işletme içi uyum sağlanmasından yola

ıkarak yerel halk ile Suriyeli gmenler arasındaki btnleşme sürecine olumlu katkılar da olacaktır.

Bu araştırmanın önem arz ettiği bir diğer nokta ise Türkiye'de alışan Suriyelilerin kültürel değerlerine ilişkin literatürü zenginleştirecek olmasıdır çünkü Hofstede'nin kültürel boyutlarından sadece dördünü (g mesafesi, bireysellik-toplulukçuluk, erillik-dişillik ve belirsizlikten kaçınma) len Rarick vd. (2018) alışması dışında, Hofstede'nin kültürel boyutlarını Türkiye'deki Suriyeli alışanlar üzerinde inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Hofstede'in güncel ölçeğini kullanarak Türkiye'de alışan Suriyelilerin 6 boyutta kültürel değerlerini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu alışma VSM 2013 leği temel alınarak Hofstede tarafından belirtilen tüm kültürel boyutlarını incelemeye dayanmaktadır. Böylelikle Hofstede'in son çalışmalarına eklediği iki yeni boyut olan zaman oryantasyonu ve hořėr-kısıtlama kültürel boyutları Türkiye'de alışan Suriyelilerden anket yoluyla veri toplanarak ölçülebilmiştir.

Bu çalışmanın önemli noktalarından biri de 2011 yılından bu yana Suriyelilerin halen maruz kaldıkları savaş, zorunlu göç ve diğer toplumlarla bütünleşme gibi nedenlerle değişmiş olabilecek kültürel değerleri hakkında güncel bilgiler sunmasıdır. Ayrıca yapılan araştırmada, Hofstede'nin çalışmalarında Suriye'yi Arap lkeleri grubu içinde genellemesinden farklı olarak Suriyelilerin kültürel değerleri ayrı bir araştırma grubu olarak incelenmiştir dolayısıyla Suriyeli alışanlara özgü daha güncel ve detaylı bilgiler elde edilebilecektir. Özellikle Hofstede'in web sitesindeki ülkeler tablosunda eklenen son kültürel boyutla ilgili olarak Suriye için herhangi bir puan veya veri bulunmamaktadır.

Türkiye'nin sahip olduğu göçmen sayısı bakımından dünyada ikinci ülke olması nedeniyle Suriyeli göçmenlerin kültürel boyutlarını inceleyen çalışmaların varlığının önemi ortaya çıkarmaktadır. Yapılan araştırmada; Türkiye'deki Suriyelilerin kültürel değerlerine ilişkin kapsamlı bir çalışma sunabilmesi amacıyla Türkiye'nin nüfus olarak büyük illerinden olan İzmir, İstanbul ve Gaziantep'te alışan Suriyelilerin kültürel değerleri incelenmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Kültür Kavramının Tanımı

Kültür kelimesi, ‘‘cilalamak’’, ‘‘sürmek’’ ve ‘‘işlemek’’ anlamına gelen Latince *Colo* fiilinden türetilmiştir. *Colo* fiilinin diğer anlamının ‘‘Character-Karakter’’ olması da mümkündür ve böylece *Colo* ‘‘insan kişiliğinde gelişme’’ olarak açıklanabilir (Minkove ve Hofstede, 2013: 10). Bazı teorisyenlere göre kültürün tanımını aramak için zaman harcanmamalı aksine insan davranışını etkileyen ekonomik, sosyal ve ekolojik tüm etmenler ve değişkenler araştırılmalıdır (Segall, 1984: 154).

Kültürü tanımlamaya çalışan ilk araştırmalarda kültürün dışsal görünüşü ve onunla ilgili sembollerin incelenmesine odaklanılmıştır. Kroeber ve Parsons (1958: 583), kültürü insan davranışını şekillendiren bir dizi fikir, model ve sembolik sistem olarak tanımlamışlardır. White, (2007: 3) kültürü, olayların ve nesnelerin zamansal sürekliliğini korurken dışsal ve sembolik biçimi olarak tanımlamıştır. Kluckhohn’a göre kültür, semboller aracılığıyla edinilen ve aktarılan bireylerin duyguları, kazanımları, düşünme ve etkileşim biçimleridir (Kluckhohn, 1951: 86).

Jahoda (1984: 139-151), kültürün sınırsız sayıda tanımı olduğunu ve onu tanımlamak istiyorsak, bunun için birçok kitap yazmamız gerekeceğini aktarmıştır. Jahoda, kültürle ilgili iki önemli noktaya işaret etmiştir. Buna göre davranışlar ve değerler kültür tanımında önemlidir. Davranışlar kültür içinde değerlendirilmeli ve kültürün davranışlara neden olduğu varsayılmamalıdır. Bu durum değerler için tam tersi etki göstermektedir. Değerler kendi başına belirli bir kültüre özgün olarak görülmemelidir.

Poortinga ve van de Vijver (1987: 272), kültürü tanımlamaya çalışan araştırmacıları, kültürleri birbirinden ayırıp ayrı ayrı inceledikleri, sadece görünen faktörlere odaklandıkları ve kültürü etkileyebilecek değişkenleri ihmal ettikleri gerekçesiyle eleştirmiştir. Ayrıca, sosyoloji, siyaset, psikoloji, tarih ve antropoloji gibi bilim alanlarının her biri kültürün tanımını farklı şekilde yapmıştır ve bu tanımlamalar kültür tanımını oldukça karmaşık bir hale getirmiştir (Seymen, 2008, 2). Taylor, kültürü, bir insanın üyesi olduğu toplumdan edindiği ve öğrendiği inançlar, ahlak, bilgi, haklar, sanat ve gelenekler bütünü olarak tanımlamıştır (Köse ve diğerleri, 2001, 221). Taylor, insanın sürekli olarak mimari yapılar, sanatsal anıtlar, evlilik yöntemleri, çocuk yetiştirme ve

cenaze törenleri, sosyal kalıplar ve tutumlar gibi maddi ve manevi eserler ürettiğini ve tüm bu unsurların kültürü oluşturduğunu anlatmaktadır (Torun, 2012: 3).

Aynı zamanda kültür kavramının yanlış anlaşılması veya başka kavramlarla karıştırılmaması için kültürle ilgili bazı tanımların veya açıklamaların yapılması önemlidir. Örneğin, siyasi ve tarihi olaylarda benzerlikler olmasına rağmen kültürü milli bir mesele olarak ele almak çok tehlikelidir. Bir toplumu etkileyen, hatta onun özünü şekillendiren yönetimin şekli, ulusal zenginlik, coğrafi konum ve hatta iklim gibi kültürel olmayan faktörlerin ihmal edilmesi nedeniyle bu değerlendirme yanlıştır (Child, 1981: 328). Bu yaklaşım Hofstede tarafından desteklenmektedir. Hofstede'e göre önemli olan bu çeşitli etmenlerin ve değişkenlerin inançları ve değerleri nasıl etkilediğini incelemektir. Bununla birlikte Hofstede, kültürü, bir grup insanı diğerinden ayıran bir dizi zihinsel yazılımlar olarak tanımlar. Bu zihinsel yazılımlar seti yalnızca ulusal kültüre değil, etnik kökenler, bölgeler, meslekler, örgütler, toplumsal cinsiyete bağlı gruplar ve yaş grupları gibi daha küçük gruplara da uygulanabilir (Hofstede ve Minkov, 2013: 11).

2.2. Hofstede Kültürel Boyutlar Teorisi

Hofstede kültürel boyutlar teorisi, kültürlerarası araştırmaların temelini oluşturan, en çok atıf alan ve kullanılan bir araştırma olarak değerlendirilmektedir (Gunkel, Schlaegel, Rossteutscher ve Wolff, 2015: 397; Hauff, Richter ve Tressin, 2015: 713; Posthuma, 2009: 511). Hofstede, 1970'li yıllarda uluslararası bir şirket olan IBM'de çalışırken, IBM ve alt şirketlerinde çalışanların duygu ve değerlerine ilişkin yapılan anketlerin verilerini analiz etmiştir. Anket çalışmalarına 100.000'den fazla çalışan katılmıştır. Veri toplama süreci aynı kişiler üzerinde en az 4 yılda bir tekrarlanmış olmasına rağmen, şirket topladığı verilerle ilgili bir çıkarıma ulaşamamıştır. Bunun nedeni ise toplanan verilerin bireysel bazda analiz edilmesi olmuştur. Ancak Hofstede verileri ülke bazında analiz etmeye başladığında anlamlı çıkarımlarda bulunma gerçekleşmiştir. Hofstede'e göre çalışma için toplanan verilerin bireysel bazda analiz edilmesi anlamlı bulgulara ulaşılmasına olanak sağlayamamıştır. Sonuç olarak Hofstede çalışanların kültürel değerlerini dört temel boyutta sınıflandırmıştır. Bu kültürel boyutlar, kültürel değerlerin toplumlara ve ülkelere göre karşılaştırılabilecek niteliğe sahip olduğunu göstermektedir. Hofstede ülkeleri siyasi sistemler, ekonomik büyüme, milli gelir gibi farklı açılardan değerlendirerek, yaptığı 400'den fazla çalışma ve kültürel boyutlarla ilgili analizleri sayesinde bireylerin

davranışları üzerinde anlamlı çıkarımlarda bulunmuştur. 1980'li yıllarda Uzak Doğu'da yapılan Ford çalışmalarına dayanarak beşinci boyut olan zaman oryantasyonu, 2000'li yıllarda ise Minkov'un Dünya Değerler Anketi'nin analizine ilişkin çalışmasına dayanarak altıncı boyut olan hoşgörü-kısıtlama boyutu Hofstede kültürel boyutlarına eklenmiştir (Hofstede, 2011: 6-7).

2.2.1.Güç Mesafesi Boyutu

Güç mesafesi boyutu, aynı toplumdaki bireylerin kendilerinden daha yüksek statüde olan insanlarla nasıl ilgilendiğini ifade eder. Bu boyut, insanların itaat düzeylerini irdelemek ile beraber gücün nasıl dağıldığını ve insanların bu dağılımı nasıl algıladığını ölçmeye dayanmaktadır (Uslu ve Ardıç, 2013: 316-317). Örneğin, güç mesafesi fakir ile zengin; otoriteye sahip olan ile olmayan; yaşlı ile genç; ebeveyn ile çocuk; hasta ile doktor ve işçi ile işveren gibi tarafların aralarındaki itaat ve güç ilişkilerini incelemektedir. Ayrıca bu boyut, güce sahip kişilerin gücü daha fazla ayrıcalık kazanmak için kullanıp kullanmadığını da incelemektedir. Güçsüz sınıfın güçlü olandan ne kadar korktuğunu, ayrıcalıklı sınıfın ne kadar baskın olduğunu, güçsüz sınıfın güçlü sınıfla bu ilişkiyi sürdürmeyi isteme seviyesi bu boyutta ölçülen en önemli noktalardandır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 64-66).

Yüksek güç mesafesi sahip toplumlarda ilişkiler hiyerarşik ve tek merkezlidir. Eşitsizlikler doğal ve toplum bireyleri tarafından istenen bir durumdur. Daha az gücü olan kişiler daha fazla güce sahip olan kişilere itaat, bağımlı ve duygusallık üzerinde ilişkiler kurar. Unvan, statü gibi güç sembolleri yaygındır ve önemi oldukça yüksektir. Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda ise ilişkiler hiyerarşik olmayan, demokrat ve eşitliğe dayanmaktadır. Unvan, statü gibi güç sembollerinin önemi yoktur ve hoş karşılanmaz. Bu kişiler arasındaki eşitsizliklere mahal olmadığı ve en aza indirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Daha az güce sahip kişiler daha fazla güce sahip kişilerden bağımsız olmalıdır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 72).

Doğumdan itibaren ailede, eğitimde, çalışma ortamında ve hatta devletteki yönetim biçiminde daha ayrıcalıklı ve daha az ayrıcalıklı ilişkiler görülmektedir. Tüm bunlara ek olarak sağlık ile ilgili hizmetlerde güç mesafesinden kaynaklı farklılıklar görülmektedir. Sağlık alanı temel insan haklarından biri olan yaşama hakkı ile ilişkili olduğundan incelenmesi önem taşımaktadır. Sırasıyla bu toplumsal yaşam faktörlerinin güç ilişkisinden kaynaklı farklılıkları incelenmektedir. Çoğu insan aile içinde doğar ve büyür. Çocuk, doğduğu andan itibaren ailesi

tarafından nasıl düşünmesi gerektiğine dair zihinsel yazılımı oluşturan ve dolayısıyla sosyal ilişkilerindeki davranışlarını belirleyen bir dizi kurala maruz kalır (Hofstede ve diğerleri, 2010). Örneğin bir toplumda yapılması beklenen bir şey yapılmadığında anne ve babaya hayır diyebilmek zorlayıcı iken başka bir toplumda anne ve babaya olumsuz bir cevap vermek olumsuz sonuçlara yol açmamaktadır. Bu fark toplumdaki güç mesafesinden kaynaklanıyor olabilir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, çocuğun kendi kendine güçlendirilmesi, yeni deneyimler yaşaması, öz güven öğrenebildiği teşvikçi bir alan bulunmamaktadır. Bu nedenle güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yetişen çocuklarda nadiren yaşımdan büyük olanlara veya daha fazla özelliğe sahip olanlara hayır diyebileceğine rastlanılır. Bu tür toplumlarda çocuk, itaati her zaman öğrenecek şekilde yetiştirilir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise çocuğun davranışı statü veya yaşa göre değil, tüm bireyler arasındaki eşitliğe dayalı bir ortamda yetişir şekillenir. Bu sayede çocuk, yaşlılarının yanlış davranışlarını düzeltmeyi öğrenir. Ebeveyn ve çocuk arasındaki ilişki arkadaşları ile olan ilişkisine benzer. Çocuk karar verirken kendisine güvenir ve aynı fikirde olmadığı konulara kolayca hayır diyebilir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 67).

Normal şartlarda yetişen bir bireyin aileden sonra uzun süre içinde kaldığı ikinci toplumsal yaşam faktörünün eğitim olduğu söylenebilir. Eğitim alanında cevaplamamız gereken soru okulun kültürel değeri dönüştürmek için mi yoksa aileden ve çevreden öğrenilen kültürel değerlerin devam etmesi için mi bir araç olacağı ile ilgilidir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 69).

Güç mesafesindeki farklılıklara göre bu sorunun cevabı da değişkenlik göstermektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, eğitim aşaması öğretmen merkezlidir. Bu toplumlarda öğretmen, öğrenci ve aile açısından bilge ve arif olarak görülür. Öğretmen bilimin ve ondan önce yapılan çalışmaların aktarımından yardımcı olan bir kişi olarak değerlendirilmemektedir. Hayattaki kişisel başarılı deneyimlerini aktaran kişi olarak değerlendirilir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise durum tam tersidir. Öğrenciler anlamadıkları konularda öğretmenin sözünü kesebilir ve tartışabilir. Öğretmen ve öğrenci ilişkisi, bir dostluk ilişkisine ve iki taraf arasındaki karşılıklı bir ilişkiye daha yakındır. Öğrenciye gösterilen inisiyatifler fazladır ve eğitim öğrenci merkezlidir ve öğretilmesi gereken şeylerin aktarılmasını içerir. Öğretmen, gerçekleri ve önceki bilgiyi aktaran kişidir. Öğrenciye uygulanan bedensel ceza şiddet olarak kabul edilir ve bu durum gerçekleşirse adli süreçler başlatılır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplulukların hükümetleri, toplumdaki orta sınıfı genişleten lise öğretime büyük miktarda para harcarlar. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplulukların

hükümetleri ise toplumdaki üst sınıfı ilgilendiren üniversite öğretimine büyük maliyetlerle yatırım düzenlerler yaparlar (Hofstede ve diğerleri, 2010: 69-71). Yüksek güç mesafesine sahip toplumlar üniversite ve yüksek öğrenim kurumlarını bir unvan gördükleri için bu eğitim kurumlarını daha çok önemserler.

Toplumsal yaşamı etkileyen önemli konulardan biride sağlık sektörüdür. Sağlık sektöründe de güç mesafesi düzeyinin etkisini görüyoruz. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde doktor-hasta temasının daha az olduğu, hastanelerde daha az oda olduğu (Hofstede ve diğerleri, 2009: 58-66) ve hatta ülkelere göre antibiyotikli reçete yazmanın düşük güç mesafeli ülkelere göre daha fazla olduğu görülmüştür (Hofstede ve diğerleri, 2008: 1-9). Dolayısıyla bu gibi uygulamalar hastaların tedavi sürecini olumsuz etkilemektedir. Yirmi beş farklı Avrupa ülkesindeki kan bağışçısı sayısını araştıran bir araştırmaya göre, düşük güç mesafesinin olduğu ülkelerde bağışçı sayısında bir eksiklik varsa bu eksikliği kapatmak daha kolaydır. (Hofstede ve diğerleri, 2010: 201-208).

Eğitim ve sağlık kurumlarında aile içi ilişkilerde güç mesafesinin etkisi olduğu gibi çalışma ortamlarında da mutlaka etkisi mevcuttur. İşçi ve işveren arasındaki ilişki, aile ve okulda edinilen ilişkiye çok benzemektedir. İş ortamında güç mesafesi, çalışanların işverenlerinden ne kadar korktuğunu, yöneticileriyle ne kadar rahat iletişim kurabileceğini, işverenin babacan ve otoriter olup olmadığını ve çalışanın bu ilişkiyi tercih edip etmediğini ölçeklendirmektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki çalışma ortamlarında çalışanların yaptıkları görevler kendisinden daha üst çalışanlar tarafından belirlenir. Bu tarz iş ortamları çalışanın karar verme sürecinde rolünün olmadığı hiyerarşik bir temel üzerine kuruludur (Smith ve diğerleri, 2002: 189 ve 199). Çalışan ile işveren arasındaki ilişki duygu yüklüdür ve işveren otoriter ya da ataerkil olsa da çalışan bu ilişkiden memnundur. Çalışanın pozisyonu ne kadar yüksek olursa, ayrıcalıkları ve kendisinden daha aşağıda pozisyonu olan çalışanları geçiş üstünlüğü o kadar büyük olur. İş ortamında herhangi bir hata veya gecikme durumunda sanki kendi yasalarını yaratmışlar gibi hareket ederek daha düşük pozisyondaki çalışanlar sorumlu tutulacaktır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki çalışma ortamlarında çalışanlar için çok sayıda denetçi bulunmakla birlikte maaşların çalışanlar arasında farklılık gösterdiğine de dikkat çekilmektedir. İşçiler, daha vasıflı olsalar bile, ofis çalışanlarından her zaman daha düşük maaş alırlar. Unvanlar saygı kaynağıdır ve herkes tarafından önemsenir. En yaşlı çalışanlar her zaman en çok saygı duyulan ve takdir edilenlerdir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 73-75).

Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerdeki çalışma ortamı ise, ademi merkezîyetçiliğe dayalıdır ve tüm çalışanlar işleriyle ilgili alınan kararlara katılırlar ve çalışanların görüşleri düzenli bir şekilde dikkate alınır (Smith ve diğerleri, 2002: 188-208). Ayrıca çalışanlar işverenin son karar verici olması ile ilgili bir endişe duymamaktadırlar. İşveren, yüksek vasıflı ve demokrat bir kişi olmalıdır. Bu toplumlardaki çalışma ortamları bir hiyerarşiye dayanmaz sadece ve sadece çalışanların işini kolaylaştırmak adına hiyerarşi sistemi kullanılabilir ancak çalışanlar bu hiyerarşinin katmanlarında gezinebilir/hareket edebilirler çünkü onlar için unvanlar önemli değildir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 73-74). Bu tür işyerlerinde, yöneticinin fikrine katılmama durumunda çalışanlar gerektiğinde görüş farklılıklarını yönetime kolayca iletebilirler (Durán-Brizuela ve diğerleri, 2015: 66).

Herkesin eşit haklara sahip olduğu ve üst sınıftakiler için ek ayrıcalıklar bulunmadığı bu toplumlarda, çalışanların maaşları arasında çok büyük farklar bulunmamaktadır. Bu ortamlarda çok az sayıda denetçi vardır ve genç çalışanlar her zaman yaşlı çalışanlara göre daha fazla önemsenir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 73-74).

Yapılan çalışmalara göre çalışma ortamının yüksek veya düşük güç mesafesi olmasına bakılmaksızın verimlilik düzeylerinde farklılık bulunmamaktadır. Ancak sürekli yenilikçilik gerektiren işletmelerde, fikir ve girişimler için düşük güç mesafesi olan bir çalışma ortamı daha uygun olabilirken, daha çok bağlılık ve disiplin gerektiren işletmeler için ise yüksek güç mesafesi olan çalışma ortamları daha uygun olabilir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 75). Bu görüş Khatri tarafından da desteklenmektedir. Khatri'ye göre bir işletmede yüksek güç mesafesinin olması değişim sürecini zorlaştırır ve yeniliğe yönelik motivasyonu azaltır; dolayısıyla bir işletmede yüksek güç mesafesinin olması yeniliğe karşı engel bir durumdur (Khatri, 2009: 6). Daniels ve Greguras (2014: 1208)'a göre yöneticilerin çalışanlara karşı yüksek güç mesafesi temelinde sergiledikleri davranışlar, çalışanlarla aralarındaki sosyal yakınlığı azaltmaktadır. Karar vermenin hiyerarşisi ve merkezileştirilmesi, yeni fikirlerin dile getirilmemesine, gizli kalmasına veya dikkate alınmamasına neden olur. Yönetimdeki hiyerarşik gruplaşmaların yanı sıra örgüt içinde kıdeme göre hiyerarşik gruplaşmalar da olduğunda örgüte yeni katılan bir çalışanın fikirlerini aktarması oldukça güçtür. İşyerinde herkesin kendi konumunu korumaya yönelik çabaları, yeniliğin gerçekleşmesini zorlaştırmaktadır (Daniels ve Greguras, 2014: 1210). Hober vd. (2019: 4)'ne göre ise, hiyerarşik sistem ve çalışanların itaat duyguları çalışanların fikirlerini

söylemlerine engel olsa da yöneticilerin gözlemleri ve çalışanlara verdiği destekler sayesinde çalışanlar yenilikçi fikirlerini paylaşabilmektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki işyerlerinde, gücün üst yöneticilerde konumlandırılması ve çalışanların itaati nedeniyle yönetim tarafından gerçekleştirilen hatalar ve yolsuzluklar örtbas edilmektedir (Takyi-Asiedu, 1993: 92). Bununla birlikte güce işletmenin üst yönetiminin sahip olması çalışanların müşteriler ile ilgili geri bildirim ve gözlemlerini yönetimle paylaşmalarını engeller ve böylece kurum için gelişme, büyüme ve yenilenme kısıtlanır. Ayrıca güç mesafesi yüksek olduğunda çalışanlar tartışmalardan ve çatışmalardan kaçınırlar dolayısıyla işletmelerde istikrar sağlanabilse de ast-üst ilişkileri güç temeline dayandığı için çalışanlar arasında işletme içi uyum sağlama konusunda endişeler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca güç mesafesi yüksek olduğunda çalışanlar tartışmalardan ve çatışmalardan kaçınırlar dolayısıyla işletmelerde çatışmalar azalır. Ancak yüksek güç mesafesine sahip olan işletmelerde ast-üst ilişkileri güç temeline dayandığı için çalışanlar işletme içi uyum sağlama konusunda zorluk çekmektedirler. Bu durum, etkili iletişimi ve yeni fikirlerin paylaşılmasını engellemeye yol açar (Khatrı, 2009: 6).

Yüksek güç mesafesi, çalışanların tutumları ile davranışları arasındaki ilişkiyi azaltır dolayısıyla çalışanların iş tatmini, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık algılarını olumsuz etkiler (Daniels ve Greguras, 2014: 1208). Farklı bir bulgu ise, Uslu ve Ardıç (2017: 753)'ın yaptığı çalışmada, yüksek güç mesafesine sahip işletmelerde iş tatmininin arttığı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni ise çalışanların eşitsizlikleri normal olarak algılamaları ve bu eşitsizlikleri kabul etmeleridir. İşyerindeki çatışmalarla başa çıkma konusunda güç mesafesi yüksek ve güç mesafesi düşük toplumlar arasında farklılık göstermektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu iş ortamlarında çalışanlar tartışmaktan ve anlaşmazlığa girmekten kaçınırlar. Bu nedenle güç mesafesi yüksek olan iş ortamlarının çatışmalardan kaçınma davranışlarının tercih edildiğini söylemek mümkündür. Düşük güç mesafeli iş ortamlarında çalışanlar, çatışmadan kaçınmak yerine, düşük güç ilişkileri nedeniyle kurulan uyum ve güven ilişkisi temelinde çatışmayı dostça çözmeye çalışırlar (Bırsel ve diğerleri, 2009: 257-258).

Genelde güç mesafesi yüksek olan bir toplumun çalışma ortamlarındaki vasıf ve statüsüne bakılmaksızın bütün işçi sınıfları (yüksek vasıflı, yarı vasıflı ve düşük vasıflı) yüksek güç mesafesinin temelinde ilişkileri barındırmaktadır. Güç mesafesi düşük olan bir toplumun çalışma ortamlarındaki ilişkilerde ise yüksek ve yarı vasıflı işçiler düşük güç mesafesinin temelinde

ilişkilere sahip olurken düşük vasıflı işçiler yüksek güç mesafesinin temelinde ilişkiler sergilemektedirler (Hofstede, 2001: 89).

Aile, eğitim, sağlık gibi alanlarda güç mesafesinin iletişim ve etkileşimlere etkisi bulunduğu gibi devlet ile vatandaş arasındaki ilişkisinde de güç mesafesinin etkisi muhakkak vardır. Bu etki Dünya Değerler Anketinin sonuçları ile de ilişkilendirilmiştir. Dünya Değerler Anketi, ülkelerin seküler ve geleneksel otoritelerini değerlendirmektedir. Yüksek güç mesafesi olan ülkeler ile geleneksel otoriteye sahip olma arasında pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Geleneksel otorite tarzına sahip ülkeler ile birlikte dine dayalı otoriteler arasında da pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmuştur (Hofstede, 2001: 93).

Genelde yüksek güç mesafesine sahip olan toplumlar tek partiye dayalı, sembolik olarak güç temsili olanlara saygı duyar ve aynı zamanda yüksek makamdakiler saygı bekler. Makamdakiler ayrıcalıklara sahiptir ve hata yapamaz. Yanlış bir işlem yapıldığında üst makamdakiler yerine ast pozisyonlardaki kişiler sorumlu tutulup suçlanır. Ancak yanlış olan davranışları devam ettiği sürece bir ayaklanmaya dönüşebilir. Toplumun güç mesafesi yüksek olduğunda bu, şiddete dayalı bir devrime dönüşebilir ve başarılı olduğu takdirde daha sonra makam statüsüne geçen kişilerin tekrar aynı şekilde gücü kullanarak ayrıcalıklara sahip olmasına sebep olur. Ülkenin geliri vatandaşlar arasında eşit bir şekilde dağıtılmayabilir. Vergilendirme sistemi zengin sınıfı korur, zengin sınıfı daha çok zengin olur, fakir sınıfı ise daha fakir bir hale getirir. Orta sınıfı ise neredeyse iki sınıf arasında kayıp olur. Sendikalar çalışanların haklarını savunmaz aksine devletin bir kurumu olarak görülür (Hofstede ve diğerleri, 2010: 77-79).

Düşük güç mesafesine sahip olan toplumlar seküler otoritelere sahiptirler. Güç sadece hukuk ve yargı elinde olmalı ki herkes eşit haklara sahip olabilmelidir. Sembolik olarak gücü temsil edenlerden toplum hoşlanmaz. Bu toplumlar insanların farklılıklarının zenginlikleri olduğuna inanır ve çok partili hükmetlere sahiptirler. Düşük güç mesafesine sahip olan toplumlar aynı zamanda din ve siyasetin ayrı tutulmasını tercih ederler. Gelir eşit bir şekilde dağılır ve bu konuya vergilendirme sistemi yardımcı olmaktadır. O nedenle orta sınıf geniş bir kitleyi temsil eder. Sendikalar üyelerine çözüm odaklı haklarını arama faaliyetlerinde bulunur ve ideoloji temelli eylemlerden uzak durur. Devrimlere ihtiyaç duyulmaz, halihazırda dinamik, kendi kendine yenilenen bir sistem vardır ve o nedenle şiddet ve çatışmalar söz konusu değildir. Bahsedilen iki örnek güç mesafesinin iki tarafının en uçlarını temsil eder. Söz konusu durum, güç mesafesinin derecesine göre bu iki uç arasında değişiklik göstermektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 77-79).

Aile, eğitim, sağlık, çalışma alanı, sağlık ve devlet-vatandaş ilişkileri gibi toplumu oluşturan bazı faktörleri ile güç mesafesinin ilişkisi toplumlara göre yukarıda anlatıldığı şekilde farklılıklar göstermektedir. Yapılan bazı araştırmalar ise güç mesafesinin toplumda nasıl ortaya çıktığını incelemektedir. Dil grubu, toplumun coğrafi konumu, ülkelerin gelir düzeyleri ve nüfus büyüklüğü zaman içinde güç mesafesini etkileyen en önemli faktörlerdir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 84).

Güç mesafesi, Romen ve Cerman dilleri konuşan ülkeler ile ilişkilendirildiğinde, Romen dilleri konuşan ülkelerin güç mesafe sıralamaları orta ila yüksek arasında kalmakta Cerman dilleri konuşan ülkelerin ise düşük güç mesafesine sahip olduğunu gözlenmektedir. Tarihi olaylara bakıldığında Roma imparatorluğu döneminde Romen dilleri konuşan bölgeler merkezi bir yönetim tarzına sahiptir ve Çin hanedanlıkları bölgeleri de aynı yönetim tarzı ile yönetilmekteydi. Bu bağlamda uzun yıllar boyunca merkezi yönetim toplumların güç mesafelerini etkilemiştir. Roma imparatorluğuna bağlı Cerman dilleri konuşan bölgelerde ise düşük güç mesafeleri bulunmaktadır. Cerman dilleri konuşan bölgelerin birçoğuna barbarlar tarafından el konulmuştur. Barbarların benimsedikleri yönetim tarzı ise toplumu küçük kabilelere ayırıp Lord tarafından yönetilmektir. O nedenle izledikleri yönetim ademi merkeziyetçi yönetim tarzına benzemektedir. Sonuç olarak yönetim tarzı da toplumların güç mesafelerini etkilemiştir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 82-86).

Bir başka açıdan bakmak gerekirse Ekvator hattından uzaklaştıkça toplumların güç mesafelerinin azaldığı gözlenmektedir. Ekvator hattındaki araziler verimli olmasından dolayı toplumlar bolluk içinde yaşarken doğa ile uğraşmaya ihtiyaç duyulmamış dolayısıyla bu toplumlar verimli topraklarını koruyabilmeleri için merkezi ve hiyerarşi bazlı bir yönetim tarzını uygulamışlardır. Diğer yandan ekvator hattından uzak olan bölgeler ise hava ve toprak şartlarından dolayı hayat mücadelesi için emek harcamışlardır. Verilen mücadeleleri sadece insanla sınırlı kalmayıp doğaya da karşı olmak zorunda kalmıştır. Ekvator hattında olan toplumların üyeleri bağımsız olamamışlar, kaynakları koruyabilmeleri için yönlendirmeleri merkezi bir yerden almışlardır. Aksine ekvatora daha uzakta yaşayan diğer bireyler farklı alanlar için mücadele edebilmeleri için daha esnek olmak zorunda kalmışlardır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 85-86).

Ülkelerin güç mesafesi sıralamaları çalışanlardan veri toplanarak, ölçme olmadan da bazı faktörler sayesinde tahmin edilebilir. Coğrafi konuma bakılarak %43'lük, ülkenin nüfus büyüklüğüne bakılarak %51'lik, milli gelir hasılasına bakılarak %58'lik bir oranla bu faktörler güç mesafesi sıralamaları tahmin edilebilmektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 84).

2.2.2.Bireyselcilik - Toplulukçuluk Boyutu

Bireyselcilik ve toplulukçuluk kültürel boyutu, toplumdaki bireysellik seviyesini ölçer başka bir deyişle bireyin kararlarını verirken ait olduğu gruba bağımlılık düzeyini ölçmesine dayanmaktadır. Bireycilik ve toplulukçuluk, tek bir boyuttur. Farklı bir ifadeyle bir toplumdaki tüm bireylerin ortalama bireyselliğini hesaplayarak bir toplumdaki bireysellik seviyesini ölçmeye dayanmaktadır. Bireyin hem bireysel hem de kolektif olarak aynı anda yüksek veya düşük puan alması mümkündür. Ancak o zamanda bireyler kendi aralarında karşılaştırıldığında bireysel ve kolektif olmak üzere iki farklı boyut olarak düşünülebilir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 103). Çin gibi bireyselcilik düzeyi çok düşük olan ülkelerde yaşayan birinin boş zamanlarını yalnız geçirip geçirmediği sorusuna vereceği cevap İngiltere gibi bireyselcilik düzeyi çok yüksek olan ülkelerde yaşayan birinden muhtemelen farklı olacaktır. Kişilerin verecekleri cevaplar içinde bulundukları toplumdaki bireysellik düzeyi ile ilgili olabilir.

Bireyselci toplumların bireyleri, çekirdek ailede büyürler. Her birey bağımsız bir kişi olarak değerlendirilir. Belirlenmiş genel standartlar, belli bir gruba değil, bütün bireylere yönelik uygulanır. Açık iletişim, dürüstlük ve insancılığın sembolüdür. Sosyal ilişkiler gönüllülük esasında kurulur. Toplulukçu toplumların bireyleri ise, geniş bir ailede büyürler. Birey bağlı olduğu gruba göre değerlendirilir. Belirlenmiş değer standartlarına göre, kişilerin bağlı oldukları gruba öncelik verilir. Yüzleşmelerden ve açık iletişimden kaçınılır. Sosyal ilişkiler grup tarafından belirlenir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 113). Ayrıcalıklar kişinin grubu için yapılmalıdır. “Yüz Düşme” korkusu ve utanç kültürüne sahiptirler (Hofstede ve diğerleri, 2010: 110).

Genellikle birey bir aile ortamında büyür. Bu çevre sadece baba, anne ve varsa kardeşlerden oluşan küçük bir çevre olabildiği gibi teyzeler, amcalar, halalar ve onların çocuklarını içeren geniş bir çevreden de oluşabilmektedir. Geniş ailede yetişen çocuk, ait olduğu geniş aile ortamı anlamına gelen “biz” kelimesine aidiyet duygusu ile yetiştirilir. Birey bu gruba mutlak bağlılık altındadır ve kendine ait boş bir zaman bile yoktur. Kendi karakteri ve yaklaşımını benimsemek için kişiliği, tüm kararlarının çeşitli alanlarda olduğu aile üyelerinden etkilenir ve bu grubun çıkarlarına dayanır. Bireyin grubuna maddi ve manevi açıdan büyük ölçüde bağımlılığı vardır ancak bu durum yaş ve eğitim düzeyine göre değişiklik göstermektedir. Grupta çalışan bireyin gelirini grubun geri kalanıyla paylaşması beklenir. Yaşlı insanlar, gelirlerinden dolayı gruptaki genç çalışanlara bağımlıdır. Bununla birlikte grup üyeleri, bir bireyin eğitimini tamamlaması ve daha yüksek eğitim

seviyelerine ulaştırılması için fedakarlıklar yapabilir. Çünkü gelecekte elde edeceği olumlu sonuçları göz önünde bulundurarak yüksek geliri paylaşmayı umarlar (Hofstede ve diğerleri, 2010: 106-117).

Konuya bakılmaksızın grup içerisinde bireyin kişisel bir görüşü yoktur. Kişi kendi görüşlerini grubun çıkarları etrafında ifade eder ve çoğu durumda görüşler grup tarafından önceden belirlenir. Ayrıca bu durum sosyal ilişkilerde de belirgindir. Örneğin bireyler arasındaki arkadaşlıkların oluşumunda bireyin arkadaş aramasına gerek yoktur çünkü tüm arkadaşlık ilişkileri grup üyeleri tarafından önceden belirlenmiştir. Bir ilişki kurarken bile kişi genellikle ait olduğu çevreden ilişki kurmalıdır. Çünkü bu toplumlarda örneğin evlilik, iki kişi arasında yapılan bir anlaşmadan ziyade iki aile arasında bir sözleşme olarak kabul edilir (Hofstede, 2001: 230-231). Evlilik sürecinde, iki grup arasında olan anlaşma, iki kişi arasındaki aşk faktöründen daha büyük bir etkiye sahiptir. Bu durum, toplulukçu toplumlardaki çiftlerin mutlu olmadığı anlamına gelmemektedir. Bir araştırmaya göre kolektivist bir toplum olarak kabul edilen Hindistan'daki çiftlerin bireyseliğin daha hakim olduğu kabul edilen Amerika'daki çift emsallerinden daha mutlu olduğunu göstermiştir (Hofstede, 2001: 230).

Toplulukçu toplumlarda utanç kültürünün karar vermede büyük etkisi vardır. Utanç, sosyal çevreden öğrenilen ve kaynaklanan bir duygudur. Birey, çoğunluğun örf ve kararını ihlal ederse marjinalleşmeye, utanca maruz kalır ve kötü karakterli biri olarak kabul edilir. Toplulukçu toplumlarda sevinç duygusunun paylaşılması arzu edilmediğinden bireylerin duyguları ifade ediş biçimi de etkilenmektedir. Hatta sosyalleşme mekanları bile iki toplum arasında farklılık göstermektedir. Toplulukçu toplumlarının üyeleri evde buluşmaktan ziyade restoran ve bar gibi yerlerde buluşmayı daha çok tercih eder. İletişim konusunda ise bireyler arasında apaçık olan konuşmaların ifade edilmesine ihtiyaç duyulmamaktadır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 106-111).

Bireyselci toplumlarda durum tamamen tersine dönmektedir. Çocuklar çekirdek aile içinde yetiştirildiği ve akrabaların nadiren bir araya geldiği bir ortamda büyütölür. Birey bağımsız olma duygusu hissedecek şekilde yetiştirilir, kişiliği kendine güven yoluyla oluşur ve gelişir, bireyin kendi yaklaşımını benimsemesi için çok fazla boş zamanı vardır. Bu toplumlarda, birey zorluklara büyük önem verir çünkü meydan okuma kişisel başarı duygusuyla tatmin edilir. Birey kendi çıkarlarına göre kendi kararlarını verir. Duygularını utanmadan ve tereddüt etmeden dürüstçe ifade etmesi için teşvik edilir ve bunu yapmayan kişi sahtekar sayılır. Bu toplumlarda birey, kişisel tercihlerine göre arkadaşlıklar kurar ve ev çoğu zaman sosyalleşme mekânıdır. Partner seçiminde

aşk faktörü ilişkinin temelini oluşturur ve bu konuda ait olduğu grubunun bir etkisi yoktur. Hazır olduktan sonra ailesinden ayrılması beklenir ve ailesinden ayrıldıktan sonra onlarla olan ilişkisi azalabilir hatta yarı resmi bir ilişki haline gelebilir. Birey artık ne maddi ne de psikolojik olarak ailesine bağımlıdır. Aile ise bu duruma sevinir çünkü evladının ayakları üzerinde durduğunu görünce rahatlar. Toplulukçu toplumlardan farklı olarak, bu toplumlarda utanç kültürü yoktur bir suçluluk kültürü vardır. Bu toplumlarda toplumsal bir gelenek ve göreneği ihlal eden birey suçluluk duyar (Hofstede ve diğerleri, 2010: 106-117). Bireyselci toplumların evrenselcilik düzeylerini ölçen Eurobarometer 2008 yılının sonuçlarıyla %59 oranını tahmin etmiştir bu da demektir ki bireyselci toplumlar çeşitliliğe ve diğer kültürlerle saygı duyar (Hofstede ve diğerleri, 2010: 99). Bununla birlikte bireyselci toplumlarda gruplar kendi aralarında entegre olmakta toplulukçu toplumlara göre daha başarılı olmuşlardır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 105).

Eğitim aşaması ve eğitimin amacı, toplulukçu ve bireyselci toplumlar arasında farklılık göstermektedir. Kolektif toplumlarda öğrenciler, öğretmenlerinin sözünü kesmez ve onun izni olmadan konuşmazlar. Bu nedenle, bireyselci bir kültürel geçmişe sahip bir öğretmenin, toplulukçu bir toplumda öğrencilerle toplulukçu topluma uygun yöntemler uygulamadan ilgilenmesi zordur. Örneğin isimleri ile muhatap etmek ve öğretmen tarafından katılmaya davet etmek veya grupları sınıf yeniden yapılandırmak ve onları küçük gruplara ayırmak gibi yöntemlerle ilişkiler kurulabilmektedir. Öğretmen ve öğrenciler arasındaki konuşma veya tartışmalar da isimleri ile seslenme veya sınıftaki grupları ve oturma düzenini yeniden yapılandırma uygulamaları bu kültüre uygun davranışlardır. Öğretmene veya okul yetkililerinden birinin akrabası olan öğrencilere özel muamele yapılır. Onlara her zaman daha fazla özen göstermek ve onları tercih etmek akraba olan öğretmenin bir gerekliliği olarak görülmektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 117-119).

Toplulukçu toplumlarda eğitimin amacı, gençlerin kendi toplumlarında yaşamaya uyum sağlayabilmeleri için onunla ilgili beceriler öğrendikleri bir aşamadır. Bu aşama tekrarlanmayan önemli bir fırsattır. Diplomanın önemi, bireyin kendisinden daha yüksek gördüğü sınıflarla başa çıkabilmesi için anahtardır. Bu sayede daha iyi bir partner elde edebilecektir. Bireysel toplumlarda ise bunun tersi geçerlidir. Eğitim aşaması, sonu olmayan ve yaşla bağlantılı olmayan açık bir süreçtir. Bu toplumlarda eğitimin önemi, bireyin beklenmedik durum ve durumlarla başa çıkma becerisini olumlu bir atmosfer içinde öğretmeye yöneliktir. Diplomanın önemi, bireyin ekonomik durumunu iyileştirmesinin, kendine güvenini ve benlik saygısını geliştirmesinin altında

yatmaktadır. Öğretmene veya okul yetkililerine akraba olan öğrencilere diğer öğrenciler gibi davranılır ve onların lehine herhangi bir ayrıcalıklı işlem etik dışı kabul edilir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 117-119).

Çalışma ortamıyla ilgili tüm konular, toplulukçu ve bireyselci toplumlar arasında farklılık gösterir. Baba mesleğinin el emeğine dayalı olması durumunda, çoğunlukla oğullar da el emeği gerektiren mesleklerde çalışmaya devam ederler (Hofstede, 2001: 240). Danny vd. (2003: 705)'ne göre mesleğin türü, pozisyonu, iş yaşamının biçimi, terfi gibi faktörler bireyin meslek seçme sürecini etkilemez ancak bireyin yaşadığı çevre tarafından bu faktörlere yönelik olan algıladığı tutumlar meslek seçme sürecini etkiler. Genel olarak insanlar, kendi düşünce tarzlarından ve arzularından çok kültürlerinin düşünme biçiminden etkilenir. Bu nedenle kariyer yöneliminde söz konusu olduğunda toplulukçu toplumlarda aile etkili bir unsurdur (Ng ve diğerleri, 2008: 348).

Toplulukçu bir topluma ait olan işveren yeni bir işçi ihtiyacı olduğunda kendi akrabalarından, tanıdıklarından veya kendi grubuna mensup kişileri istihdam eder (Hofstede ve diğerleri, 2010: 120). Toplulukçu bir topluma sahip olan Çin'de bireylerin iş arama girişimlerinde öncelik birincil ilişkilere bağlıyken, bireyselci bir topluma sahip olan ABD'de tersi geçerlidir. ABD'de bireylerin iş arama girişimlerinde ikincil ilişkiler geniş çevreye bağlıdır (Song ve Werbel, 2007: 51).

İşe alım süreci bireysel olmayıp yeni çalışanın ait olduğu grubu dikkate alan bir süreçtir. İş sahibi ve çalışan arasındaki ilişki duygusaldır ve ailedeki ilişkiler gibi dürüstlük, özen ve koruma yükümlülüğünde olma gibi temellere çok benzemektedir. Bu nedenle, performans çok önemli değildir. Aynı durum, ticari bir anlaşma yapılabilmesi için, kişisel olarak anlaşmadan sorumlu kişinin yakından tanınması ve kendisiyle samimi bir ilişki kurulması temeldir. Sosyal ilişkilerde dolaylı bir iletişim olduğu gibi iş içindeki ilişkilerde de iletişim dolaylıdır. Doğrudan eleştiri hoş karşılanmaz ve hakaret olarak kabul edilir. Eleştiriye dolaylı davranışlar ya da kişiler aracılığıyla iletmek veya o kişiye sunulan belirli bir hizmeti kesmek gibi yöntemler geri bildirim aktarmanın daha etkili yollarıdır. Bu toplumlarda “evet” gibi rıza ifadeleri mutlaka onay anlamına gelmez. Bir emir veya talebe “hayır” diyen biri nadiren görülür. Red ifadeleri “Düşüneceğim”, “Sonra anlatırım”, “Belki de doğru söylüyorsunuzdur” gibi başka cümlelerle ifade edilir. Toplulukçu bir kültüre mensup çalışanlar, sosyal normlarına saygı gösterilmediği takdirde sendikalaşmaya başvurabilirler (Hofstede ve diğerleri, 2010: 119-123).

Ayrıca iş ortamlardaki çatışmaları çözme biçimleri toplumun kültürel değerlerine göre farklılık göstermektedir. Çatışmalara karşı müzakere, işbirliği ve uyum, toplulukçu iş ortamlarında çalışanların kullandığı yöntemler iken rekabet, bireyselci iş ortamlarındaki çatışmaların çözmenin yoludur, çünkü toplulukçu toplumlar, grup çıkarlarının bireysel çıkarlardan öncelikli ve daha önemli olduğunu düşünürler ve herkesi memnun edecek bir çözüme ulaşmayı planlarlar (Birsel ve diğerleri, 2009: 258).

Bireyselci toplumlarda durum tamamen tersine dönmüştür. Ebeveynlerinin aksine pek çok çocuğun el emeğine gerek olmayan mesleklerde çalışmaya başladığı görülür (Hofstede, 2001: 240). Bu toplumlarda istihdam süreci, bir kişinin ait olduğu grup temelinde değil, mesleğe uygun olup olmadığına ilişkin niteliklerinin araştırılmasına dayanmaktadır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 119). Bireyselci toplumlarda bireylerin kariyer yönelimlerindeki öncelikler; finansal güvence, özerklik, terfi, kişisel çıkarlar gibi unsurlardır. Bu bireylerin işe alım sürecinde verebileceği çabalardan ziyade yeteneklerinin ne olduğuna öncelik verilir (Özbilgin ve diğerleri, 2005: 2008). Agarwala (2008: 371) bireyselciliğin, Hindistan'daki işletme öğrencilerinin kariyer yönelimleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bireyselci öğrencilerinin kariyer yöneliminde motive edici faktörler olarak prestij, kariyer ve maddi düzeyde ilerlemeler fark edilmiştir, aynı çalışmada bu öğrencilerin ailelerinin rolünün etkisinin olmadığı saptanmıştır.

İş veren ve çalışan ilişkisi, aile ilişkilerine müdahale etmeyen ticari bir işlemdir. İstihdam kişisel çıkarlarla yapıldığı takdirde bir sorun nedeni olarak kabul edilir. Bazı ülkelerdeki bireysel kültürel geçmişe sahip şirketler de karı kocanın aynı şirkette çalışmasını engelleyen yasalar bile vardır. Açık iletişim ve açık eleştiri alışverişi, sağlıklı ve şirketin çıkarına olarak kabul edilir. Kötü performans kabul edilemez ve bu ticari anlaşmanın sona ermesine neden olabilir. Reklam, bireysel toplumlarda önemli bir pazarlama aracıdır çünkü bireyler bilgi alışverişi için birbirlerine bağımlı değildir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 119-123).

Kültürel değerlerin insan haklarıyla ilişkili olduğuna dair hiçbir kanıt yoktur. Bir ülkenin milli geliri insan hakları üzerinde en büyük etkiye sahiptir. Ancak milli geliri yüksek ülkeler karşılaştırıldığında, bireyselciliğin insan haklarını iyileştirmede çok az da olsa etkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca toplulukçu ve bireyselci toplumlarda kültürel değerlerin bireylerin sağlık kalitesi ile ilgili olduğuna dair bir kanıt bulunmamakla birlikte bireyselci toplumlara sahip ülkelerin sağlık sektörünü destekleme ile ilgili konularda daha fazla para harcadıkları belirtilebilir (Hofstede, 2001: 242-243). Bireyselci toplumlarda engelliler daha mutlu ve iyimser olup sağlık

durumlarından utanmazken toplulukçu toplumlar da engelliler daha karamsar ve mutsuzdur. Basın özgürlüğü, hem bireyselliğin artmasıyla hem de güç mesafesinin azalmasıyla ilişkili olduğu kadar ülkenin milli geliri ile de önemli ölçüde ilişkilidir. Özgürlük bireyselci toplumların talebiyken eşitlik toplulukçu toplumların talebidir (Hofstede ve diğerleri, 2001: 275).

Bireyselciliğin giderek artması ile güç mesafesi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Toplulukçu toplumlar da ise bu durumun tersi geçerlidir. Bununla birlikte bir toplumda bireyselciliğin artması ile milli gelirin yükselmesi arasında gözle görülür bir ilişki vardır ancak kimin sebep kimin sonuç olduğu bilinmemektedir. Kişi başına düşen milli gelirdeki artışın bireyselciliğin artmasına yol açan bir neden olması muhtemeldir ancak bu olası durum bireyselci toplumlara sahip ülkelerde ekonomik büyümenin sürekli devam edememesi ile çelişmektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 132). Sanayileşmiş ve modern toplumların çoğu yüksek düzeyde bir bireyselciliğe sahiptir ancak Doğu Asya toplumları; Singapur, Tayvan, Hong Kong gibi istisnalar vardır. Kırsal toplumlar ise yüksek bir kolektivizme daha yakındır (Hindistan hariç). Kırsal alanlardaki çiftçiler, çiftçiliğe yardımcı olmak için geniş aileler oluşturur. Ancak daha sonra kırsal alanlardan şehirlere göç edenlerin çoğu ise küçük aileler oluşturur. Toplumda bireyselcilik artması nedeni bu olgu olabilir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 131).

2.2.3. Erillik ve Dişillik Boyutu

Erillik ve dişillik boyutu, duygusal rollerin erkek ve kadın arasında nasıl dağıldığını inceler. Yalnızca bu boyut cinsiyet ölçme sürecinde rol oynayabilmektedir (Hofstede ve diğerleri, 2013: 7). Eril toplumlar da erkekler katı olmayı, rekabeti, kararlılığı ve hırsı severler; gündelik hayatın gerçekleri ve maddi meselelerle uğraşırlar. Bu toplumlardaki kadınlar toplumdaki bakım ve yaşam kalitesi ile ilgilidir, fedakar ve alçak gönüllüdür. Dişil toplumlar da yaşayan bireyler için her iki cinsiyet de bakım ve yaşam kalitesi ile ilgilenir. Herhangi bir karakteristik özelliği her iki cinsiyet de benimser. Bununla birlikte dişil toplumlar da çocuklar her iki cinsiyet için de neredeyse aynı sosyalleşme süreçlerinden geçer (Hofstede, 2001: 300).

Erillik ve dişillik, toplumdaki erilliği ölçmeye dayalı bir kültürel boyuttur. Bu boyut kişilerin bireysel olarak erillik-dişillik düzeylerini ölçmeye uygun değildir çünkü ölçülen kişinin yüksek erillik değerleri ile yüksek dişillik değerlerinin aynı anda kaydedilmesi mümkündür. Dolayısıyla bu boyut, bir popülasyon için bireylerin sahip olduğu değerlerin toplamının

ortalamasını alır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 147). Yaşın bu boyutta etkisi vardır çünkü erilliğin yaygın olduğu toplumlarda cinsiyetler arasındaki büyük uçurumun kırk beş yaşından sonra gerilediği görülmektedir. Kırk beş yaşından sonra her iki cinsiyet de dişillik değerlerine yakındır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 149-150). Güç mesafesi ve bireysellik gibi diğer kültürel boyutlardan farklı olarak milli gelir faktörünün bu boyut üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Modernleşme ve sanayi şehirleri, toplumu daha dişil hale getirmeye etkili olmaktadır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 144-145).

Bu boyut kimi zaman güç mesafesi ve bireysellik ile karıştırılmaktadır. Kadının erkeğe itaati, toplumdaki erillik-dişillik düzeyi ile ilgili değil, güç mesafesiyle ilgilidir. Bir ilişki kurma arzusu ve bu ilişkinin niteliğiyle ilgili önemsenmesi toplulukçu toplumlarla değil dişil özellikler gösteren toplumlarla ilgilidir. Kadına ilişkin kültürel değerler, eril ve dişil toplumlar arasında çok fazla farklılık göstermez yalnız eril toplumlarda kadınlar daha katıdırlar (Hofstede ve diğerleri, 2010: 139-140).

Kültürel boyutların geri kalanında olduğu gibi bu boyutun etkileri de eğitim kurumlarında yetiştirilme, gelişme ve güçlenme ile başlayıp çalışma ortamında görülene kadar devam eder. Aslında erkek ve kadın arasında üreme sistemi ve emzirme özelliği dışında hiçbir fark yoktur. Yani aralarındaki fark sadece biyolojiktir ve diğer tüm farklar ise toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanmaktadır. Toplumsal cinsiyet rolleri; toplumun erkekler veya kadınlar için uygun gördüğü davranışlar, özellikler ve genel yargılardır. Toplumsal cinsiyet rolleri, farklı yetiştirme nedeniyle bir toplumdaki diğerine farklılık gösterir (Broverman ve diğerleri, 1972: 59-78). Toplumsal cinsiyet rolleri toplumların kültürel değerlerinden dolayı etkilenebilir. Eril toplumlarda erkekler rekabeti sevecek, maddi meselelerle uğraşacak ve kıskançlığı teşvik edecek şekilde yetiştirilirken (Hofstede, 2001: 308) dişil toplumlar da ise her iki cinsiyet özen gösterme, dayanışma ve kıskançlığı yok etme üzerine yetiştirilir (Hofstede, 2001: 265). Ailede öğrenilen bu değerler okula da aktarılır ve en belirgin örneği eril toplumlarda öğrenciler arasındaki rekabettir. Öğrenciler için ideal olan her zaman en üstün öğrencilerdir. Bu durum dişil toplumlarda tersidir. Öğrenciler arasında akademik mükemmellik konusunda rekabet yoktur. Çok başarılı öğrencilerle bile alay edilir. Sınıf öğrencileri için ana kriter ortalama akademik mükemmelliğe sahip öğrencilerdir. Sınavı geçmek, dişil toplumların öğrencileri için tatmin edici ve yeterliyken eril toplumların öğrencileri için hiç yeterli değildir. Eril toplumlarda ebeveynler, çocuklarının sınavlarda en iyi sonuçları almasını beklerler. Bunun en belirgin örneklerinden biri eril

toplumlarda daha iyi bir genel akademik not ortalaması (GANO) elde etmek için tekrar sınava giren öğrenci sayısıdır. Ayrıca yüksek akademik puan elde edemeyen öğrencilerin çok sayıda intihar vakası vardır. Bu gibi olaylar öğrencilerin bulunduğu toplumun kültürel arka planı gösterdiğinin ve başka hiçbir şeyle ilgili olmadığının bir kanıttır. Eril toplumlarda başarısızlık çok olumsuz bir şeyken dişil toplumlarda başarısızlık büyük bir sorun değil hatta olağan bir durum olarak görülmektedir. Eril toplumlarda müfredat ve öğretim yöntemleri rekabeti teşvik eder. Örneğin futbol, eril toplumların müfredatını önemli bir bölümünü oluştururken dişil toplumlar da isteğe bağlıdır. Futbol örneğinin önemi futbol oyunu hem oyuncular hem de halk arasında rekabetin yüksek olduğu bir spor dalının altında yatmaktadır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 159-161). Bununla birlikte dişil toplumlarda kız ve oğlan çocukların aynı müfredatı görürken eril toplumdaki bu durum farklılık gösterebilir (Hofstede, 2001: 304).

Öğretim kadrosu açısından öğretmen yalnızca en seçkin öğrencileri ödüllendirir ve öğretmen hep seçkin öğrencileriyle gurur duyar. Öğretmen itibar konusunda çok endişelidir. Öğrencilerin ve öğretmenin kendisinin akademik parlaklığı başarılı bir öğretmen için temel kriterlerden biridir. Öğretmen zayıf öğrencileri cesaretlendirmez. Onların daha üstün akranları gibi olmaya çalışarak performanslarını artıracaklarını düşünür. Dişil toplumlarda öğretmen ise, daha az çalışkan olan öğrencileri kendi başlarına daha iyisini yapmaya teşvik eder. Dişil toplumlarda dayanışmayı güçlendirmek ve öğrencilerin sosyal becerilerini geliştirmek başarılı bir öğretmen için temel kriterlerdir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 162-163).

Eril toplumlarda çocuklar hırs, atılganlık, rekabet ve meydan okuma üzerine yetiştirilirken dişil toplumlarda çocuklar dayanışma, alçak gönüllülük ve kibirli olmama üzerine yetiştirilir. Tüm bunlar çocuğun gelecekteki mesleğini seçmesini etkiler (Hofstede ve diğerleri, 2010: 168). Bu etki, eril toplumdaki öğrencilerin öğretmenden aldıkları istihdam imajından etkilendiği okullarda da devam etmektedir. Dişil toplumlarda ise öğrencilerin istihdam imajı ilgi alanlarına göre çizilir. Aynı zamanda dişil toplumlar danışmanlık gerektiren, ulaşım, tasarım ve özel imalat gibi iletişim becerilerinin kullanılmasını gerektiren sektörler, bununla birlikte bilim ve tarım gibi yaşamla ilgili dayanan işletmeler için daha uygundur. Bu toplulukların üyeleri, işveren ve diğer çalışanlarla iyi bir ilişki, yapıcı işbirliği ve kuruluştaki işin tamamlanmasını sağlayan güvenlik duygusu ile ilgilenmektedir. Oysa eril toplumlar için satış yöneticileri, mühendisler gibi katılık, titizlik, rekabet ve meydan okuma gerektiren işler en uygun olanlardır. Bu toplumların üyeleri terfi, prestij ve başarı duygusuna ilgi duyar (Hofstede ve diğerleri, 2010: 168-169). Çalışma ortamlarındaki

toplantıların amacı iki toplum arasında farklılık göstermektedir. Eril toplumlarda toplantılar; katılımcıların kendileri ve başarıları ile övünmeleri için bir fırsat olarak görülürken dişil toplumlarda toplantılar; çalışanların geri bildirimde bulunduğu, sorunları tartıştığı ve uygun çözümler bulduğu bir gereklilik olarak görülür (Hofstede ve diğerleri, 2010: 166). Eril toplumlardaki çalışma ortamlarında herhangi bir sorun olduğunda anlaşmazlık ve tartışma gibi durumlar yaşanırken dişil toplumların diyalog ve müzakere çatışmaları çözüm üreten yöntemler olarak kullanılır. Dişil ve eril ülkelerin hükümetlerinde çatışmalar ve krizler için de çözüm süreçleri aynı şekilde gerçekleşir. Eril toplumlarda bireyler büyük ölçekli işletmelerde çalışmayı tercih ederken dişil toplumların bireyleri ise küçük ölçekli işletmelerde çalışmayı tercih eder (Hofstede ve diğerleri, 2010: 290 ve 317).

Eril toplumlardaki bireyler için en iyi iş fırsatları; terfi, yüksek kazanım ve ilerleme sağlama iken, dişil toplumlarındaki bireyler için en iyi iş fırsatları; konforlu bir çalışma ortamı, dayanışmacı çalışma ilişkileri ve çalışan güvenliğinin sağlanmasıdır (Hofstede, 2001: 317). İş sendikaları eril toplumlarda istenmeyen bir durumdur. Amerika Birleşik Devletleri gibi aşırı eril ülkelerde işletmeler sendikalara karşı mesafelidirler ve bununla birlikte sendikaların önlerine çok zor prosedürler ve yasalar konulmuştur (Hofstede ve diğerleri, 2010: 166).

İş değerlendirmesinin performansa göre değil ihtiyaca göre yaptığı dişil toplumlarının çalışma ortamlarında ödül eşitliği esas alınır. Eril toplumlar ise iş değerlendirme süreçleri performansa göre bir ödül sistemine dayanır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 167). Çalışmanın anlamı iki toplum arasında farklılık gösterir. Eril toplumlar için çalışma yaşamın amacıdır. Bireyler, maddi durumları iyi olsa bile daha fazla boş zamana sahip olmaktansa daha uzun saatler çalışarak ek bir gelir elde etmeyi tercih ederler. Dişil toplumlardaki bireyler ise daha fazla ücrete sahip olmaktansa daha fazla boş zamana sahip olmayı tercih etmekle birlikte çalışmayı sadece hayata devam etmenin bir yolu olarak görmektedirler (Hofstede, 2001: 317). İki toplum, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerektiği konusunda hemfikirdir. Ancak en iyi koşulların ne olduğunu iki toplum arasında farklılık gösterir. Terfi ve daha geniş yetkilere sahip olunması, eril toplumların çalışma koşullarının iyileştirilmesinde temel uygulamalardan biridir. Karşılıklı yardımlaşma ve çalışanlar arasındaki dayanışma ruhunun pekiştirilmesi ise dişil toplumların çalışma koşullarının iyileştirilmesi sürecinin önemli bir parçasıdır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 166-168).

Eril toplumlardaki çalışanlar, işyerinin politika, strateji ve çalışma koşulları geliştirme uygulamalarından kişisel düzeyde olumlu katkılara ve beklentilere sahipken dişil toplumlardaki

Çalışanların bu uygulamalardan çalışma ortamı ve dayanışma ruhunu güçlendirmeleri beklentileri bulunmaktadır. Eril toplumlarda çalışanların sürekli işten ve verilen görevlerden kaynaklı endişeleri bulunmakta, çalışma ortamında sık sık çatışma yaşanmakta ve yönetim çalışanların özel hayatlarına karışabilmektedir. Dişil toplumlarda çalışanlar ise işle ve verilen görevlerle ilgili daha az kaygı duymakta, çalışma ortamında daha az çatışma yaşanmakta ve yönetim çalışanların özel hayatlarına müdahale etmemektedir (Hofstede, 1980: 207-208).

Çalışanların yöneticilerden olan beklentileri hem eril hem de dişil toplumlarda farklılık göstermektedir. Eril toplumlarda yöneticilerin güçlü, kararlı ve karizmatik olması beklenirken, dişil toplumlarda yöneticilerin işbirlikçi, destekleyici olması, çalışanlar ve taraflar arasında arabuluculuk yapması beklenir ve işin tüm aşamalarında varlığı gerekli değildir (Hofstede, 2001: 313).

Toplumdaki erillik düzeyi, cinsel yaşamla ilgili yasaları, gelenek ve görenekleri etkiler. Eril toplumlarda erkeklerin lehine ifte standart uygulanmaktadır. Kadından iffet beklenirken erkekten beklenmemektedir. Bir erkek tarafından cinsel bir ilişkiye girmek bir gurur ve başarıyken kadınlara karşı bir sömürü ve utanç duygusu ile ilişkilendirilir. Reklamlarda kadın bedenleri sıklıkla çıplak gösterilirken erkek bedenleri yasaklanmaktadır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 157). Bu toplumlarda cinsellik hakkında konuşulmasına kesinlikle izin verilmemesi cinsel yolla bulaşan enfeksiyonlarla ilgili farkındalık kampanyalarına olumsuz yansımaktadır. Buna rağmen cinsellikle ilgili her şeyin yasaklanması reklamlarda, televizyonda ve sinemada cinsel sembol ve jestleri daha yaygın hale getirmektedir (Hofstede, 2001: 302). Dişil toplumlar da ise durum farklıdır. Gevşeklik ya da katılık varsa hem erkekler hem de kadınlar tarafından eşit bir şekilde gerekleşilir. Eril toplumlarda olduğu gibi her iki cinsiyet için de cinsel ilişkileri övünme veya sömürü ile ilişkili duygularla bağlantılı değildir. Yalnızca iki kişi arasında kurulan ilişkiye bağlıdır. Çıplaklık ve cinsel ilişki birbiriyle alakası olmayan iki ayrı şeydir ve cinsellikle ilgili konulardan açıkça bahsetmek mümkündür. Ayrıca kişinin ve homoseksüelliğin ait olduğu toplum tarafından kabul edilmesi ile toplumda var olan erillik düzeyi arasında negatif bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu durum eril toplumlarda reddedilip tehdit olarak kabul edilirken dişil toplumlarda ise hayatın bir parçası olarak kabul edilmektedir (Hofstede, 2001: 325).

Kültürel boyutlar birbiriyle örtüşür ve toplumları anlamamızı zorlaştırır. Bunu basitleştirmek için örtüşen güç mesafesinin ve toplumdaki erilik düzeyinin aile içindeki ilişkiler üzerindeki etkisine ilişkin bazı çalışmaları inceleyerek farkı anlamak mümkündür. Bir toplumun

yüksek güç mesafesine sahip ve eril olması durumunda birey anne ve babanın kararlarına tabidir. Hem anne hem baba katı ve serttir. Ancak anne daha hafif derecede katıdır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 172) ve karşılıksız olarak verendir. Aldatma ve cinsel sadakatsizlik durumunda baba affedilirken anne ise affedilmez. Hindistan, Fransız İsviçre, Pakistan, Arap ülkeleri, Japonya, Fransızca konuşulan Belçika bölgeleri, Çek Cumhuriyeti, Çin, Polonya, Filipinler, Kolombiya, Meksika ve Venezuela gibi ülkeler yüksek güç mesafesine sahip eril toplumlara örnek olarak verilebilir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 151-154).

Güç mesafesinin düşük olduğu eril bir toplumda ise ebeveyn, her ikisi de katıdır ama anne daha az katı ve duygusaldır. Erkeklerin üzüntü ve korku gibi duygularını ifade etmelerine izin verilmez ve saldırıya uğradıklarında karşılık vermeleri gerekirken kadınlar üzüntü duygularını kolayca ifade edebilir. Ayrıca kadınlar tatmin ve mutlu olmalı ve herkesi memnun etmeye çalışmalıdır. Kanada, Arjantin, Yeni Zelanda, Amerika, Almanya, İrlanda, Jamaika, Macaristan, Avusturya gibi ülkeler düşük güç mesafesine sahip eril bir toplumlara örnek olarak verilebilir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 151-154).

Güç mesafesinin yüksek olduğu dişil bir toplumda iki ebeveyn de sevecen ama aynı zamanda katıdır ve çocukları üzerinde eşit derecede baskındır. Yaşam kalitelerini iyileştirmek ve iyi ilişkiler kurmak ile ilgilenirler. Rusya, Romanya, Türkiye, İran, İspanya, Brezilya, Güney Kore gibi ülkeler yüksek güç mesafesine sahip dişil bir toplumlara örnek olarak verilebilir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 151-154). Güç mesafesinin düşük olduğu dişil bir toplumda iki ebeveyn de karşılıksız olarak veren, baskın olmayan, duygusal ama aynı zamanda pragmatik, iyi ilişkiler kurma ve yaşam kalitesini iyileştirme ile ilgilenmektedirler. İsveç, Norveç, Hollanda, Danimarka, Kosta Rika, Finlandiya, Lüksemburg gibi ülkeler düşük güç mesafesi dişil toplumlara örnek olarak verilebilir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 151-154).

Mesleklerin cinsiyete göre dağılımı ve kadınların hükümetlerde sembolik temsili, ülkenin erilik ölçeğindeki sıralamasını değiştirmez. Eril toplumlardan biri olarak geçen Almanya'da yarısı kadınlardan oluşan 2021 hükümeti buna örnek verilebilir. Eril ülkelerdeki okullar çoğunluk olarak kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Feminist hareket bu kültürel boyutla doğrudan ilişkilidir ancak sembollerle ilgilenen eril bir feminist hareket ve toplumdaki kadın ve erkeği değiştirmekle ilgilenen bir dişil bir feminist hareket vardır. Bu nedenle devletin erillik ölçeğindeki konumu, kadınların aile dışındaki faaliyetleri ile yakından ilgili görülmemelidir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 154-158).

2.2.4.Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Toplumlar, bilinmeyenlerle ve öngörülemeyen olaylarla bağlantılı belirsizlikle başa çıkma biçimleri bakımından farklılık gösterir. Bazı toplumlar belirsizlikten son derece kaçınırken diğerleri belirsizlik fikriyle uzlaşır. Ancak bu uzlaşma, toplumların üyelerinin duygularına ve dolayısıyla davranışlarına yansır çünkü stres bu boyutla ilgili ana unsurdur (Hofstede ve diğerleri, 2010: 189).

Belirsizlikten şiddetle kaçınan toplumların bireyleri, yüksek stres sergilerler. Alışılmadık ve belirsiz durumlardan kaçınılır. Belirsiz olan herşey bir tehlike olarak değerlendirilir. Bütün işler için kural olmalıdır. Kurallar detaylı anlatılmalı ve yazılı olmalıdır. Yatırımlar, tutucu bir eğilime sahiptir. Belirsizlikten az kaçınan toplumların bireyleri, az düzeyde stres sergilerler ve uyumlu bir kişiliğe sahiptirler. Alışılmadık ve belirsiz durumlarla rahat bir şekilde baş ederler. Belirsiz olan durumlar hayatın bir gerçeği olarak değerlendirilir. Kurallar esnek ve azdır. Riskli ve cesur yatırımlar gerçekleşir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 203 ve 208).

Belirsizlikten son derece kaçınan toplumların üyeleri, belirsizlikten kaynaklanan stresi hissederler. Onun için belirsizlikten kaçınan toplumlar bu stresle başa çıkmak için farklı yöntem ve mekanizmalar geliştirir. Örneğin, insanlar sebep olduğu belirsizliği gidermek için ayrıntılı yasaların oluşturulması, doğadan kaynaklanan belirsizlikle başa çıkmak için yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve geleceğin-ahiret yaşamının belirsizliğini gidermek için dini hükümleri takip etmeleri gibi yöntemlerle belirsizlikle baş etmeye çalışırlar. Belirsizlikten kaçınan toplumların üyeleri için belirsiz olan her şey tehlikelidir ve günlük yaşamlarında bu durumun izleri görülmektedir. Belirsizliğin yarattığı stres onlar için rutin haline gelmektedir. Belirsiz konuları tehlikeli olarak değerlendirmek tehlikeyi azaltmaz, sadece belirsizliği hafifletir. Bunun en güzel örneği yüksek hızdan kaynaklanan trafik kazaları belirsizlikten kaçınan ülkelerde daha fazla meydana gelmesidir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 187-195).

İnsanlar yaşlandıkça çalışmaya istekli ise işlerinde daha uzun süre kalıp kalamayacakları ya da yeni bir maceraya atılıp atılmayacakları konusunda endişeleri bulunmasından dolayı belirsizlikten kaçınma düzeyleri daha da artar. O nedenle ileri yaştaki çalışanlar belirsizlikten kaçınma düzeyleri daha yüksek (Hofstede, 2001: 184-185).

Cinsiyet belirsizlikten kaçınma boyutunda rol oynamaz çünkü bu boyut stres düzeyinin ölçülmesi ile ilgili bir boyuttur (Hofstede ve diğerleri, 2010: 199-200). Fiziksel bir sağlık sorunu

bulunmadığı durumunda bile belirsizlikten kaçınan toplumların üyeleri sağlıklarını kötü olarak tanımlar. Sağlık bireyin fiziksel ile psikolojik durumlarını kapsadığı için bu şekilde tanımlamaları mantıklıdır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 202). Belirsizlikten az kaçınan toplumlar da, belirsizliği bir tehlike olarak görürler ancak neyin tehlikeli olduğuna dair sınıflandırırken bilinçli olarak yaklaşırlar. Yeni bir düşünceye veya yabancı birine kuşkululu veya şüpheli olarak yaklaşmazlar. Bu toplulukların üyeleri esnektir ve yeni deneyimlere açıktırlar (Hofstede ve diğerleri, 2010: 201). Mutluluk ise Hofstede'nin kuramında hoşgörü boyutu ile ilişkilidir. Mutsuzluk ise belirsizlikten kaçınma boyutuna bağlıdır. Mutlu kişiler her iki toplumda belirsizlikten şiddetle kaçınan ve az kaçınan olmak üzere bulunmaktadır ancak aşırı mutsuz kişiler belirsizlikten şiddetle kaçınan toplumlarda gözlemlenmiştir (Hofstede, 2001: 158).

Belirsizlikten kaçınma stres ile ilişkili olmasından dolayı öğrenilebilir bir durumdur. Belirsizlikten kaçınma ile başa çıkma yöntemleri toplumdan topluma değişiklik göstermektedir. Ebeveynler çocuklarına neyin güvenli neyin tehlikeli olduğunu öğretir ancak tehlikeli olan şeyi belirlemek toplumdaki belirsizlikten kaçınma derecesine göre değişir. Tehlike sadece fiziksel değil psikoloji bir durum da olabilmektedir. Dolayısıyla insan bu süreçte fikirlerini doğru ve yanlış olarak sınıflandırır ve çocuklarına aktarır. Bu nedenle, çocukların yaşlılarına karşı ırkçı davranışlar sergilediğini gördüğümüzde, bunun nedeni ebeveynlerinden aldıkları riskleri değerlendirme sürecidir. Belirsizlikten şiddetle kaçınan toplumlarda aile, çocuklarına çeşitli konularda birçok kural koyar. Bu kurallar aracılığıyla öngörülemeyen riskleri azaltmayı umar dolayısıyla çocuklar, hayatın kötü bir yer olduğu konusunda karamsar bir bakış açısıyla yetiştirilir, kendilerini tehlikeler yüzünden her zaman bakıma ve korunmaya muhtaç hissederler. Çok kural bulunmasından dolayı kuralları ihlal eden çocuklar kendilerine karşı hata yapılmış gibi ve suçlayıcı bir tarz sergiler. Bu toplumların üyeleri tündengelimsel bir düşünme tarzı sahiptirler (Hofstede ve diğerleri, 2010: 200-202).

Belirsizlikten az kaçınan toplumlarda risk anlayışı daha gerçekçidir, çocuklarını her durumda esnek olacak şekilde yetiştirirler o nedenle de çok fazla kurala ihtiyaç duymazlar. Çocuk, dünyaya daha iyimser bir bakış açısıyla yaklaşabilmek için hayatın iyi ve güzel bir yer olduğu inancıyla yetiştirilir. Bu inançla yetişen çocuk, yeni deneyimler elde edebilmesi için teşvik edilir. Belirsizlikten az kaçınan toplumların insanları çok fazla gazete ve kitap okur. Aynı zamanda ahlaki konular satın alma kararlarını etkiler. Bu toplumların üyeleri tümevarımsal bir düşünme tarzı sahiptirler (Hofstede, 2001: 170).

Öğretim stilleri belirsizlikten az ve şiddetle kaçınan toplumlarda farklılık gösterir. Belirsizlikten şiddetle kaçınan toplumlardaki öğretmen titizdir, ödevlere ve katı zaman çizelgelerine dayalı bir çalışma planı hazırlar. Öğrencilerin tamamlamaları gereken alıştırmaların ve ödevlerin çoğunun tek bir yanıtı veya sonucu vardır. Öğretmenler, belirledikleri net hedeflerle çalışma planlarının doğruluğu temelinde takdir edilmeyi yetkin bir kişi olarak görülür. Eğitimi pozisyonundaki kişiler ile bilimsel konuları tartışmak etik değildir ve bunu yapan kişi öğretmene bizzat hakaret etmiş sayılır. Ebeveynler eğitim sürecinde rol oynamazlar öğretmene uzman bir kişi olarak tamamıyla güvenirlir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 205-206). Öğrenciler genellikle başarılarının kendi çabalarından ziyade koşullar ya da şansla ilgili olduğunu düşünürler (Hofstede, 2001: 163).

Belirsizlikten az kaçınan toplumlardaki durum ise tam tersidir. Öğretmenler net bir çalışma planı hazırlamazlar, öğrencilere verilen ödevler birden fazla sonuç ve cevap içerir. Ayrıca ödevlerin belirsiz hedefleri bulunurken keskin bir takvimi yoktur. Öğretmenler, çalışma planlarının yaratıcılığına dayalı olarak takdir edilmeyi beklemektedirler. Öğrenciler bilimsel konularda öğretmenleriyle tartışır ve anlaşılamayabilirler. Öğretmen ile öğrenci arasında olan bu tartışmaların eğitim sürecini zenginleştirebileceği düşünülür. Eğitim bütünsel bir süreç olarak görüldüğü için ebeveynler sürece dahil edilip önemli katkılarda bulunurlar (Hofstede ve diğerleri, 2010: 205-206). Öğrenciler başarılı olduklarında çabalarının önemini görür ve elde ettikleri başarıyı şansla ilişkilendirmezler (Hofstede, 2001: 163).

İş ortamındaki ilişkiler iki toplumda farklılık gösterir. Belirsizlikten şiddetle kaçınan toplumlardaki çalışanlar ailede ve eğitim kurumlarında alıştıkları gibi bir kuralı ihlal etme stresi ile çalışırlar ve çalıştıkları işyerinden memnun kalmış olsalar bile aynı işte kalabilme imkanlarından yüksek derecede endişe duyarlar. Çalışanlar, uygulansa da uygulanmasa da işle ilgili tüm süreçler için kural beklerler çünkü onlar için kural güven kaynağıdır böylelikle güvenlik duyguları beslenir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 209). Bu toplumlara göre, işveren, tüm sorulara cevap veren uzman bir kişidir. Eylem planının başarılı olabilmesi için çalışanlara net talimatlar verilmesini beklenir. Çalışanlar çok çalışır, zamanı gözetler ve sürekli meşguldürler. Çatışmalar ve anlaşmazlıklar arzu edilmez. Yöneticiler günlük işleri çok önemserler. Bu topluluklardaki kuruluşlarda çok sayıda uzman bulunmakla birlikte yapılan işler iki yönetici tarafından yapıldığı takdirde felaketlere yol açılacağı düşünülmektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 211). Belirsizlikten az kaçınan toplumlardaki çalışanlar ise, çok fazla kural bulunmasından endişe

duyarlar. Kuralları kafa karıştırıcı olarak görüldüğü için lüzumu olmadığını düşünülüp sadece hassas konular için düzenlenebilir. Karmaşanın her zaman yaratıcılığa elverişli bir ortamı oluşturabileceği görülür. Bu topluluklardaki çalışanlar belirlenmiş zaman aralığında çalışırlar ve gerekli durumlarda daha fazla çalışırlar. Ancak kendilerini sürekli çalışmak zorunda hissetmezler. Onlar için zaman sadece kişisel gelişim için önemlidir fakat sürekli takip etmeye gerek yoktur. Yöneticiler ise stratejik konularla meşguldürler ve günlük meselelere dikkat etmezler dolayısıyla yöneticinin talimatlarının beklenmesine gerek kalmadan çalışanların sağduyusu işin başarılı olması için yeterlidir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 208-213). Bu toplumlarda serbest meslek yaygındır (Hofstede, 2001: 165). Uzmanların ise aynı işyeri için fazla sayıda bulunmalarına ihtiyaç yoktur.

Fazla sayıda ve katı kurallara sahip olan belirsizlikten kaçınan toplumlar çalışanların yeni deneyimler yaşamalarını ciddi bir şekilde engelleyebilir. Dolayısıyla bu toplumlardaki bireylerin yaratıcılığı da sınırlanır (Hofstede, 2001: 190). Belirsizlikten az kaçınan toplumlarda kuralların olmaması, çalışanların yaratıcı olmalarını ve yeni şeyleri denemelerini kolaylaştırır. Kuralları az olan iş ortamları küçük ölçekli şirketler için uygun olabilirken büyük ölçekli şirketlerde bunu uygulamak zor olabilir çünkü büyük ölçekli ürünler elde etmek kesinlik, dakiklik ve kararlılık gerektirir. Belirsizlikten şiddetle kaçınan toplumlarda yaratıcılık daha yavaş veya daha düşük olsa da, çalışanları engelleyen çok sayıda kuralla baş ettiklerinde yüksek mertebede başarılı sonuçlara varabilirler. Dolayısıyla, belirsizlikten şiddetle kaçınan toplumların üretkenlik konusunda daha iyi olduğunu, belirsizlikten az kaçınan toplumların ise inovasyonda daha iyi olduğunu söyleyebiliriz (Hofstede ve diğerleri, 2010: 208-213).

Belirsizlikten aşırı derecede kaçınan toplumlardaki örgütler değişen koşullarla uyum sağlamakta güçlük çekerler ve değişen koşullarla başa çıkmak için alışılmış iş rutinlerine güvenirken, belirsizlikten daha az derecede kaçınan toplumlardaki örgütler koşullardaki değişimlerle daha kolay başa çıkarlar; dolayısıyla bu iş ortamlarındaki çalışanlar beklenmedik durumlarda daha iyi çalışmaktadır (Jones, 2007: 6). Belirsizlikten aşırı kaçınan toplumlarda yöneticiler, görevlerin tamamlanmasını sağlamak ve takip etmek için çalışırlar, ayrıntılara odaklanırlar, riskli girişimlerde bulunmazlar, yetkilerini hiçbir koşulda astlara bırakmazlar ve işle ilgili her işlemi bilen kişilerdir; düşük derecede belirsizlikten kaçınan toplumlarda yöneticiler ise çalışanların rahatlığı ve desteği için çalışır, ayrıntılara odaklanmak yerine stratejik planlamalara odaklanır, riskli girişimlerde bulunabilen kişilerdir ve işle ilgili tüm konularında bilgili olmaları

gerekmez (Varoğlu ve diğerleri, 2000: 427). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda örgütlerdeki yüksek sayıda kesin kurallar ve katı prosedürler, insanların kişisel hedeflerine ulaşabilmek için gayrimeşru prosedürlere başvurmalarına yol açabilir ve bu da yolsuzluğa neden olabilir (Arı, 2020: 222). Bontis vd. (2009: 168)'in ortaya attığı farklı bir görüş ise, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınmanın yolsuzluğun azaltılmasında etkili olduğudur. Katı kural ve prosedürler çalışanlar arasında yanlış eylemde bulunmaktan endişe duyulmasına yol açar böylelikle işletmelerde yolsuzluklar azaltılır. Taras vd. (2010: 424-425), 200.000 kişiyi kapsayan toplumsal kültürel değerlerin örgütler üzerinde etkisi inceleyen 598 araştırma üzerinde bir meta analiz çalışması yapmıştır. Bu meta analizin sonucu olarak yüksek belirsizlikten kaçınma ve yolsuzluk arasında pozitif bir ilişki gözlemlemiştir. İşletmeler, belirsizlikten şiddetle kaçınan çalışma ortamlarında net belirlenmiş görevlere, standardizasyona ve katı bir iş sistemine dayansa da, bu durum yüksek bir güç mesafesiyle kesiştiğinde, iç kurallara bağımlılık azalır ve güvenlik duygusu örgütteki güç sahibi olanlara kaymaktadır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 209). Aşırı belirsizlikten kaçınma ve uzun zaman oryantasyonunun kesişmesi, insanların fırsatlar ve tehditler arasındaki ayrımı algılamasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, aşırı belirsizlikten kaçınma ve uzun zaman oryantasyonuna sahip bireyler, fırsat ve tehditleri değerlendirme sürecine daha az uyum sağlayabilmektedirler (Rapp ve diğerleri, 2011: 4).

Belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu toplumlarda sektör ne olursa olsun uzmanlara duyulan duygusal ihtiyaçtan dolayı yüksek sayıda uzman atanır. Bu nedenle belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda belirsizliğe karşı tolerans gösterebilen toplumlara göre daha fazla hekim görevlendirilmekte ve hükümetler sağlık sektörüne daha fazla para harcamaktadır. Doktor ile hasta arasındaki iletişim etkili olmadığı için doktor çok sayıda reçete yazar. Bu topluluklardaki insanlar temizlik malzemelerine çok para harcamakta, temiz bir su olsa bile musluk suyunu kullanmamakta ve bol miktarda sebze, meyve ve doğal şeker tüketmektedirler. İnsanları yeni bir ürüne ikna etmenin zor olmasından dolayı ürünlerin tanıtımı doktorlar gibi uzmanlaşmış kişiler aracılığıyla yapılır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 202-208). Bu toplumların üyeleri çok fazla gazete ve kitap okumamakta (Hofstede, 2001: 170), kullanılmış ilaç ve ürünleri satın almamaktadırlar. Yeni icat edilmiş ürünleri tanımak konusunda isteksizdirler. Örneğin bu toplumlar yeni elektronik ürünlerin pazarlarına ilk kez girişini onaylama sürecinde çok yavaş hareket ederler. Belirsizliği düşük oranda kaçınan toplumlarda ise hükümetler belirsizliği şiddetle kaçınan toplumlara göre daha az doktora sahip olduğu kadar aynı zamanda doktorlardan çok

hemşirelere daha fazla bütçe ayırmaktadır. Doktor ve hasta arasındaki iletişim etkilidir (Hofstede ve diğerleri, 2009: 58–66) ve doktor sadece gerektiğinde reçeteli ilaç yazar. Bu toplumlardaki insanların musluk suyu tüketmekte problemi yoktur ve belirsizlikten şiddetle kaçınan toplumlara kıyasla daha az taze meyve kullanırlar. Krem, parfüm, makyaj malzemeleri ve diğer ürünler gibi kozmetik ürünlere çok fazla para harcarlar. Ürün tanıtma kampanyalarını uzmanlara ihtiyaç duyulmadan mizah temeli düzeltmeleri yeterli olacaktır. Kişilerin günlük hayatlarında kullanılmış araçları ve ürünleri tercih etmektedirler (Hofstede ve diğerleri, 2010: 202-208).

Kurallara yönelik duygusal ihtiyacı olan belirsizlikten şiddetle kaçınan toplumların (Almanya) çıkardıkları yasa sayılarında açık bir şekilde yansıtılmıştır. Belirsizlikten az kaçınan toplumlar ise az sayıda yasalara ihtiyaç duymaktadırlar (Britanya'da yazılı bir anayasanın olmaması). Bu boyutun etkisi, güç mesafesinin vatandaş ve otorite ilişkisi üzerindeki olan etkisinden farklıdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda güç, yasaları dikkate almadan kullanılmasıdır. Belirsizlikten kaçınma boyutunun etkisi ise vatandaşın otoriteye karşı olan bakış açısıdır.

Belirsizlikten şiddetle kaçınan ülkelerin vatandaşları, otorite, uzmanlaşmış bir heyit olarak görürken, kendileri ise otorite gibi bütün konularda hakim olamadıklarını kanaatları bulunmaktadır. Protestolar ve grevler kabul edilemez ve bu gibi eylemler yetkili makam tarafından kesinlikle engellenmesi gerektiği düşünülmektedir. Bir sorun varsa, dilekçeler, imza kampanyaları ve küçük eylemlerde bulunarak sorunu çözmeye çalışılmalıdır (Hofstede, 2001: 172). Vatandaş, genel durumların iyileştirme ve değiştirme konusunda karamsar bir görüşe sahiptir ve aynı zamanda ülkesinin politikacılarına ve sivil toplum kuruluşlarına güven duymamaktadır (Hofstede, 2001: 171-174). Bu güvensizlik durumu gönüllü çalışmalarına düşük katılım sayılarında açıkça yansıtılmıştır. Gençlere karşı şüpheli bir tavırla yaklaşılır çünkü onlar yeni ve garip fikirler getiren bireyler olarak görülür (Hofstede, 2001: 129). Bu toplumların bireyleri kimlik kartlarını her zaman yanlarında bulundur (Hofstede, 2001: 171-174).

Belirsizlikten az kaçınan ülkelerdeki durum tam tersidir, vatandaş, otoriteye göre daha yetkin bir kişi olarak görülür. Bir sorun olduğunda protesto ve küçük eylemler düzenlenmesi yeterli olmayabilir, bu nedenle daha büyük eylemlere ve grevlere başvurulmalıdır (Hofstede, 2001: 172). Genç bireyleri, yeni fikirleri üreten kişiler oldukları için toplum için bir umut ve pozitif enerji kaynağı olarak görülür (Hofstede, 2001: 129).

Belirsizlikten kaçınma savaş ve ülkenin siyasi durumu ile doğrudan ilişkilidir. Lynn 1935 ile 1970 arasındaki yıllar 18 ülkenin stres düzeyleri ölçmüştür. Verilere göre birinci ve ikinci dünya savaşlarına aktif bir şekilde katılan ülkelerin stres düzeyleri ile pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmuştur (Hofstede, 2001: 182). Aynı şekilde iktidarın aşırılık yanlılarının eline geçmesi ülke politikalarını değiştirerek çatışmalara ve savaşlara neden olur, bu da toplumdaki gerilimi artırır ve böylece toplumdaki belirsizlikten kaçınma derecesi artırır (Hofstede, 2001: 182). Otoritenin ortadan kalkması ile ekonomik faktörü gerilimin etkilerini ortadan kaldırılmasında ana bir rol oynar ve toplumdaki bireyler arasındaki artmış olan belirsizlikten kaçınma derecesini azalmasına olanak sağlar. Ekonomik faktörün önemi, toplumdaki bireyciliğin derecesi ve dolayısıyla kişilik haklarının tanınmasının artmasını desteklemesinde yatmaktadır ki bu da savaş ya da siyasi bir olay nedeniyle patlak veren aşırı belirsizlikten kaçınma derecesinin önüne geçilmesinde rol oynamaktadır. Yüksek belirsizlikten kaçınma, gruplar arasında çatışmalara yol açmış ve bireylere hem psikolojik hem de maddi açıdan çok büyük maliyetlere neden olmuştur. Daha birkaç yıl önce birbirleriyle şiddetli savaşlar içinde olan ülkelerin birleşik ekonomik alt yapısı olan Avrupa Birliği'ni oluşturması, çatışmalardan doğan stresten kurtulmanın en iyi örneğidir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 216-232).

Güç mesafesi boyutunda olduğu gibi Roma imparatorluğuna bağlı olan Roman dilleri konuşan toplulukların belirsizlikten kaçınma derecelerinin de yüksek olduğu gözlemlenmiştir ancak Çin imparatorluğuna bağlı olan toplulukların Roma imparatorluğundan farklı olarak düşük belirsizlikten kaçınma dereceleri bulunmaktadır. Bu farklılık nedeni açıklanması güç olmakla birlikte Roma imparatorluğunu yönetim tarzı geliştirerek yasalara dayanan bir sistem kurabilmiştir, Çin imparatorluğu ise sahip olduğu ‘‘tek adam’’ tarafından yönetim tarzını sürdürmüştür. Güç mesafesine etkileyen olan toplumun coğrafi konumu, ülkenin ulusal zenginliği ve nüfus büyüklüğü faktörleri Belirsizlikten kaçınma boyutuna etkilememektedir. Yalnızca siyasi bir geriliminden sonra ekonomik iyileştirmeler toplumun belirsizlikten kaçınma derecesi azaltabilir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 232-233).

Verilen bütün örnekler belirsizlikten aşırı şiddetle kaçınan ve belirsizlikten en az kaçınan toplumların uyguladıkları hayat biçimidir ancak uygulamada toplumun belirsizlikten kaçınma derecesi ve diğer boyutlar ile olan kesişmelerden dolayı günlük hayattaki hayat biçimi bu iki uç arasına gidip gelmektedir.

2.2.5.Zaman Oryantasyonu Boyutu

Zaman oryantasyonu boyutu, toplumun harekete geçmesini bugünü düşünerek mi yoksa geleceği düşünerek mi yaptığını incelemeye dayanmaktadır. Bu boyutun en belirgin örneklerinden biri ekonomik büyümedir. Ayrıca bu boyut ekonomik büyümeyle doğrudan ilişkili olan tek kültürel boyuttur. Diğer boyutlar ile ülkenin milli geliri arasında bir ilişki keşfedilmiş ancak bu boyut keşfedilene kadar kültür ile ekonomik büyüme arasında bir ilişki bulunamamıştır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 236). Zaman oryantasyonu boyutu, Bond ve Hofstede'in Uzak Doğu toplumları ile ilgili çalışmaları incelemesi ve bunları Batı toplumları ve diğer ülkelerle karşılaştırması sonucunda keşfedilmiştir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 37). Aynı zamanda bu boyut toplumdaki Konfüçyüsçülük düzeyini kısmen ölçmektedir. Çünkü zaman oryantasyon boyutu ve Konfüçyüsçülük, bireylerin tasarruflu olma motivasyonlarını ve azimli olup olmadıklarını inceler. Konfüçyüsçülük bir din değil, pratik uygulamalarla günlük hayatı düzenleyen kurallardır. Konfüçyüsçü kurallar; bireyi öğrenmeye, beceri kazanmaya, sabırlı olmaya, saygı duymaya, itaat etmeye, sebat etmeye, hareket etmeye ve her şeyde ölçülü olmaya teşvik eder (Hofstede ve diğerleri, 2010: 237-238).

Tasarruf ve azim, uzun vadeli yönelime sahip bir toplumun karakterini yansıtır. Verilen çabaların sonuçlarının uzun dönemde yavaş bir şekilde gerçekleşeceği düşünülür. Kaynaklar korunmalı ve dikkatle tüketilmelidir. Bu toplumlarda bireyler uzun vadeli stratejiler planlar. Uzun vadeli yönelime sahip toplumların bireyleri için boş zamanın önemi yoktur, sentetik bir düşünme tarzına sahiptirler ve hayattaki pratiklerden "erdem"i aramaktadırlar. Gelenek ve kişisel istikrar ise kısa vadeli yönelime sahip bir toplumun karakterini yansıtır. Çaba verdikleri alanların karşısında bulguların hızlı sonuçlanması beklerler. Bireyleri kısa vadeli planlar geliştirir. Kısa vadeli yönelime sahip toplumların bireylerinin boş zamanının olması oldukça önemlidir. Analitik bir düşünme tarzına sahiptirler ve hayattaki pratiklerden "hakikat"ı aramaktadırlar. Tüketmeye ve harcama yapmaya yönelik toplumsal bir baskı bulunmaktadır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 243 ve 251).

Bütün toplumlarda çocuklara, toplumun medeni üyeleri olarak kabul edilmeleri için genellikle kendi kendilerini kontrol etmeleri ve kişisel arzularının tatminini ertelemeleri öğretilir. Ancak uzun vadeli yönelime sahip toplumlarda çocuklara kontrol öğretimi ve tatmin erteleme daha sıkı bir şekilde uygulanmaktadır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 240-241). Uzun vadeli yönelime

sahip toplumlarda ekonomi üzerinde kaynaklar ve elden çıkarma konularında toplumsal baskı vardır. Çocuklar kibir ve saldırganlıktan uzak olmayı, tasarruf etmeyi, hedeflere ulaşma çabalarında sebat etmeyi, alçakgönüllülüğü ve özgüveni öğrenecek şekilde yetiştirilir. Çocuk, tasarruf ve idare etmeyi, koşullara şefkatli, saygılı ve ılımlı davranacak şekilde yetiştirilir. Bu yetiştirilme tarzında kaynakları harcarken tutumlu davranması için toplumsal baskı oluşmaktadır. Dolayısıyla bireyin eşi ve ailesiyle birlikte yaşaması ve kişisel uyum fikrini kabul edilmesi sağlanır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 252-254). Ebeveynler çocuklarına hediye alırken gelişim ve öğrenme kriterleri göz önüne bulundurulur. Aynı zamanda çocuklar azimli olma, hedeflere ulaşmaya çabalama, kibir ve saldırganlıktan uzak olma ile kendine güven temelleri üzerine yetiştirilmektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 240-242). Azim ve sürekli çabanın, yavaş da olsa sonuç vereceği düşünülmektedir. Bu toplumlarda yaşlılık evresi erken başlar, ancak mutlu bir evre olarak kabul edilir.

Kısa vadeli yönelime sahip toplumlarda ise durum tersine dönmektedir. Çocuk geleneklere ve sosyal normlara saygı duyma, kişisel arzuları hemen tüketme ve tatmin etme temelleri üzerine yetiştirilir. Böylece, harcamayı teşvik eden bir sosyal istek yaratılır. Bu nedenle eşinin ailesi ve akrabaları ile birlikte yaşamak bir sorun kaynağı olarak kabul edilmektedir. Çocuklara sadece sevgi ve eğlence için hediyeler verilir. Bireylere ayrıca kendini geliştirme ve kararlılığı önemsemeleri öğretilir. Yani bireylerin davranışları ve inançları sabittir, değişmez ve koşullardan etkilenmez. Bu yetiştirilme tarzı, din ve vatana aidiyet duygusunun yüksek bir gurur yaşatmasına neden olmaktadır. Çabalar hızlı sonuç vermelidir. Bu toplumlarda yaşlanma evresi geç başlar ve istenmeyen ve üzücü bir evre olarak kabul edilir. (Hofstede ve diğerleri, 2010: 253).

Batı dinleri mensuplarının (Yahudi, Hristiyan ve İslam) geçmişin kural ve öğretilerine odaklandıkları, bilgeliğin eğitimden değil aşinalıktan geldiğini düşündükleri için kısa zaman akımına daha yakın oldukları söylenebilir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 248-249). Kısa vadeli yönelime sahip toplumlar değiştirilemeyen sabit bir yapı özelliklerini taşıırken uzun vadeli yönelime sahip bir topluluğun bireyleri ise daha esnek ve değişen koşullara uyum sağlamaya çalışan özelliklere sahiptir. Bu boyutun eğitim aşamasına etkisinin en belirgin örneği matematiktir. Singapur, Güney Kore, Tayvan, Hong Kong ve Japonya gibi uzun vadeli oryantasyondan gelen öğrencilerin kısa vadeli oryantasyon toplumlarından gelen öğrencilere göre matematik dersinde daha üstün olduğu gözlemlenmiştir. İki toplumun öğrencileri arasındaki matematik beceri düzeyleri arasındaki fark incelendiğinde, eğitim süreci ve sınıf düzeyi bağlamında ne kadar çok

ilerleme kaydedilirse matematik becerilerinde de o kadar çok ilerleme kaydedildiği görülmüştür (Hofstede ve diğerleri, 2010: 261-262). Bu durum; eğitim aşamasına olumlu yansıyan uzun vade yönelimli toplumlarda öğrenmeye ve azimli olmaya teşvik edilmesini sağlarken eğitim aşamasına olumsuz yansıyan kısa vade yönelimli toplumlarda ise kendini geliştirmeye yönelik ilgiyi sağlamaktadır (Minkov, 2008: 172-197).

Azimli olmak, ilişkilerin konumuna göre sıralanmasının idrak ve kabul edilmesi, tasarruf ve utanç duygusu, uzun vade yönelimli toplumlarda bireylerin aile içinde yetiştirildiği ve çalışma hayatına taşıdığı değerlerdir. Tüm bu değerler bireylerin çalışma hayatına yansır. Azimli olmak, hedef ne olursa olsun, çalışanların tüm hedeflerin peşinden gitmesini sağlar. İlişkilerin konumuna göre sıralanmasının idrak ve kabul edilmesi, çalışanların işteki hiyerarşiyi kabul etmelerini ve bunu işi kolaylaştırmak ve başarıya ulaşmak için rolleri bütünleştirmenin bir aracı olarak görmelerini sağlar. Tasarruf, çalışanları kaynakları korumaya ve sermayeyi başka işlere yeniden yatırım yapmak üzere dönüştürmeye yönlendirir. Utanç duygusu, çalışanların görevlerine ve verdikleri sözlere bağlılıklarını ve sosyal ilişkilerdeki duyarlılığı artırır. Tüm bu değerler, bir toplumun veya iş ortamının uzun veya kısa vadeli bir eğilimi ne ölçüde yansıttığını ölçer (Hofstede ve diğerleri, 2010: 243).

Uzun vade yönelimli toplumlarda faaliyet gösteren şirketlerdeki yöneticilerin çoğu şirketin kurucu ailesinin üyesidir çünkü uzun vade yöneliminin kültürel değerleri aile işletmelerinin kurulmasını teşvik eder. Bu durum yöneticilere projelerini hayata geçirmek için yeterli zaman sağlar ve inisiyatif almalarına, kaynakları rahatça kullanmalarına ve planlar hazırlamalarına olanak tanır. Kısa vade yönelimli toplumlardaki yöneticiler ise yıllık plan hazırlamakla yükümlüdürler. Bu yıllık planlarda hatalar önceki yöneticilerden kaynaklanmış olsa bile bu yöneticiler cari dönemin sonuçlarının yanı sıra genel sonuçlara ve yıllık faaliyet raporlarına göre sorumlu tutulur. İşyerlerinde raporların ve sonuçların yıllık olarak takip edilmesi önemli ve mantıklı görülse de, bu uygulama sadece kültürel değerlerin bir sonucudur (Hofstede ve diğerleri, 2010: 244).

Kısa vade yönelimli toplumlarda iş değerlendirmeleri liyakat esasına göre yapılırken, uzun vade yönelimli toplumlarında iş değerlendirmeleri ekonomik ve sosyal fırsatların adil dağılımına göre yapılır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 246).

Uzun vade yönelimli toplumlarda çalışanlar dürüst, öğrenmeye açık, sorumluluğa değer veren, uyum sağlayabilen, öz disipline sahiplerdir; bununla birlikte eğlenceyi ve gelenekleri önemsemezler ve yöneticiler ile aynı hırsı paylaştıkları için aralarında uyum vardır. Kısa vade

yönelimli toplumlarda çalışanlar ise işçi hakları, özgürlük, kişisel çıkar, başarı ve boş zaman olması iş değerleri arasında ön planda olduğu değerlerdir ayrıca yöneticiler ile aralarında bir uyum yoktur (Hofstede ve diğerleri, 2010: 251).

Yatay koordinasyon, çalışma hayatında uzun vade yönelimli olan bir toplumun karakteristiğidir yani bireylerin iş hedeflerine ulaşmak için kişisel bağlantılarını genişletmelerini gerektirmektedir. Ayrıca, aile etki alanından iş etki alanına kaymaya da neden olur. Kişisel ilişkiler kurmak, uzun vade yönelimli toplumlarında çalışma hayatında çok önemlidir, çünkü bu toplumlarda çalışmanın uzun vadeli başarısının temelini oluşturur. Bu, toplulukçu toplumlarda çalışma hayatı prensibine, yani ticari bir anlaşmaya başlamadan önce kişisel bilgi edinme ilkesine çok benzer, ancak uzun vade yönelimli yaklaşımı ayıran, ilişkilerin sürdürülebilirliği ve geçici başarısız durumların anlaşmaları etkilememesidir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 246).

Aynı zamanda, uzun vade yönelimli toplumlarda çalışma hayatında kişisel ilişkiler ağının kurulması, onları yolsuzluğun nüfuzuna karşı savunmasız hale getirir. Piyasa ile ilgili bilgilerin kaçırılması, yan ödemeler ve bazı müşteriler için özel hizmetler sağlanması gibi yolsuzluk uygulamalar uzun vade yönelimli toplumlarda daha yaygındır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 246).

Uzun vadeli yönelime sahip toplumlar tasarruflara ve gayrimenkul varlıklara yatırım yaparken kısa vadeli yönelime sahip toplumlar yatırım fonlarına ve hisse senetlerine yatırım yapmaktadır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 266). Küreselleşme ve Birleşmiş Milletler'in oluşumu ve bu oluşumların sonucunda Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü, Uluslararası Para Fonu gibi ortaya çıkan kalkınma kurumları çok sayıda ülke için ekonomik büyümeye yol açmıştır. Ancak yeni koşullardan en fazla uzun vadeli yönelime sahip ülkelerin yani Ejderhaların (Tayvan, Singapur, Güney Kore, Japonya ve Hong Kong) yararlanması dikkat çekicidir. Dönemin ekonomistlerinden hiçbiri bu ani büyümeyi tahmin edememiştir. Bu toplumlarda yaygın olan öğrenme, tutumluluk ve eski sıkı çalışma teşvikine dayanan büyümeyi yalnızca fütürist bilim insanları (gelecekte ne olabileceğini bilimsel yöntemlere dayanarak tahmin eden kişiler) tahmin edebilmiştir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 263). Uzun vadeli yönelime sahip ülkeler yaptıkları tasarruflar nedeniyle küresel ekonomik krizlerden etkilenme iken Amerika Birleşik Devletleri gibi kısa vadeli yönelime sahip ülkeler çok tüketip harcadıkları ve tasarrufu tercih etmedikleri için yüksek derecede etkilenir. Kısa vadeli yönelime sahip toplumlar, yatırım fonlarına ve hisse senetlerine yatırım ve toplumun üyeleri önemli ölçüde tüketim yaparken uzun vadeli yönelime sahip toplumlar ise kaynaklarda tasarruf ve taşınmaz mallara yatırıma dayalı ekonomik planlar

geliştirirler (Hofstede ve diğerleri, 2010: 267-268). Çin'in son dönemlerinde yoksul Afrika ülkelerinde yaptığı devasa yatırımlar bunun uzun vadeli yönelimli davranışlarının en büyük göstergelerinden olabilir.

2.2.6.Hoşgörü ve Kısıtlama Boyutu

Hoşgörü ve kısıtlama boyutu, toplumun kendi yaşamı üzerindeki kontrolüne ilişkin bireyin algısını, kişisel bir değer olarak boş zaman ve eğlencenin var olmasının önemini incelemektedir. Bireyin genel olarak hayatından memnuniyet düzeyi, mutluluk duygularının kapsamı ve oluşan ruh hali gibi algıların sonuçlarını ölçer. Memnuniyet düzeyi ve olumlu duygu unsurları arasında güçlü bir ilişki olmasına rağmen bireyin hayatından memnun olması ve aynı zamanda olumlu duygular yaşaması şart değildir. Herkesin mutluluğu aradığına şüphe yoktur ancak bazı toplumların bu mutluluğa ulaşmada daha iyi olduğu açıktır. Milli gelirin mutluluğun tek belirleyicisi olduğunu düşünmek yanıltıcıdır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 286). Milli gelirin mutluluk üzerinde mutlaka önemli bir etkisi bulunmaktadır ancak etkisi bir ülkedeki mutluluk düzeyini daha fazla tahmin eden kültürel faktörden daha fazla değildir. Filipinler halkının (fakir ülke) komşusu Hong Kong halkından (zengin ülke) daha mutlu olması veya ölçekteki en hoşgörülü ülkelerin, Gana ve Nijerya gibi Batı Afrika ülkeleri ile fakir ya da zengin sayılmayan El Salvador, Venezuela, Meksika ve Kolombiya gibi Amerika ülkeleri olması bu duruma örnek olarak verilebilir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 282-283). Hoşgörü indeksinde ülkelerin sıralamasında bazı dalgalanmalar olsa da bu sıralamaları hızlı bir şekilde değiştirmenin zor olduğunu belirtmekte fayda bulunmaktadır. Örneğin göçmen çocukların mutluluk düzeylerinin atalarından çok farklı olmadığı görülmüştür (Hofstede ve diğerleri, 2010: 288-289).

Hoşgörülü toplumlarda daha çok mutlu ve dışa dönük bireyler bulunur. Bireylerin kişisel yaşam kontrolü olmadığından ve eğlenceye önem verdikleri için tasarruf yapamamaktadırlar. İlişkilerde pozitif bir yaklaşım sergilerler. Hoşgörülü toplumların bireyleri gevşek, iyimser ve sınırlı şekilde uhrevi disiplinli düşüncelere sahiptirler. Kısıtlayıcı toplumlarda hoşgörülü toplumlara göre daha az mutlu ve daha fazla içe dönük insanlar bulunur. Bireyler kişisel yaşam kontrolünün yüksek olmasından ve eğlenceye odaklanmadıkları için tasarrufa meyillidirler. İlişkilerde yakınlık kurulduğunda altında kişisel bir çıkar olup olmadığını araştırırlar. Kısıtlayıcı

toplumlar sıkı toplumlardır, bireyleri karamsarlık ve uhrevi disiplinli düşüncelere sahiptirler (Hofstede ve diğerleri, 2010: 291).

Hoşgörülü toplumlarda insanlar arkadaş edinmeye, partilere ve konserlere gitmeye çeşitli rekreasyonel etkinliklere katılmaya teşvik edilir. Bu amaçla para harcamakta sorun görmezler. Bunun nedeni ise bu toplumlarda yaşayan tüm bireylerin tatmin etmesi gereken arzularının olduğunu ve arzularını hayatlarının doğası olduğunu düşünmelerinden gelmektedir. Kısıtlı toplumlarda ise boş zaman ve aktivitelerden zevk alma ve bunlara harcama yapma suçluluk duygusuna tekabül eder. Çünkü bu gibi aktivitelerin yanlış olduğu varsayılmaktadır. Bu konular, bireyin arzularını tatmin etmesi için değil dizginlemesi için toplum tarafından düzenlenmelidir. Örneğin, yüksek hoşgörüyü sahip olan Nijerya gibi toplumların üyeleri Pakistan gibi kısıtlayıcı toplumlardaki emsallerinden yabancı film ve müziği daha fazla izlemeyi ve dinlemeyi tercih etmektedir. Bu ilişkide dinin ya da milliyetçiliğin etkisi yoktur çünkü hoşgörülü toplumların sıralanmasında milliyetçilik ya da dindarlık bir ölçek değildir. Hoşgörülü toplumlarda yaşayan eşler arasındaki eşitlik ve işbirliği aileler için önemlidir ve düzenli olarak ortak bir etkinlik düzenlerler (Hofstede ve diğerleri, 2010: 290-293).

Hoşgörü-Kısıtlama boyutunun diğer kültürel boyutlara yeni eklenmesi nedeniyle hoşgörü-kısıtlama boyutunun örgütsel davranışla ilişkisini inceleyen çalışma sayısı azdır; hoşgörü-kısıtlama kültürel değerlerin yönetim, örgütsel davranış, çalışma ortamı ve iş çıktıları üzerindeki ilişkiyi inceleyen sistematik araştırmalar ise bulunmamaktadır (Prajogo ve diğerleri: 2022: 879; Tan ve diğerleri, 2022: 12). Kısıtlayıcı toplumlar insanların duygularını ve arzularını düzenler bu yüzden bu durum kısıtlayıcı toplumlardaki bireylerin duygusal zekasını artırır. Duygusal zekanın çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının benimsenmesi üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Böylelikle kısıtlayıcı toplumlardaki çalışanların hoşgörülü toplumlardaki çalışanların aksine örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahiptirler (Miao ve diğerleri, 2020: 8 ve 15). Hoşgörü toplumlarında hayattan zevk almaya yönelik eğilim, bireylerin çalışma ortamlarına da yansımaktadır. Hoşgörü toplumlarında yönetim, iş ahlakı disiplinleri konusunda gevşek davranma eğilimindedir ve bu nedenle kurumdaki prosedürler ve yapısal süreçler ciddi bir şekilde takip edilemez. Vitula ve arkadaşları (2019) hoşgörü kültürel değerlerinin işyerinde mali konuların takibi üzerindeki olumsuz etkisini gözlemlemiştir (Prajogo ve diğerleri: 2022: 881). Hoşgörülü kültürel değerlerin bireylerin arzularını tatmin etmesi ve hayattan zevk alma heyecanı oluşturmaları sebebiyle, bu bireylerde normlara ve düzenlemelere uymama eğilimi oluşturur. Bu da işletmenin

çalışma ekibine yansır. İşyerindeki yüksek hoşgörölü kültürel değler, görevlerin tamamlanmasında ve proje hedeflerine ulaşmasında işletmeleri olumsuz şekilde etkileyebilmektedir (Prajogo ve diğlerleri: 2022: 883). Tan ve arkadaşları, hoşgörölü toplumlarda özgürlüğün, keyfin ve boş zamanın öneminin çalışanların maaşın miktarına veya pozisyona öncelik vermemesine neden olduğunu düşünürken, kısıtlayıcı toplumlarda bunun tersi geçerlidir, kısıtlayıcı toplumlarda çalışanlar maaş düzeyi ve pozisyon gibi konulara öncelik verirler (Tan ve diğlerleri, 2022: 12). Hoşgörölü toplumlarda kısıtlayıcı toplumlara kıyasla iş güvencesinin önemi yoktur, çünkü hoşgörölü toplumlarda çalışanlar için zevk ve eğlence günlük aktivitelerin temelleridir. Bu nedenle bu gibi iş yaşam biçimi varlığı iş güvencesine göre daha önceliklidir. Bu durum, eğlence ve zevk unsurlarına önem verilmeyen kısıtlayıcı toplumlarda tersine dönmekte; çalışanın iş güvencesine sahip olmanın önemine daha fazla odaklanmasına neden olmaktadır (Tan ve diğlerleri, 2022: 22).

Wang ve arkadaşları kültürel değler ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Hoşgörölü toplumlardaki işyerleri çalışanlarının arzu ve görüşlerini daha kolay ifade etmelerine olanak sağlamakta ve böylece çalışan bu arzuların ve ihtiyaçlarını karşılayabilir dolayısıyla hoşgörölü toplumlardaki çalışanlar iş tatminine sahip olurlar. Kısıtlayıcı toplumlardaki işyerleri ise geleneksel kurallar ve sosyal normlar aracılığıyla çalışanların arzu ve görüşlerini ifade etmelerini engellemektedir ve bu nedenle kısıtlayıcı toplumlardaki çalışanlar arasında iş tatmini çok azdır (Wang ve diğlerleri, 2020: 253 ve 265). Kısıtlayıcı toplumlar aynı gelenekler, alışkanlıklar, sistem ve prosedürleri sürdürmektedir (Hofstede ve diğlerleri, 2010: 295). Chudnovskaya ve O'Hara'ya göre, çalışanların aynı prosedürleri ve kurulu sistemi sürdürme arzusu, çalışma ortamına bürokrasinin dayatılması olarak yansımaktadır. Bu durum, kısıtlayıcı toplumlarda çalışmaya gelen hoşgörölü çalışanları olumsuz etkilemektedir, çünkü hoşgörölü çalışanlar kısıtlayıcı toplumlardaki işyerlerinde kullanılan bürokratik prosedürlerle başa çıkmakta zorlanacaklardır (Chudnovskaya ve O'Hara, 2022: 45).

Boş zamanı değerlendirme tercihlerinde hoşgörölü ve kısıtlayıcı toplumlar arasında farklılıklar vardır. Kısıtlayıcı toplumlarda çalışanlar boş zamanlarında işlerine öncelik verirken, hoşgörölü toplumlarda çalışanlar ise aile ve arkadaşlarına öncelik vermektedir. Kısıtlayıcı toplumlarda çalışanların görevleri tamamlamak ve teslim tarihlerini karşılamak için herhangi bir şikâyetle bulunmaksızın uzun saatler çalıştıkları gözlemlenmiştir (Chudnovskaya ve O'Hara, 2022: 46). Köse ve Yaşar Uğurlu (2022: 97-98) çalışmasında, hoşgörölü kültürel değlere sahip

bir toplumda bu değerlerin çalışanların yenilikçi fikirler üretmesinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur. Çünkü iyimserlik, katı kural gerekliliğinin olmaması, olumlu tutumlar ve dışa dönüklük gibi değerlere sahip olan hoşgörülü toplumlar çalışanlarını yaratıcı düşünme konusunda destekler (Köse ve Yaşar Uğurlu, 2022: 97-98).

Kısıtlayıcı toplumlarda yer alan üyeler eğlencenin yanlış olduğu duygusuna ek olarak hayatta iyi olmama duygusu ile ilişkili karamsar bir özellik olan kuşkucu olma (sinizm), ruh hali değişimleri; korku, endişe, hayal kırıklığı, kıskançlık, kaygı, öfke ve suçluluk, yalnızlık ve depresif ruh hali gibi başka olumsuz duygular da hissedebilirler. Ayrıca bu duygular ile toplumdaki hoşgörü düzeyi arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin kuşkuculuk ABD, Norveç, Kanada gibi yüksek düzeyde hoşgörülü ülkelerde düşük iken, Tayland, Kore, Pakistan, Tayvan gibi kısıtlayıcı toplumlarda yüksek düzeyde bulunmaktadır. Hissedilen bir durum olan sağlıklı olma hali için illaki fiziksel bir durum olması şart değildir. Fiziksel durumumuz genellikle nasıl hissettiğimiz bir sonucudur. Kardiyovasküler hastalık yaygınlığı, en kısıtlayıcı ülkeler de bu hastalıklardan kaynaklanan ölüm sayısının daha yaygın olması açısından ilişkilidir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 289-290). Diğer bir örnek olarak ise obezite verilebilir. Obezitenin birçok belirleyicisi olmasına rağmen bir ülkede obezite oranındaki artış sonucunda mutluluğun artması ilişkisi milli geliri yüksek ülkelerle kıyaslandığında ikisi arasında pozitif bir ilişki vardır. Hoşgörülü toplumdaki insanlar yüksek oranda gazlı içecek veya bira tüketir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 292).

İki toplum arasında duygusal ve cinsel ilişkilere bakış açısı ile yaklaşım farklılık göstermektedir. En kısıtlayıcı toplumlarda cinsel ilişkiler evlilik altında sosyal olarak kısıtlanmış durumundadır. Bu ilişkilerde flört ve romantizm önemlidir. Kısıtlayıcı toplumlarda kişinin eş değiştirmesi zordur. Hoşgörülü toplumlarda ise cinsel ilişkiye girmek ve kişinin eş değiştirmesi hızlı ve kolaydır. Romantizmin bu ilişkilerin her zaman bir parçası olması önemli değildir. Kısacası toplumda cinsel ilişkilerin konuşulması toplumdaki hoşgörünün düzeyi ile ilgilidir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 293-294).

Hoşgörü boyutu ve diğer boyutların bir arada incelendiği bazı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin bireyselci toplumlar, yakın bir arkadaşın varlığını teşvik eder çünkü her bireyin kültürel geçmişine bakılmaksızın sosyal iletişim bir ihtiyaçtır. Hoşgörünün yüksek olduğu toplumlarda da arkadaşın eğlence ve zevk kaynağı olduğu düşünülerek arkadaşların varlığı teşvik edilmektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 290-291). Güç mesafesi ile hoşgörü arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bir toplumda güç mesafesinin artması hoşgörü düzeyini düşürür. Uzun zaman

oryantasyonu, bir toplumdaki hoşgörü düzeyi ile negatif olarak ilişkilidir. Bunun nedeni, kısıtlayıcı toplumların üyelerinin, çocuklarını ılımlı olmaya, arzuları dizginlemeye ve sonuç olarak toplumda tasarrufları artırmaya teşvik etmesidir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 286).

2.3.Göçmenlik ve Kültürel Boyutlara Dair Araştırmalar

Belirsizlikten şiddetle kaçınan toplumlar, yabancı, göçmen, azınlık ve farklı olan her düşünceye karşı elverişli bir zemine sahiptir. Bu toplumların insanları, garip olan her şeyin belirsiz dolayısıyla tehlikeli olduğunu düşünür ve derhal bu belirsizlikten mücadele edilmeli ve kaçınılmalıdır. Bir işyeri yönetimi ele alındığında yabancı bir yöneticinin belirsizlikten şiddetle kaçınan ülkelerinde çalışmaya başladığında işçiler tarafından kabul görülmesi güçtür (Hofstede, 2001: 175 ve 196). Özellikle hem yüksek erillik düzeyine sahip hem de belirsizlikten şiddetle kaçınan ülkelerde faşist fikirlerin kolayca yaygınlaştığı açıkça görülmektedir. 1997 yılında Irkçılık ve Zenofobi adı altında Avrupa Komisyonu'nun çıkardığı rapora göre Avrupa ülkelerindeki insanların ülkelere mülteci gönderme konusundaki istekliliği ve belirsizlikten şiddetle kaçınan ülkeler pozitif yönde ilişkisi gözlenmiştir. Erilik boyutu ile beraber belirsizlikten kaçınma boyutunun kesişimleri ile oluşan '*farklı olan tehlikelidir*' düşüncesinden dolayı yönetici konumunda kadın olarak kabul görmeme kaynağıdır (Hofstede, 2001: 175 ve 196). Belirsizlikten kaçınma boyutu bireysellik boyutuyla kesişmesi, yabancıları, mültecileri ve azınlık gruplarını etkiler (Hofstede ve diğerleri, 2010: 224-232).

Bu kesişimde yabancıları, mültecilere, dilsel ve etnik azınlıklara karşı güçlü bir düşmanlık olsa da bireycilik düzeyinin yüksek olmasından dolayı, herkesin özgür olduğu ve kendi haklarına sahip olduğu gerekçesiyle bu yoğunluk hafifletmeye çalışır (Belçika, Avusturya, Polonya, Almanya, Fransa, İtalya ve Macaristan bu tür toplumlara örnektir) (Hofstede ve diğerleri, 2010: 218 ve 226).

Toplulukçu ve belirsizlikten yüksek kaçınan toplumlarda, garip ve yeni olan her şeyin gizemli ve dolayısıyla tehlikeli olduğu düşünülür. Aynı zamanda küçük grupların varlığını inkar etmekte ve onları entegrasyon yerine asimilasyon yoluyla kendi toplumlarına içselleştirmeye çalışmaktadır. Küçük gruplar da genellikle şiddetle kaçınan topluluklardır dolayısıyla bu topluluklar arasında şiddet riski yüksektir (Venezuela, Güney Kore, Pakistan, Sırbistan, Arap

lkeleri, Yunanistan, Türkiye, Rusya ve Japonya bu tür toplumlara örnektir) (Hofstede ve diğeri, 2010: 218 ve 225).

Bireyselci ve belirsizlikten az kaçınan toplumlarda, uygulama gözetmeksizin küçük grupların kendi haklarına sahip oldukları dnmekte bununla birlikte aynı toplumda farklı krlerin varlığının entegrasyonu için bir gereklilik olarak görülmektedir (Avustralya, Hollanda, İsvi, Kanada, Yeni Zelanda, Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Güney Afrika bu tür toplumlara örnektir) (Hofstede ve diğeri, 218 ve 226).

Toplulukçu ve belirsizlikten az kaçınan toplumlarda, bireyler birbirine saygı duyar, ancak bu fikir birliğı genellikle geçicidir. Buna rağmen entegrasyonu barış için bir gereklilik olarak görülmektedir (Endonezya, Singapur, Batı Afrika lkeleri, Çin, Hong Kong, Malezya, Filipinler, Vietnam ve Jamaika bu tür toplumlara örnektir) (Hofstede ve diğeri, 2010: 218 ve 225).

Bir ülkenin erillik-dişillik düzeyinin etkisi, göçmenler için, asimilasyon ve entegrasyon üzerinde milli gelirden daha g bir etkiye sahiptir. Erillik asimilasyonu teşvik eder yani göçmenleri krlerinden arındırılıp yalnızca ev sahibi ülkenin krn benimsemelerini ister. Dişil toplumlar ise entegrasyonu teşvik eder yani göçmenler önceki krlerini korumakla beraber bir kısmını ev sahibi ülkenin yasalarına uyacak şekilde değıştirirler (Hofstede ve diğeri, 2010: 172).

G araştırmalarında önemli bir isim olan Zelinsky, 1971 yılındaki çalışmasında g yaşılan yerin daimi olarak veya yarı-daimi olarak değıştirilmesi olarak tanımlamıştır (Kuş, 2019: 63-65). Göç sonucu kişilerin hayatını şekillendiren etkiler ortaya çıkmaktadır. Bunlardan sosyal etkiler kişilerin önceki sosyal yaşamını zorlayan ya da ortadan kaldırmaya çalışan bir boyutta olabilmektedir (Kuş, 2019: 63-65; Zelinsky, 1971: 225-226). Gn başıklar halinde ele alınabilecek farklı sebepleri bulunmaktadır. Ekonomik, sosyal eşıtsizlik, savaşı, şiddet ve çatışmanın bulunması, eğıtime erişim imkanlarındaki farklılıklar, evlilik gibi farklı sebepler ile insanlar g etmektedirler. Tüm bu sebepler g zorunlu ya da gönüllü olarak ele almamıza sebep olmaktadır (Kuş, 2019: 67). Örneğın Suriye’de başılayan savaşı sonrası insanların başıka ülkelere taşınması zorunlu g olarak geçmektedir. G sebeplerine göre kısa süreli ya da uzun süreli olarak da ele alınabilmektedir. Yine aynı örnekten gitmek gerekirse Suriyelilerin Türkiye’ye g uzun süreli g olarak nitelendirilebilir. Uzun süreli gn ev sahibi ve göçmen topluluk etkileşiminde ele alınacak faktörler kısa süreli gten farklılık göstermektedir. G toplumsal bir değıişime sebep olur ve bu değıişim her iki topluluğı da etkiler (Castles ve Miller, 2009: 21).

Kişilerin göç ettikleri ülkelerde var olabilmesinin ilk şartı yasal olarak o ülkede ikamet etme izinlerinin bulunmasıdır. Bu durum göç eden kişinin hayatını en temelde etkileyen şeydir çünkü uzun döneme yönelik planlamalarda, çalışma hayatına girebilmede ve eğitim hayatına girebilmede entegrasyon için yasal statü sahibi olmak ilk basamaktır (Kuş, 2019: 74). Ardından bu ülkede eğitim görme, çalışabilme ve bağımsız olarak yaşayabilmeleri için sosyal alanda yapılan düzenlemelerden bahsedilebilir. Dünyada gerçekleşen göçler sonucu birçok farklı etkileşimden doğan kültür stratejileri belirlenmektedir. Uzun süreli göçler için en temelde kullanılan ve yararlı görülen strateji ise entegrasyondur. Uzun süreli göçler sonucunda misafir toplum ve göçmenler arasında gerçekleşen kültürel etkileşim nesiller arası devam edebilmektedir. Bu nedenle aradaki bağlantıyı güçlendirebilecek köprülere ihtiyaç vardır. Entegrasyon bu görevi gerçekleştirecek en önemli köprüdür ve uygulanmasında hem devletlerin hem misafir eden topluluğun hem de göçmen topluluğun sürece katılmasına ihtiyaç vardır (Kuş, 2019: 106). Farklı tanımlarının ötesinde entegrasyon kavramı göçmenler için bulundukları toplumda sosyal birey haline gelmelerini sağlayan ve temel topluma katılım yeteneklerini geliştiren süreç olarak tanımlanabilir (Bartram ve diğerleri, 2017: 181). Entegrasyon göçün tamamlanmasından sonra ortaya çıkar ve göçmenlerin göç ettikleri ülkedeki kültürel ve kurumsal iletişimlerini sağlar ve destekler. Elbette önemli faktörlerden biri misafir topluluğun kültürel iletişime pozitif bakıyor olması ve göçmenlerin entegrasyon sürecine dahil olmak için olumlu olmasıdır (Kuş, 2019: 106). Bu koşullarda entegrasyon sürecinden en yüksek faydayı görmek mümkündür.

2011 yılında Suriye’de iç savaş başlamış, savaş sonrası yaşanan göç faaliyetleri incelendiğinde hem zorunlu hem de uzun vadeli bir göç hareketinin ortaya çıktığından bahsetmek mümkündür. Gerçekleşen bu iç savaş sonrası savaşın boyutları genişleyerek devam etmiştir. Savaş sonrası 6.7 milyon kişi ülke içine, 6.8 milyon kişi ise ülke dışına olmak üzere yerinden edilmiştir. Bu kişilerden yaklaşık 3.6 milyon kişi Türkiye’ye sığınmıştır (UNCHR, 2022). Diğer ülkelere hareketlilik ile ilgili verilere bakıldığında Türkiye en fazla sayıda Suriyeli mülteciye ev sahipliği yapan ülke konumundadır. Verilen rakamlar Türkiye’de yaşayan Suriyeli sığınmacılar ve Türk vatandaşları arasında hedeflenen entegrasyon süreci ile ilgili çalışmaların önem arz ettiğini göstermektedir.

Suriyeli mültecilerin Türkiye’deki iş piyasasıyla ilgili bağlantılarını inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Yürüttükleri çalışmada Yıldız ve Yıldız (2017) çalışma haklarından haberdar olmamaları ya da işverenlerin çalışanların haklarını vermemesi sebebiyle pek çok

Suriyeli mültecilerin yoğunlukla kayıt dışı çalışması söz konusudur. Bu kayıtdışılık verilerin kayıt altına alınarak incelenmesi sürecini zora sokmaktadır.

Kültürel farklılıkların göç edilen ülkedeki entegrasyon sürecine etkide bulunulacağı düşünüldüğünde bazı teorileri ele almak mümkündür. Örneğin Hofstede'nin geliştirmiş olduğu teorisinde Suriyeli çalışanlar bireysellik boyutunda kolektif yönelimli bir toplum olarak bilinmektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 96). Entegrasyon karşılıklı bir etkileşim gerektirmektedir. Bu durumda ev sahibi topluluğun uzun ya da kısa süreli göçmenlere olan tahammül seviyesi beraberinde belirsizlikle baş edebilme seviyelerini gündeme getirmektedir. Çünkü göç eden topluluğun göç sebebine bağlı olarak göçmenlerin kalıcılık süresi değişim gösterebilmektedir. Entegrasyonun tamamlanmadığı bir ülkede bu belirsizlik farklı sonuçlara sebep olabilmektedir. Örneğin Hofstede'nin öngördüğü gibi belirsizlikten kaçınma puanı yüksek olan bir toplum göçmenlerin gelişi ve ne kadar kalacağı ile ilgili kaygıyla baş etmekte zorluk çekebilecek iken tahammülü yüksek bir toplum bunu yeni bir fırsat olarak görebilir. Bunun sonucunda da ayrımcı davranışlar ya da kültürel etkileşimler görmek mümkündür (Kuş, 2019: 163).

İyi bir entegrasyon süreci için iki kültürün de boyut puanlarının karşılaştırılması ve ne kadar benzerlik ve farklılıkların olduğunun görülmesi önem taşımaktadır. Buna göre Hofstede vd. (2010: 57-58) aracı ile yapılan karşılaştırmada Türkiye'nin güç mesafesi puanı 66 çıkarken Suriye puanı 80 çıkmıştır. Bu da Suriye toplumunun daha hiyerarşik bir yapıyı benimsediği sonucunu vermektedir. Bireysellik puanları Türkiye için 37, Suriye için 35'tir. Bu durumda her iki toplumunda oldukça kolektif bir yapı benimsediği söylenebilir. Belirgin bir farklılık olan bir boyut ise belirsizlikten kaçınma eğilimleridir. Bu boyut Türkiye için 85 puanı verirken Suriye için 60 puan olarak belirlenmiştir. Bu durumda göç ederek Türkiye'ye gelen Suriyelilerin entegrasyon sürecinde daha olumlu bir katkı sunacakları söylenebilir. Çünkü bu toplum yeni geldikleri ülkede farklılıklara daha hoşgörülü, değişikliklere tahammülü olan bir yapı sergileyecekler ve entegrasyon sürecini kolaylaştıracaklardır (Kuş, 2019: 173).

Bir toplumun sosyal entegrasyonu için kültürel olarak misafir ve ev sahibi toplumun ortaklık ve farklılıklarını bilmek oldukça önemlidir. Bu nedenle incelendiği zaman Türkiye ve Suriye'nin bazı ortaklık ve farklılıklarından bahsetmek mümkündür. Bu değişimlerin iş ortamında kişilerin çalışma örüntülerini ne kadar etkilediği ise daha önce derinlikli olarak incelenmemiş bir konudur. Göçmenlerin çalışma hayatına yasal ve düzenli olarak katılımını desteklemek kişilerin

entegrasyon sürecini destekleyeceği gibi ev sahibi ülkenin ekonomisine de olumlu yansıyacağından bu konunun ele alınması önem taşımaktadır.

2.4.Suriye ve Türkiye'nin Kültürel Değerlerine İlişkin Araştırmalar

Karadağ ve Göktaş Kulualp (2020) dini, etnik, ırksal ve dilsel farklılıklar içeren alt kültürler ile ulusal kültür arasındaki farkı belirlemek amacıyla Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz bölgelerinin kültürel değerlerini incelemişlerdir. Güneydoğu Anadolu bölgesini temsilen Diyarbakır, Şanlıurfa ve Mardin illerinde 413 çalışanın, Karadeniz bölgesini temsilen ise Trabzon, Giresun ve Ordu illerinde 391 çalışanın kültürel değerleri ölçülmüştür ve tüm çalışanlar turizm sektöründe restoran, kafe, otel ve turizm ofisleri gibi işletmelerde çalışmaktadır. Araştırma, kültürel değerleri ölçmek için Hofstede'in son geliştirdiği VSM 2013 ölçeğini kullanmış ve elde edilen sonuçları Hofstede'in orijinal çalışması ile karşılaştırmıştır. Araştırma, Hofstede'in orijinal çalışmasında Türkiye'ye ait kültürel değerler ile Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz bölgelerinde çalışanların tüm kültürel boyutlarında (güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, erillik-dişillik, belirsizlikten kaçınma, zaman oryantasyonu ve hoşgörü-kısıtlama) farklılıklar olduğunu saptamıştır.

Aşağıdaki Tablo 2.4.1.'den görüleceği üzere Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde çalışanlar güç mesafesi açısından 39 puan alırken, Karadeniz Bölgesi'nde çalışanlar 43,2 puan almıştır. Ayrıca Hofstede'in Türkiye'yi 66 puanla yüksek güç mesafesine sahip olarak değerlendiren çalışmasının aksine, her iki bölge de düşük güç mesafesine sahip olduğu gözlemlenmiştir. İki bölge, Türkiye için 37 puan kaydeden orijinal Hofstede çalışmasına kıyasla kültürel değerlerini korumuştur. Bununla birlikte iki bölgedeki bireycilik düzeyinde bir farklılık bulunmuştur; 43,2 puanla Karadeniz bölgesinin 34,24 puan alan Güneydoğu Anadolu bölgesine göre daha bireyseldi olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmada, Hofstede'in Türkiye'yi 45 puanla dişil bir toplum olarak değerlendiren orijinal çalışmasının aksine Güneydoğu Anadolu bölgesinin 55,25 puan ve Karadeniz bölgesinin ise 51,05 puan alarak bölgelerinin eril kültürel değerler taşıdığı belirtilmiştir. Türkiye Hofstede'in belirsizlikten kaçınmaya ilişkin kültürel değerleri içeren orijinal çalışmasından 85 puan alarak belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir ülke olarak değerlendirilmiştir. Ancak Karadağ ve Göktaş Kulualp çalışmasında Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde 44,5 puanla Karadeniz Bölgesi'nde ise 58,05 puanla belirsizlikten kaçınmada bir düşüş

gözlemlenmiştir. Hofstede'nin Türkiye'yi kısa vade yönelimli bir ülke olarak 46 puanla değerlendiren orijinal çalışmasına benzer şekilde Karadeniz bölgesi 44.25 puanla zaman oryantasyonu bakımından kültürel değerlerini muhafaza etmiştir. Güneydoğu Anadolu Bölgesi ise 54,75 puanla uzun vade yönelimli kültürel değerlere sahip olduğu gözlemlenmiştir. Aynı zamanda Türkiye'nin 49 puanla kısıtlayıcı bir ülke olduğunu kabul eden Hofstede'in orijinal çalışmasına kıyasla yapılan araştırmada hoşgörü açısından kültürel değerlerde bir farklılık gözlemlenmiştir. Araştırmada Türkiye'nin Güneydoğu Anadolu bölgelerinde hoşgörü kültürel değerleri 56, Karadeniz bölgesinde ise 54,8 olarak görülmüştür.

Tablo 2.4.1. Türkiye'de Çalışanların Kültür Boyutları Puanları

Kültürel Boyut	Araştırma		
	Türkiye (Hofstede vd., 2010)	Güneydoğu Anadolu Bölgesi (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020)	Karadeniz Bölgesi (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020)
Güç Mesafesi	66	39	43,2
Bireysellik- Toplulukçuluk	37	34,25	45,8
Erillik-Dışillik	45	55,25	51,05
Belirsizlikten Kaçınma	85	44,5	58,05
Zaman Oryantasyonu	46	54,75	44,25
Hoşgörü-Kısıtlama	49	56	54,8

Kaynak: Hofstede vd., 2010; Karadağ ve Göktaş Kulualp (2020)

Karadağ ve Göktaş Kulualp (2020), araştırmanın önemini alt kültürlerin incelenmesi ve bunların ulusal kültürle karşılaştırılmasında ve turizm sektöründe çalışanların kültürel değerlerinin incelenmesinde yattığını vurgulamaktadır. Çünkü özellikle turizm sektöründe çalışanlar farklı kültürlerden gelen turistlerle iletişim kurdukları için kültürel etkileşim halindedirler. Araştırmanın önemli noktalarından bir diğeri ise, Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz gibi geniş bölgeleri inceleyen araştırma, genel olarak dünyada özel olarak Türkiye'de bölgesel kültürleri inceleyen çalışmaların azlığından dolayı yabancı ve yerel literatürü zenginleştirmesidir. Bununla birlikte Karadağ ve Göktaş Kulualp'a göre araştırmanın kısıtları demografik unsurların kültürel değerler üzerindeki etkisini incelememesi, ve bu iki bölgede aynı mesleği yapan çalışanların kültürel değerlerini karşılaştırmak yerine iki bölgenin kültürünü incelemeye odaklanmasıdır.

Türker ve Karadağ (2019)'ın araştırması, Şanlıurfa ve Trabzon illerindeki turizm sektörü çalışanların kültürel değerlerinin incelenmesine dayanmaktadır. Araştırmada Hofstede'nin altı kültürel boyutunun tümünü ölçen VSM 2013 kullanılmış ve araştırmaya turizm sektöründe faaliyet gösteren otel, restoran, kafe, seyahat acentaları gibi işletmelerde çalışan Şanlıurfa ilinden 172 ve Trabzon ilinden 201 çalışan katılmıştır. Araştırmanın temel amacı, demografik faktörlerin kültürel değerler üzerindeki etkisinin incelenmesinin yanı sıra iki ilin kültürel değerlerini ve Hofstede çalışmasındaki Türkiye'nin ulusal kültürel değerleri ile karşılaştırmaktır. Tablo 2.4.2.'den görüleceği üzere de araştırmada iki bölgede zaman oryantasyonu ve hoşgörü-kısıtlama değeri dışında diğer kültürel boyutlarda bir fark gözlemlenmiştir. Bu fark bireysellik-toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma boyutlarına bağlı kültürel değerlerde belirgindir.

Şanlıurfa 46,65 puanla düşük güç mesafesine Trabzon'un ise 51,65 puanla yüksek güç mesafesi olduğu gözlemlenmiştir. Şanlıurfa ilindeki çalışanların 56,30 puanla bireyselci oldukları, Trabzon ilindeki çalışanların ise 39,50 puanla daha toplulukçu oldukları gözlemlenmiştir. Sonuçların birbirine yakın olmasına rağmen, Şanlıurfa'daki çalışanların 51,05 puan ile eril oldukları ve Trabzon'daki çalışanların 48,95 ile dişil oldukları görülmüştür. 70,45 puan alan Şanlıurfa, 52,05 puan alan Trabzon karşılaştırıldığında daha yüksek bir belirsizlikten kaçınma olduğu gözlemlenmiştir. Şanlıurfa 48,50 ve Trabzon 46,55 puan olmak üzere her iki ilde de kısa vade yönelimli bir eğilim gözlemlenmiştir. Şanlıurfa için 52,35 puan ve Trabzon için 54,15 puan olarak her iki ilin de hoşgörü kültürel değerlerine sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 2.4.2. Şanlıurfa ve Trabzon İllerinde Çalışanların Kültür Boyutları Puanları

Kültürel Boyut	Şanlıurfa	Trabzon
Güç Mesafesi	46,65	51,65
Bireysellik-Toplulukçuluk	56,30	39,50
Erillik-Dişillik	51,05	48,95
Belirsizlikten Kaçınma	70,45	52,05
Zaman Oryantasyonu	48,50	46,55
Hoşgörü-Kısıtlama	52,35	54,15

Kaynak: Türker ve Karadağ (2019).

Demografik faktörlerin kültürel boyutlar üzerindeki etkisine ilişkin olarak Şanlıurfa ilinde cinsiyet değişkeni ile kültürel değerler arasında herhangi bir ilişki gözlemlenmezken, Trabzon ilinde kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha eril olduklarını ve erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla daha bireyseldi oldukları belirlenmiştir (Türker ve Karadağ, 2019).

Şanlıurfa ilinde yaş değişkeninin kültürel değerler üzerinde herhangi bir etkisi ortaya çıkmamışken, Trabzon ilinde 21-29 yaş grubunun diğer tüm yaş gruplarına kıyasla daha bireyseldi olduğu, belirsizlikten kaçınma düzeyinin daha yüksek olduğu ve uzun bir zaman oryantasyonuna sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca bu yaş grubunun 40-49 yaş grubuna göre daha eril olduğu da kaydedilmiştir.

Eğitim değişkeninin kültürel değerlere etkisi incelendiğinde ise Trabzon ilinde 11-12 yıl eğitim gören çalışanların 13-16 yıl eğitim görenlere göre daha hoşgörülü oldukları saptanmıştır. Şanlıurfa ilinde ise 11-12 yıl eğitim gören çalışanların 13-16 yıl eğitim gören çalışanlara göre daha bireyseldi oldukları gözlemlenmiştir.

Türker ve Karadağ (2019)'a göre yapılan çalışmanın en önemli katkısı yerel kültürü incelemesidir. Özellikle etnik kökten, dil, din gibi birbirinden farklı özelliklere sahip Şanlıurfa ve Trabzon gibi yerel kültürü inceleyen çalışmalar oldukça azdır. Yapılan çalışmanın kısıtlılığı ise sadece Trabzon ve Şanlıurfa'nın kültürel değerleri inceleyip bu iki ilin kültürel değerleri birbiriyle karşılaştırılması, diğer il ve bölgeleri kültürel değerlerinin incelenmemesidir.

Rarick vd. (2018) Türkiye'deki Suriyeli göçmenlerin kültürel değerlerini incelemiştir. İşletmelerin yapılan çalışmanın sonuçlarını gözeterek bu farklılıkları dikkate alması ve farklı iş yapma biçimlerini ve iş yaşamı ile ilgili çıkarımlar yapması amaçlanmıştır. Araştırmada, Türkiye'de bir kampta yaşayan Suriyelilerin kültürel değerleri ile Hofstede'nin Suriye, Türkiye, Almanya, Ürdün ve Irak'ı kapsayan 2010 yılındaki çalışmasında bulduğu kültürel değerlerle karşılaştırmıştır.

Ankete 20-49 yaşları arasında 59 Suriyeli katılmıştır ve verinin toplanması Türkiye'deki bir kampta çalışan bir sivil toplum örgütü vasıtasıyla gerçekleşmiştir. Rarick vd. (2018: 141) yaptığı araştırmada beş kültürel boyutu (güç mesafesi, bireyseldilik-toplulukçuluk, erillik-dişillik, belirsizlikten kaçınma ve zaman oryantasyonu) ölçen VSM 94 ölçeğini kullanmıştır.

Tablo 2.4.3.'den görüleceği üzere araştırmada Suriyelilerin Hofstede'in orijinal çalışmasıyla kıyaslanarak 80 puanla aynı güç mesafesini koruduğu tespit edilmiştir ve Hofstede'nin 35 puan alan orijinal çalışmasıyla kıyaslandığında ise bireyseldilik-toplulukçuluk

boyutu üzerinden 45 puan olarak toplulukçuluk değerlerini korumuştur. Yapılan araştırmada erillik-dişillik boyutuna bağlı değerler ise 52 puan olarak değerlendirilen Hofstede'in orijinal çalışmasına göre 112 puanla aşırı eril bir topluma dönüştüğünü gözlemlemiştir. Yapılan araştırmada Suriyelilerin belirsizlikten kaçınma boyutuna bağlı kültürel değerlerinin 44 puanla 60 puan olarak değerlendirilen Hofstede'in orijinal çalışmasına göre bir düşüşün gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Zaman oryantasyonuna bağlı kültürel değerlere bakıldığında Hofstede'in orijinal çalışmasında Suriye 30 puanla kısa vade yönelimli bir toplum olarak değerlendirilmiştir fakat yapılan araştırmada ise Suriyelilerin 60 puanla uzun vade yönelimli bir topluma dönüştüğü belirlenmiştir.

Tablo 2.4.3. Suriyelilerin Kültür Boyutları Puanları

Kültürel Boyut	Hofstede vd. (2010)	Rarick vd. (2018)
Güç Mesafesi	80	80
Bireysellik-Toplulukçuluk	35	44
Erillik-Dişillik	52	112
Belirsizlikten Kaçınma	60	44
Zaman Oryantasyonu	30	60
Hoşgörü-Kısıtlama	Veri Yok	Veri Yok

Kaynak: Hofstede vd., 2010; Rarick vd., 2018

Rarick vd. (2018), Almanya'nın sahip olduğu ekonomik kapasite ve demografik çeşitlilik nedeniyle, Türkiye'nin ise Suriye ile ortak kültürel değerler, din ve coğrafi konumu paylaşılması nedeniyle bütünleşme sürecinin başarılı olacağını ön görmüştür. Çalışma, Irak'ta istikrarlı bir güvenlik durumunun bulunmaması ve Ürdün'ün ise çok küçük ve zayıf bir ekonomiye sahip olması nedeniyle bütünleşme sürecinin Irak ve Ürdün'de başarılı olamayacağını öngörmüştür. Ayrıca Suriyelilerin özellikle güç mesafesi, erillik-dişillik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarına bağlı kültürel değerlerinin Almanya'daki işletmelerin kültürel değerlerinden farklı olmasından dolayı Almanya'daki bütünleşme sürecini olumsuz etkileyebileceği öngörüsüne ulaşılmıştır. Alman toplumu düşük bir güç mesafesine sahiptir ve bu nedenle kurumsal sistem ve idari kararlar hiyerarşik değildir. Bu durum, yüksek güç mesafesini, dolayısıyla hiyerarşik bir kurumsal sistemi ve daha katı kuralları arzulayan Suriyeli çalışanların kültürel değerleriyle çelişecektir. Hem Suriye

hem de Alman toplumunun eril olmasına rağmen Suriyelilerin yüksek erillik düzeyine sahip olmalarından dolayı çalışma ortamında istenmeyen rekabet yaratacaktır. Benzer şekilde bu durum belirsizlikten kaçınma boyutuna bağlı kültürel değerler için de geçerlidir. İki toplum birbirine yakın bir düzeyde belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip olsalar da Alman toplumunda belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olması ve kuralların fazla olması nedeniyle Suriyeli çalışanlar için endişe yaratıcı bir ortam oluşturabilmektedir.

Türkiye'deki bütünleşme süreci ile ilgili engeller erillik-dişillik boyutuna bağlı kültürel değerlerdeki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Suriyelilerin aşırı eril kültürel değerlere sahip olması çalışma ortamında yoğun bir rekabete neden olacaktır. Bu durum dişil bir topluma sahip olan Türkiye'de çalışma ortamında olumsuz bir durum yaratabilecektir. Çünkü dişil toplumlarda karar alınırken kararların rekabet ve çatışma yerine uzlaşmaya dayalı olması önemsenmektedir. Bununla birlikte, çalışma ortamında aşırı erillik düzeyi toplumsal cinsiyet rolleri ile ilgili sorunlara neden olabilecektir. Türk toplumunda yüksek derecede belirsizlikten kaçınma eğilimi; işyerinde çok sayıda katı kural ve politikaya neden olacaktır dolayısıyla belirsizlikten kaçınma oranı düşük olan Suriyeli çalışanların yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretmesinin önünde bir engel teşkil edebilecektir. Zaman oryantasyonu boyutuna bağlı kültürel değerlerle ilgili problemlere bakıldığında ise uzun vade yönelimine sahip olan Suriyeli çalışanların kişisel gelişim, eğitim ve geleceğe dair beklentileri bulunurken kısa vade yönelimli kültürel değerlere sahip olan Türk çalışanların ise geleneklere yönelik düzenleme beklentileri olacaktır.

Merkin ve Ramadan (2010), Suriyelilerin ve ABD vatandaşlarının kültürel değerlerini incelemiş ve iki ülke arasında karşılaştırma yapmışlardır. Araştırmada demografik faktörlerin kültürel değerler üzerindeki etkisini yansıtmak için, cinsiyet dengelemesi dikkate alınmış ve aynı yaş ve eğitim aşamasından bir örneklem grubu seçilmiştir. Şam Üniversitesi'nde öğrenim gören 95 Suriyeli öğrenci ve ABD'de Midwestern Üniversitesi'nde öğrenim gören 241 öğrenci olmak üzere ankete kendi ülkelerinde okuyan toplam 336 öğrenci katılmıştır.

Araştırmada öğrencilerin kültürel değerlerini ölçmek için Hofstede VSM 94 ölçeği seçilmiş dolayısıyla kültürel boyutlardan güç mesafesi, bireysellik-toplulukçuluk, erillik-dişillik ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere sadece dördü ölçülmüştür. Suriyeli katılımcıların yaş ortalaması 22, ABD'li katılımcıların yaş ortalaması ise 20'dir. İki örneklem grubu da ortalama olarak 14 yıl eğitim almıştır. Tablo 2.4.4.'den görüleceği üzere araştırmada, Suriyelilerin 45 puanla nispeten düşük bir güç mesafesine sahip olduğunu, ABD'lilerin ise 39 puanla düşük bir güç

mesafesine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Suriyelilerin ve ABD'lilerin bireyselci olduğu ancak Suriye'nin 84, ABD'nin ise 140 puan ile daha bireyselci olduğu gözlemlenmiştir. Erillik-dişillik boyutuna bağlı kültürel değerler ile ilgili olarak ABD'lilerin 79 puanla eril, Suriyelilerin ise 47 puanla nispeten dişil olduğu gözlemlenmiştir. Belirsizlikten kaçınma boyutuna bağlı kültürel değerlerin ise Suriyeliler için 88 puan, ABD'liler için 80 puan olmak üzere her iki ülkede yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma değeri olduğu gözlemlenmiştir. Markin ve Ramadan (2010); Suriyelilerin kültürel değerlerinde bireysellik-toplulukçuluk boyutunda meydana gelen büyük değişimin ve Suriyelilerin bireyselci bir topluma dönüşmesinin nedeninin küreselleşme ve çok sayıda Suriyeli gurbetçinin ülkelerine dönmesinden kaynaklandığını düşünmektedirler.

Tablo 2.4.4.ABD'li ve Suriyeli Öğrencilerin Kültür Boyutları Puanları

Kültürel Boyut	ABD	Suriye
Güç Mesafesi	39	45
Bireysellik-Toplulukçuluk	140	84
Erillik-Dişillik	79	47
Belirsizlikten Kaçınma	80	88
Zaman Oryantasyonu	Veri Yok	Veri Yok
Hoşgörü-Kısıtlama	Veri Yok	Veri Yok

Kaynak: Merkin ve Ramadan (2010)

2.5.Demografik Faktörler ve Kültür Boyutları Arasındaki İlişki

2.5.1.Cinsiyet

Hofstede vd. (2010) cinsiyetin kültürel boyutlar üzerinde etkisinin olmadığını belirtmektedir. Bunun nedeni kadın ve erkeğin eşit olması, her ikisinin de aynı görevi yapabilmesidir. Aksi takdirde erkek ve kadın arasında kültürel bir ayırım söz konusu olduğunda biyolojik cinsiyetten ziyade toplumsal cinsiyet üzerinden sınıflandırma yapıldığını anlatmaktadır. Toplumsal cinsiyet, toplum tarafından cinsiyete göre tanımlanan ve sınıflandırılan aynı zamanda kadınlar ve erkekler tarafından uygulanması beklenen roller ve davranışlardır. Bazı araştırmacıların erkek ve kadınlar için ayrı ayrı kültürlerle sahip olduğunu ölçme girişimlerinin

olması toplumsal cinsiyet rollerini değiştirmenin ne kadar zor olduğunun göstergesidir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 45-46). Bununla birlikte Hofstede (2001: 286), kültürel boyutlar içinde cinsiyetler arası bir fark olmasa da, cinsiyet tıpkı vatandaşlık gibi kişinin seçemeyeceği bir durum olduğundan bilinçsiz bir şekilde zihinsel programlamaya bir etki yaratabileceğini belirtmektedir. Çünkü kültür normları toplumsal cinsiyet rollerinden etkilenererek bireyleri kadın ya da erkek kategorilerine göre davranmalarına sebep olmaktadır.

Hofstede, kültürel değerlere ilişkin davranışlarda kadınların ve erkeklerin farklılaştığı tek kültürel boyutun erilik-dişillik boyutu olduğunu açıklamaktadır. Çünkü toplumsal cinsiyet rolleri bu boyutta açıktır. Eril toplumlarda erkekler katı, iddialı ve maddi konulara odaklanırlar, kadınlar daha alçakgönüllü, şefkatli, ilişkilerin kalitesi ve yaşam kalitesiyle ilgilenirler. Dişil toplumlarda ise toplumsal cinsiyet rolleri i ie geçmiştir dolayısıyla hem kadınlar hem de erkekler tutkulu, alçakgönüllü ve ilişkilerin ve yaşamın kalitesiyle ilgilenirler (Hofstede, 2001: 297). McSweeney (2002) ve Moulettes (2007) Hofstede'nin incelediği ve kültürel boyutlara ulaştığı verilerdeki erkek sayısının fazlalığını eleştirmiştir. Moulettes (2007: 448-449) Hofstede (1980)'yi kültürel boyutları çoğunlukla erkeklerden oluşan geniş bir örneklem bazında belirlemesi, ve karşılaştırmalarda iki cinsiyet arasındaki dengeyi dikkate almamasından dolayı eleştirmiştir. Ayrıca Moulettes (2007: 448-449), Hofstede'in araştırmasında erkekleri kadınların temsilcisi yaptığını belirtmiştir. Taras vd. (2010: 426-427), Hofstede'nin kültürel boyutları ile örgütlerin çalışmaları üzerindeki etkisi arasındaki ilişkiyi inceleyen 598 çalışmayı analiz etmiştir. Çalışma, kültürel boyutların erkeklerde kadınlardan daha baskın bir şekilde göründüğünü belirlemiştir.

Türker ve Karadağ (2019: 287) alışmasında; Trabzon ve şanlıurfa illerinde turizm işletmelerinde 373 çalışanın kültürel değerleri incelenmiştir. Çalışmada şanlıurfa ilinde çalışanların cinsiyetleri ve kültürel değerleri arasında bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Trabzon ilindeki çalışanlar için ise kültürel değerler ile cinsiyet değişkeni arasında bir ilişki bulunmuştur. Trabzon ilindeki erkek çalışanların daha bireyci; kadın çalışanların ise daha eril oldukları saptanmıştır. Budin ve Wafa (2013: 57-58), Malezya'nın Sabah bölgesindeki üç farklı etnik grubun kültürel boyutları üzerinde cinsiyet ve etnik kökenin etkisini incelemişlerdir. Araştırmaya zel ve kamu sektöründe çalışan 290 kişi katılmıştır. Budin ve Wafa,  etnik kökene (Malay-Brunei, Bajau ve Kadazan-Dusun) sahip çalışanların kültürel değerlerinde bir farklılık olmadığını ancak cinsiyetin  kültürel boyutta (güç mesafesi, bireysellik-toplulukçuluk ve erilik-dişillik) bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Aynı zamanda erkeklerin kadınlara göre bu üç boyutta daha fazla

puan aldıklarını ve buna karşın cinsiyetin belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde bir etkisinin olmadığını bulmuşlardır.

2.5.2.Eğitim Durumu

Hofstede vd. (2010: 46)'ne göre eğitim bilimin öğrenildiği bir aşamadan ziyade kültürün öğrenildiği bir aşamadır. Aynı durum iş hayatı için de geçerlidir; çalışanlar da çalışma ortamlarında kültürel değerleri öğrenirler. Bununla birlikte her sosyal sınıfın kendi iş ve eğitim fırsatları vardır; bu nedenle eğitim ve çalışma hayatı kültürel öğrenmenin temel kaynaklarıdır. Kültürü etkileyen her durum birbiriyle bağlantılıdır; eğitim, çalışma hayatı, sosyal sınıf, kültürü etkilemede birbirine bağlı olan kaynaklardır. Yüksek eğitim düzeyi, başlı başına sosyal sınıfları yükseltir ve temel olarak kişileri orta sosyal sınıf seviyesine getirir. Bununla birlikte alt sosyal sınıflardaki ebeveynler, çocuklarının orta sınıf bireyleri olmaları için çocuklarını destekleme istekleri bulunmaktadır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 64). Cheng (1998: 14) de eğitim aşamasını, kültürel öğrenme aşaması olarak değerlendirmektedir. Cheng'e göre bir ülke başka bir ülkeden pratik eğitim yöntemlerini ödünç aldığı anda sadece eğitim uygulamalarını getirmediğini aynı zamanda bunlara gömülü kültürel değerleri de beraberinde getirdiğini düşündüğü için eğitim aşamasının kültürel değerlerin tanıtılması aşaması olduğunu düşünmektedir. Hofstede'nin çalışmalarında, IBM çalışanlarının çeşitli meslekler ve eğitim düzeylerine sahip olduğu bir örneklem incelenmiştir. Örneklemi yüksek eğitimli ya da en az ortaokulu mezunu olan çalışanları içermesinden dolayı orta sosyal sınıfı temsil etmektedir. Sosyal sınıfın özelliklerinden biri de devlet kurumları ve eğitim sistemi üzerinde etkili olmasıdır çünkü toplumu etkileyen devlet kurumları ve eğitim kurumlarında çalışanların çoğu orta sınıftan gelen insanlardır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 64).

Hofstede vd. (2010: 66)'e göre yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde bu durum, eğitim seviyeleri veya mesleki konumları ne olursa olsun tüm kişiler için geçerli iken düşük güç mesafesine sahip ülkelerde yalnızca yüksek eğitim seviyesine ve yüksek mesleki konuma sahip kişiler için geçerli kılınmaktadır. Bununla birlikte, eğitim düzeyi ve mesleki konumu yüksek olan kişilerin güç mesafesinin (bilim insanı, yönetici ve mühendis gibi) düşük olduğunu, eğitim düzeyi veya mesleki konumu düşük olan kişilerin ise güç mesafesinin (vasıfsız ve yarı vasıflı çalışanlar) yüksek olduğunu gözlemlenmiştir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 65). Eğitim sistemlerinin

geliştirilmesi, güç mesafesini azaltır bu nedenle son yıllarda sürekli gelişen eğitim sistemlerinin dünyadaki toplumlarda güç mesafesini azaltma olasılığı yüksektir. Ancak eğitime yönelik gelişme sürecinde gerçekleşen adımlar ülkeler arasında eşit bir şekilde ilerlemektedir dolayısıyla aynı anda eğitimin gelişmesine yönelik atılan adımlar nedeniyle ülkeler arasındaki sıralama ciddi derecede etkilenmemektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 87).

Hoşgörü ve kısıtlama boyutu, bireylerin eğitim seviyelerine bağlı olarak çocuk sayısını etkilemektedir. Kısıtlayıcı toplumlarda yüksek öğrenim görmüş kişilere göre hoşgörülü toplumlarda yüksek öğrenim görmüş kişiler daha fazla çocuğa sahiptir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 290-291). Bir diğer yandan, Taras vd. (2010)'nin 598 toplumsal kültür araştırmasını incelediği çalışmada, daha fazla eğitim almış bireylerin, daha az eğitim almış bireylere göre kültürel değerlerini daha belirgin bir şekilde temsil ettiğini ortaya koymuştur. Örneğin, eril bir toplumda daha fazla yıl eğitim görmüş bireyler daha az eğitim görmüş bireylere göre daha yüksek eril kültürel değerlere sahiptir. Taras vd. (2010: 409) bunun nedenini, eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin kültürel değerleri ile ilgili davranışlarını özgürce ifade edebilmelerine bağlamıştır.

2.5.3.Yaş

Hofstede'e göre kültür; küçük yaşlarda bilinçsizce öğrenilen duygu, düşünce ve davranışlar bütünü olarak değerlendirilmektedir (Erturan ve Bekar, 2015: 92). Yaş grupları veya kuşaklar, sosyal sınıflar, toplumsal cinsiyet grupları, toplumlara veya etnik gruplara yönelik kültürel boyut bazında yapılan çıkarımlar sadece belirli bir ulusal kültür üzerinde etkileri geçerlidir. Çünkü bu gibi gruplar homojen, bütünleşik bir sosyal sisteme sahip değildir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 46). Taras vd. (2010: 433)'ne göre, küreselleşme nedeniyle belirli bir toplumun ya da bölgenin kültürel değerlerini incelemek anlamsız bulgulara ortaya çıkabilmektedir bu nedenle gelecekteki araştırmalar yaş grupları, sosyal sınıflar ve mesleklerin kültürel değerlerinin incelenmesi daha anlamlı sonuçlara ulaştıracaktır.

Birçok çalışma (Baumeister, 1997; Brandtstaedter ve Greve, 1994; Coleman, Ivani-Chalian ve Robinson, 1999; Ouarasse ve van de Vijver, 2005 ve Taras, 2008), davranışların tutumlarla uyumlu olmasından dolayı, kültürel değerlerin özelliklerinin yaş ilerledikçe belirgin hale geldiğini ve daha büyük bir rol oynadığını doğrulamaktadır. Bununla birlikte bu çalışmalar, kültürel değerlerin küçük yaşta oluşum aşamasında olduğunu ve bu nedenle tutum ve davranışlar üzerinde

zayıf bir etkiye sahip olduğunu anlatmaktadır. Taras vd. (2010: 429) kültürün işletmeler üzerindeki etkisini inceleyen 598 çalışmayı kapsayan meta-analiz çalışmasında, genç çalışanlara kıyasla yaşlı çalışanların davranışları üzerinde kültürel değerlerin açık bir etkisi olduğunu bulmuştur.

Hofstede vd. (2010: 149)'e göre, erillik-dişillik boyutuna ilişkin değerler üzerinde yaşın etkisi açıktır. İnsanlar yaşlandıkça daha az kibirli, daha sosyal ve paylaşımcı olurlar yani kişilerin erillik düzeyi azalır. Hofstede'nin çalışmaları, eril değerlerin yaşla birlikte azaldığını ve erkeklerle kadınlar arasındaki erillik değerleri arasındaki farkın kırk beş yaşından sonra neredeyse kapandığını belirtmiştir. Yaş, belirsizlikten kaçınmadaki artışı açıklayabilir çünkü yaşlı insanlar daha yüksek derecede belirsizlikten kaçınma özelliği göstermektedir (Hofstede, 2001: 153). Aynı zamanda yaş, ulusal kültür gibi belirsizlikten kaçınma ile ilgili kültürel değerlerle doğrudan ilişki gösteren tek faktördür (Hofstede vd., 2010: 200). Çalışma ortamları ile ilgili belirsizlikten kaçınma; stres, kurallara odaklılık ve meslek sürdürülebilirliği olmak üzere üç bileşenden oluşur (Hofstede 1980: 191). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda çalışanlar çok sık iş değiştirmemekte ve aynı iş yerinde kalmayı tercih etmektedir dolayısıyla bu ülkelerdeki çalışanlar belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ortamlardaki çalışanlara kıyasla ortalama olarak işletmelerde daha uzun süre kalmakta ve işletmeleri ile birlikte yaşlanmaktadır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 200). Yaş kavramı, zaman oryantasyonunun kültürel değerlerine göre farklılık göstermektedir. Uzun vade yönelimine sahip toplumlardaki yaşlı insanlar mutlu ve hayatlarından memnunken kısa vade yönelimine sahip toplumlardaki yaşlı insanlar ise bu aşamadan daha az mutlu ve memnuniyetsizdirler (Hofstede ve diğerleri, 2010: 241).

2.5.4.Meslek

Meslekler ortak bir küresel kültüre sahiptir (Hofstede, 2001: 181). Ancak, mesleki kültürün etkisi ulusal değerlerin, cinsiyet rollerinin ve sosyal sınıfın etkisi kadar güçlü değildir çünkü bu değerler çocukluktan itibaren yetiştirme ve eğitim aşamasında edinilmiş olup insanlarda kültürel değerlerin yerleşmesinde büyük bir etki yaratmışlardır (Hofstede, 2011: 3). Mesleki veya örgütsel kültür; bilinçsizce, belirsiz ve görünmez bir şekilde edinilen sosyal sınıfların kültürünün etkisinin aksine, bilinçli ve açık bir şekilde edinilir (Hofstede 2001: 5 ; Hofstede, 2011: 3). Meslek ve eğitim süreçleri, kültürel değerleri öğrenmenin iki aşamasıdır ve her ikisi de sosyal sınıfla bağlantılıdır. Her sosyal sınıfın kendi kültürü ve dolayısıyla kendi eğitim fırsatları vardır. Eğitimin kendisi ise

bir mesleğin belirlenmesinde ve seçilmesinde ana unsurlardan biridir. Dolayısıyla meslek, eğitim ve sosyal sınıf gibi tüm bu unsurlar etkin bir şekilde iç içe geçmekte ve kültürel değerlerin oluşumunu güçlü bir şekilde etkilemektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 64). Hofstede vd. (2010: 64), IBM verileri üzerinde yaptığı çalışmasını, aynı meslek ve eğitim düzeyine sahip insan topluluklarını karşılaştırmaya dayandırmıştır. Karşılaştırmalı örneklem, hizmet ve satış departmanlarında çalışan kişilerden oluşmuştur ve yalnızca bu departmanlar tüm ülkelerde bulunabilen departmanlardır. Sadece güç mesafesi ve erillik-dişillik boyutları, meslek üzerinde etkisi olan kültürel değerlerdir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 369).

Mesleğin etkisi, eğitimin güç mesafesinin kültürel değerleri üzerindeki etkisine benzemektedir. Bilim insanları, yöneticiler ve mühendisler gibi yüksek mesleki pozisyona ve yüksek eğitim seviyesine sahip kişilerin güç mesafesi düşüktür. Vasıfsız veya yarı vasıflı işçiler gibi düşük mesleki pozisyona ve düşük eğitim düzeyine sahip kişiler yüksek bir güç mesafesine sahiptir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 65). Aynı zamanda toplum bir bütün olarak yüksek bir güç mesafesi söz konusu olduğunda bu durum tüm meslek gruplarında geçerliken toplum içerisinde düşük bir güç mesafesi olduğunda yalnızca yüksek ve orta mesleki pozisyonlar için geçerlidir. Düşük mesleki pozisyonların güç mesafesi düzeyleri ise yüksek kalacaktır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 66). Meslek ve erillik-dişillik boyutları ve kültürel değerler arasındaki ilişki açısından meslekler erillik-dişillik değerlerinin derecesine göre en erilden en dişile doğru sıralanabilir. Satışla ilgili meslekler, komisyon uygulamaları gibi rekabet nedeniyle en eril mesleklerdir. Yüksek pozisyonlarda çalışanlar, bilim insanları ve mühendis meslek grubunun erillik özelliği göstermesinin nedeni ise uzmanlık gerektiren teknik konularla ilgilenmelerinden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler, teknik konular ve insan ilişkileri ile aynı anda ilgilendikleri için eril ve dişil kültürel değerleri paylaşırlar. Yarı vasıflı veya vasıfsız mesleklerin nispeten dişil olarak sınıflandırılmasının nedeni işin niteliğinin dayanışmaya dayalı olması ve kesin çıktı üretme ihtiyacı duyulmamasından kaynaklanmaktadır. Ofis meslekleri, ofis içinde veya dışında sosyal ilişkilere dayanmaları nedeniyle en dişil mesleklerdir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 150).

Banka çalışanlarının gazetecilere göre yüksek belirsizlikten kaçınma değerlerine sahip olmaları gibi bazı mesleklerin az ya da çok belirsizlikten kaçınma düzeyinin ne olabileceğinin tahmin edilebilmesine rağmen belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin kültürel değerler mesleklerin belirsizlikten kaçınma değerlerine göre sıralanmasını tahmin etmede kullanılamaz. Üç soru yada ifade ile ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutunun ölçülmesiyle ilgili stres,

kurallara odaklılık ve meslek sürdürülebilirliğine yönelik verilen cevaplar mesleklere göre farklı anlamlar taşıyabilir. Bu nedenle mesleklerin belirsizlikten kaçınması ile ilgili kültürel değerleri ölçmek için farklı sorular geliştirilmelidir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 199).

Aynı durum mesleğin bireyselci ve toplulukçu kültürel değerleri ile olan ilişkisi için de geçerlidir. Meslekler bireyselci ya da toplulukçu olarak sınıflandırılmaz. Bunun yerine meslekler içsel motivasyonlu meslekler ya da dışsal motivasyonlu meslekler olarak incelenmelidir. İçsel motivasyonlu meslekler işin sağladığı manevi doyuma bakarken dışsal motivasyonlu mesleklerde ise işin sağladığı maddi faydalar ve çalışma koşulları kastedilmektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 369). Taras vd. (2010: 429), yöneticiler, çalışanlar ve öğrenciler arasında hangi grubun kültürel değerlerinin daha baskın olduğunu incelemiştir. Çalışmada yöneticiler ve çalışanlar arasında kültürel değerlerin öğrencilere göre daha baskın olduğu belirlenmiştir. Yöneticiler ve çalışanların öğrencilere göre kültürel değerlerinin daha baskın olmasının nedeni, gençlerin kültürel değerleri daha az benimsemelerinden, dolayısıyla yaş faktöründen kaynaklanmaktadır. Diğer bir neden ise yöneticilerin ve çalışanların içinde yaşadıkları topluma ve örgüte daha fazla bağlanmalarından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar önemli kararlar alma sorumlulukları nedeniyle davranışlarını net ve güçlü bir şekilde geliştirmişlerdir. Böylece yönetici ve çalışanların kültürel boyutlara bağlı değerleri tam anlamı ile benimsedikleri söylenebilir.

3.YÖNTEM

3.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni; 18 ila 60 yaşında Türkiye’de geçici koruma kapsamında yaşayan 1.719.674 Suriyelidir. Örneklemi ise kolayda ve amaçlı örnekleme yöntemleriyle internet ortamında ulaşılan İzmir, İstanbul ve Gaziantep illerinde çalışan Suriyelilerdir. İzmir, İstanbul ve Gaziantep illerindeki yaşayan toplam 356 Suriyeli ile internet anketi yoluyla veri toplanmıştır.

3.2.Ölçme Araçları

Araştırmada Hofstede vd. (2010)’nin kültürel değerler alt boyutları olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-toplulukçuluk, erilik-dişillik, zaman oryantasyonu ve hoşgörü-kısıtlama için 2013 yılında Hofstede ve Minkov tarafından 116 bin kişi üzerinde test ettikleri (Başar, 2021: 155) ve geliştirdikleri Değerler Anketi Modülü 2013 (Hofstede vd., 2010) kullanılmıştır ve ölçeğin Arapça dilindeki versiyonu ile veri toplanmıştır (Hofstede, 2022).

Hofstede, 1967 ile 1980 yılları arasında kültürün örgüt çalışmaları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla eğitmen ve araştırmacı olarak çalıştığı uluslararası bir şirket olan IBM’in çalışanlarına farklı aralıklarla anketler uygulamıştır. Ankete 40’tan fazla ülkede çalışan 60.000’den fazla şirket çalışanı katılmıştır. Hofstede, yaptığı analiz sonucu dört kültürel boyutu (güç mesafesi, bireysellik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve erilik-dişillik) ortaya çıkarmıştır (Minkov ve Hofstede, 2013: 201-202). Daha sonra Çin Değerler Anketini inceledikten sonra, Bond ve Hofstede beşinci boyuta (zaman oryantasyonu) ulaşmayı başarmışlardır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 37). Hofstede, 2010 yılında Minkov’un çalışmalarına dayanarak kültürel değerlerin altıncı boyutu olan hoşgörüye karşı kısıtlama boyutunu eklemiştir. Minkov, Dünya Değerler Anketi’nde bulunan mutluluk ve kısıtlama ile ilgili verileri analiz ederek bu boyutu elde etmiştir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 280-281). Bununla birlikte Hofstede’in geliştirdiği son ölçeği olan VSM 2013 (Hofstede Insights, 2023) Türkiye’de birçok araştırmada (Türker ve Karadağ, 2019; Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020; Başar, 2021) kullanılmıştır. Aynı zamanda Almutairi vd. (2021: 63) VSM 2013 ölçeğinin Arapça versiyonunu geliştirebilmek için güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapmışlardır. Çalışmanın sonucunda VSM 2013 ölçeğinin Arapça versiyonu Hofstede tarafından onaylanıp diğer araştırmalar tarafından kullanabilmeleri için yayınlamıştır.

Bu çalışmada VSM 2013 ölçeği'nin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alfa güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenilirliği $\alpha=0,776$ olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa değerinin 0,70 ve üstü olması, bir ölçeğin güvenilirliği için uygun görülmektedir (Büyüköztürk, 2011: 171). Ölçek 24 ifadeden oluşmaktadır. Her kültürel boyutu ölçmek için dört ifade bulunmaktadır. Geriye kalan 6 soru ise ankete katılanların cinsiyet, eğitim seviyesi, yaş, iş türü ve vatandaşlık gibi demografik bilgilerinin öğrenilmesine yönelik sorulardır. Güç mesafesi değerleri ölçen ifadeler 2, 7, 20 ve 23 numaralı maddelerdir. Bireycilik değerleri ölçen ifadeler 1, 4, 6 ve 9 numaralı maddelerdir. Erillik-dişillik değerleri ölçen ifadeler 3, 5, 8 ve 10 numaralı maddelerdir. Belirsizlikten kaçınma değerleri ölçen ifadeler 15, 18, 21 ve 24 numaralı maddelerdir. Zaman oryantasyonu değerleri ölçen ifadeler 13, 14, 19 ve 22 numaralı maddelerdir. VSM 2013 ölçeğinin Türkçe ve Arapça versiyonları Ek 1 ve Ek 2'de bulunmaktadır.

3.3. Veri Toplama

Bu araştırmadaki verilerin anket yöntemiyle toplanması amaçlanmıştır. Veriler Google Forms internet anketi yöntemiyle toplanmıştır. Katılımcılara; Facebook, Whatsapp ve Telegram gibi sosyal medyada oluşturdukları gruplardan ulaşılmıştır. Suriyeliler tarafından sosyal medyada oluşturulan grupların çoğu, yaşadıkları şehirlerdeki iş fırsatları ve hizmetlerle (devlet kurumları, sivil toplum kuruluşları, alışveriş vb.) ilgili birbirlerinden tavsiye almak için oluşturulan gruplardır. Suriyelilerin oluşturdukları Facebook gruplarını bulmak WhatsApp ve Telegram gruplarına kıyasla daha kolay olmuştur çünkü WhatsApp ve Telegram üzerinde kurulan grupları bulabilmek için grubun bağlantısını bulmak gerekmektedir. Bu durum, Facebook grupları için geçerli değildir. Suriyelilerin Facebook üzerinden kurdukları gruplara ulaşmak için arama kısmına "İzmir'deki Suriyeliler, İstanbul'daki Suriyeliler, İzmir'deki iş fırsatları" gibi anahtar kelimeler kullanarak aratmak için grupları bulmak için yeterlidir. Kurulan Facebook grup üyelerine Suriyelilerin WhatsApp ve Telegram platformlardaki üzerinde kurdukları grupların bağlantıları sorulduğunda, grup üyeleri bildikleri bağlantıları benimle paylaşmışlardır. Katılımcılara, bu gruplarda araştırmanın amacı açıklandıktan sonra Google Forms anket linki bırakılmıştır. Katılımcılar gönüllülük esasına göre internet anketine tıklayıp anketi doldurmuşlardır. Toplanan verilere SPSS paket program aracılığıyla istatistik analizleri yapıp yorumlanmıştır.

4. ANALİZ VE BULGULAR

4.1. Örneklemin Sosyo-Demografik Özellikleri

Çalışmaya 105 kadın (%29,5) ve 251 erkek (%70,5) olmak üzere toplam 356 kişi katılmıştır. İzmir'de yaşayan 198 kişi (%55,6), İstanbul'da olan 97 kişi (%27,2) ve Gaziantep de yaşayan 61 kişi (%17,1) online anketi yanıtlamıştır.

Suriye'de kırsalda mı yoksa şehirde mi yaşıyordunuz değişkeni incelendiğinde, şehirde yaşayan 245 kişi (%68,8) ve kırsal da yaşayan 111 kişi (%31,2) olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, orta okul mezunu 103 kişi (28,9%), lise mezunu 94 kişi (%26,4), üniversite mezunu 159 kişi (%44,7) olduğu belirlenmiştir.

Kimlik / ikamet iznine sahip misiniz değişkeni incelendiğinde, evet, kimliğim var diyen 323 kişi (%90,7), kimliğim var ancak aktif değil / kimliğim yok / başka bir ilde kayıtlıyım diyen 33 kişi (%9,3) olduğu bulunmuştur.

Çalışma izniniz var mı değişkeni incelendiğinde, evet, çalışma iznim var / başvuruldu ve yanıt bekliyorum cevabını veren 72 kişi (%20,2), hayır, çalışma iznim yok cevabını veren 189 kişi (%53,1), ve hayır, zaten çalışmıyorum cevabını veren 95 kişi (%26,7) olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların yaşları incelendiğinde, 20-24 yaş arası 45 kişi (%12,6), 25-29 yaş arası 85 kişi (%23,9), 35-39 yaş arası 63 kişi (%17,7), 40-49 yaş arası 57 kişi (%16,0) ve 50-59 yaş arası 16 kişi (%4,5) olduğu bulunmuştur. Çalışanların büyük çoğunluğunun 50 yaşın altında olduğu görülmektedir.

Katılımcılardan 72 kişi (% 27.58) çalışma izni ile çalışmaktadır ve 189 kişi (%72.42) çalışma izni olmadığı için herhangi bir sigorta ve emeklilik güvencesi olmadan kayıtdışı çalışmaktadır.

Tablo 4.1. Sosyodemografik Değişkenler İçin Sayı ve Yüzde Dağılımının İncelenmesi

Değişkenler		Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
İkamet Edilen Yer	İzmir	198	55,6
	İstanbul	97	27,2
	Gaziantep	61	17,1
Suriye'de kırsalda mı yoksa şehirde mi yaşıyordunuz?	Şehir	245	68,8
	Kırsal	111	31,2
Eğitim Durumu	Orta Okul	103	28,9
	Lise	94	26,4
	Üniversite	159	44,7
Kimlik / ikamet izni sahip misiniz?	Evet, kimliğim var	323	90,7
	Kimliğim var ancak aktif değil / kimliğim yok / başka bir ilde kayıtlıyım	33	9,3
Çalışma izniniz var mı?	Evet, çalışma iznim var / başvuruldu ve yanıt bekliyorum	72	20,2
	Hayır çalışma iznim yok	189	53,1
	Hayır, zaten çalışmıyorum.	95	26,7
Cinsiyet	Kadın	105	29,5
	Erkek	251	70,5
Yaş	20-24 yaş arası	45	12,6
	25-29 yaş arası	85	23,9
	30-34 yaş arası	90	25,3
	35-39 yaş arası	63	17,7
	40-49 yaş arası	57	16,0
	50-59 yaş arası	16	4,5

4.2.Hofstede Kültürel Boyutlarının Endeks Değerlerinin Hesaplanması

Hofstede Kültürel boyutları, Hofstede vd. (2010) yayımladıkları Değerler Anketi Modülü El kitabı (Manual VSM 2013) formüllerine göre hesaplanmıştır. Bu formüller çok sayıda çalışmada da (örneğin, Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020; Türker ve Karadağ, 2019) kullanıldığı üzere aşağıdaki şekildedir:

1. Güç Mesafesi: $35(m07-m02)+25(m20-m23)+50$
2. Bireysellik-Toplulukçuluk: $35(m04-m01)+35(m09-m06)+50$
3. Erillik-Dışillik: $35(m05-m03)+35(m08-m10)+50$
4. Belirsizlikten Kaçınma: $35(m18-m15)+25(m21-m24)+50$
5. Zaman Oryantasyonu: $40(m13-m14)+25(m19-m22)+50$
6. Hoşgörü-Kısıtlama: $35(m12-m11)+40(m17-m16)+50$

Formülde yer alan “m” yanındaki rakamı verilen kültürel boyut ifadelerinin birbirinden çıkarılarak parantez içindeki ortalamanın bulunmasını sağlamaktadır. Parantezin önündeki sabit değerler 0 ile 100 arasında değer alabilen Hofstede tarafından belirlenen sabit değerlerdir.

Güç Mesafesi alt boyut toplam puan ortalaması 64,48.

Bireysellik-Toplulukçuluk alt boyut toplam puan ortalaması 49,71.

Erillik-Dışillik alt boyut toplam puan ortalaması 42,72.

Belirsizlikten Kaçınma alt boyut toplam puan ortalaması 62,08.

Zaman Oryantasyonu alt boyut toplam puan ortalaması 88,26.

Hoşgörü-Kısıtlama alt boyut toplam puan ortalaması 96,21 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.2. Hofstede Kültürel Boyut Puanlarının Betimleyici İstatistik Tablosu

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Güç Mesafesi	64,48	69,349
Bireysellik-Toplulukçuluk	49,71	64,696
Erillik/Dışillik	42,72	57,933
Belirsizlikten Kaçınma	62,08	76,035
Zaman Oryantasyonu	88,26	65,905
Hoşgörü/Kısıtlama	96,21	81,234

4.3.Hofstede Kültürel Boyutlarının Endeks Değerlerinin Suriyeli ve Türk Örneklem Çalışmaları Değerleriyle Karşılaştırılması

4.3.1.Hofstede Güç Mesafesi Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

Bu çalışmada Türkiye'deki Suriyelilerin güç mesafesi puanı 64,48 olarak bulunmuştur. Rarick vd. (2018: 142) Türkiye'deki Suriyelilerin güç mesafesi puanını 80 olarak hesaplamıştır. Merkin ve Ramadan (2010: 666) Suriye'deki Suriyelilerin güç mesafesi puanını 45 olarak belirlemiştir. Hofstede vd. (2010) çalışmasına göre Suriye'nin güç mesafesi puanı 80, Türkiye'nin ise 66'dır. Karadağ ve Göktaş Kulualp (2020: 261), Güneydoğu Anadolu bölgesi çalışanlarının güç mesafesi puanını 39, Karadeniz bölgesi çalışanlarının güç mesafesi puanını 42,2 olarak bulmuştur. Türker ve Karadağ (2019: 282) Şanlıurfa ili turizm sektörü çalışanlarının güç mesafesi puanını 46,65, Trabzon ili turizm sektörü çalışanlarının puanını ise 51,65 olarak bulmuştur.

Tablo 4.3.1. Suriyeli ve Türk Örneklemli Araştırmaların Güç Mesafesi Puanları

Araştırma	Güç Mesafesinin Puanı
Güncel Araştırma	64,48
Türkiye'deki Suriyelilerin Kültürel Değerleri (Rarick vd., 2018)	80
Suriye'deki Suriyelilerin Kültürel Değerleri (Merkin ve Ramadan, 2010)	45
Hofstede'in Çalışmasında Suriye'nin Puanı (Hofstede vd., 2010)	80
Hofstede'in Çalışmasında Türkiye'nin Puanı (Hofstede vd., 2010)	66
Güneydoğu Anadolu Bölgesi Puanı (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020)	39
Karadeniz Bölgesi (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020)	42,2
Şanlıurfa (Türker ve Karadağ, 2019)	46,65
Trabzon (Türker ve Karadağ, 2019)	51,65

4.3.2.Hofstede Bireysellik-Toplulukçuluk Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

Bu çalışmada Türkiye'deki Suriyelilerin bireysellik-toplulukçuluk puanı 64,48 olarak bulunmuştur. Rarick vd. (2018: 144) çalışmada Türkiye'deki Suriyelilerin bireysellik-toplulukçuluk puanı 80 olarak görülmüştür. Merkin ve Ramadan (2010: 666) çalışmada Suriye'deki Suriyelilerin bireysellik-toplulukçuluk puanı 45 olarak görülmüştür. Hofstede'nin orijinal çalışmasına göre Suriye'nin bireysellik-toplulukçuluk puanı 80, Türkiye'nin ise 66'dır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 95-96). Karadağ ve Göktaş Kulualp 2020 çalışmada Güneydoğu Anadolu bölgesinin bireysellik-toplulukçuluk puanı 39, Karadeniz bölgesinin ise 42,2 olarak

bulunmuştur (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020: 261). Türker ve Karadağ (2019:282) Şanlıurfa ilinde çalışanların bireysellik-toplulukçuluk puanını 56,30, Trabzon ilinde çalışanların puanlarını ise 39,50 olarak bulmuştur.

Tablo 4.3.2. Suriyeli ve Türk Örneklemli Araştırmaların Bireysellik-Toplulukçuluk Puanları

Araştırma	Bireysellik-Toplulukçuluk Puanı
Güncel Araştırma	49,71
Türkiye’deki Suriyelilerin Kültürel Değerleri (Rarick vd., 2018)	44
Suriye’deki Suriyelilerin Kültürel Değerleri (Merkin ve Ramadan, 2010)	84
Hofstede’in Çalışmasında Suriye’nin Puanı (Hofstede vd., 2010)	35
Hofstede’in Çalışmasında Türkiye’nin Puanı (Hofstede vd., 2010)	37
Güneydoğu Anadolu Bölgesi Puanı (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020)	34,25
Karadeniz Bölgesi (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020)	45,8
Şanlıurfa (Türker ve Karadağ, 2019)	56,30
Trabzon (Türker ve Karadağ, 2019)	39,50

4.3.3.Hofstede Erillik-Dışillik Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

Bu çalışmada Türkiye’deki Suriyelilerin erillik-dışillik puanı 42,72 olarak bulunmuştur. Rarick vd. (2018: 143) çalışmasında Türkiye’deki Suriyelilerin erillik puanını 112 olarak hesaplamıştır.

Tablo 4.3.3. Suriyeli ve Türk Örneklemli Araştırmaların Erillik-Dışillik Puanları

Araştırma	Erillik-Dışillik
Güncel Araştırma	42,72
Türkiye’deki Suriyelilerin Kültürel Değerleri (Rarick vd., 2018)	112
Suriye’deki Suriyelilerin Kültürel Değerleri (Merkin ve Ramadan, 2010)	47
Hofstede’in Çalışmasında Suriye’nin Puanı (Hofstede vd., 2010)	52
Hofstede’in Çalışmasında Türkiye’nin Puanı (Hofstede vd., 2010)	45
Güneydoğu Anadolu Bölgesi Puanı (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020)	55,25
Karadeniz Bölgesi (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020)	51,05
Şanlıurfa (Türker ve Karadağ, 2019)	51,05
Trabzon (Türker ve Karadağ, 2019)	48,95

Merkin ve Ramadan (2010: 666) Suriye’deki Suriyelilerin erillik-dişillik puanını 47 olarak belirlemiştir. Hofstede'nin orijinal çalışmasına göre Suriye'nin erillik-dişillik puanı 52, Türkiye'nin ise 45'dir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 142-143). Karadağ ve Göktaş Kulualp 2020 çalışmasında Güneydoğu Anadolu bölgesinin erillik-dişillik puanı 55,25, Karadeniz bölgesinin ise 51,05 olarak bulunmuştur (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020: 261). Türker ve Karadağ’ın 2019 yılındaki çalışmasında Şanlıurfa ilinin erillik-dişillik puanı 51,05, Trabzon ilinin ise 48,95 olarak bulunmuştur (Türker ve Karadağ, 2019: 282).

4.3.4.Hofstede Belirsizlikten Kaçınma Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

Bu çalışmada Türkiye’deki Suriyelilerin belirsizlikten kaçınma puanı 62,08 olarak bulunmuştur. Rarick vd. (2018: 145) Türkiye’deki Suriyelilerin belirsizlikten kaçınma puanını 44 olarak hesaplamıştır. Merkin ve Ramadan (2010: 666) Suriye’deki Suriyelilerin belirsizlikten kaçınma puanını 88 olarak belirlemiştir. Hofstede'nin orijinal çalışmasına göre Suriye'nin belirsizlikten kaçınma puanı 60, Türkiye'nin ise 85'tir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 192-193). Karadağ ve Göktaş Kulualp 2020 çalışmasında Güneydoğu Anadolu bölgesinin belirsizlikten kaçınma puanı 44,5, Karadeniz bölgesinin ise 58,05 olarak bulunmuştur (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020: 261). Türker ve Karadağ’ın 2019 yılındaki çalışmasında Şanlıurfa ilinin belirsizlikten kaçınma puanı 70,45, Trabzon ilinin ise 52,05 olarak bulunmuştur (Türker ve Karadağ, 2019: 282).

Tablo 4.3.4. Suriyeli ve Türk Örneklemli Araştırmaların Belirsizlikten Kaçınma Puanları

Araştırma	Belirsizlikten Kaçınma
Güncel Araştırma	62,08
Türkiye’deki Suriyelilerin Kültürel Değerleri (Rarick vd., 2018)	44
Suriye’deki Suriyelilerin Kültürel Değerleri (Merkin ve Ramadan, 2010)	88
Hofstede’in Çalışmasında Suriye’nin Puanı (Hofstede vd., 2010)	60
Hofstede’in Çalışmasında Türkiye’nin Puanı (Hofstede vd., 2010)	85
Güneydoğu Anadolu Bölgesi Puanı (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020)	44,5
Karadeniz Bölgesi (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020)	58,05
Şanlıurfa (Türker ve Karadağ, 2019)	70,45
Trabzon (Türker ve Karadağ, 2019)	52,05

4.3.5.Hofstede Zaman Oryantasyonu Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

Bu çalışmada Türkiye’deki Suriyelilerin zaman oryantasyonu puanı 88,26 olarak görülmüştür. Rarick vd. (2018: 147) Türkiye’deki Suriyelilerin zaman oryantasyonu puanını 60 olarak hesaplamıştır. Hofstede'nin orijinal çalışmasına göre Suriye'nin zaman oryantasyonu puanı 30 (Hofstede Insights, 2023), Türkiye'nin ise 46'tır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 257). Karadağ ve Göktaş Kulualp 2020 çalışmasında Güneydoğu Anadolu bölgesinin zaman oryantasyonu puanı 54,75 Karadeniz bölgesinin ise 44,25 olarak görülmüştür (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020: 261). Karadağ ve Göktaş Kulualp’ın 2019 yılındaki çalışmasında Şanlıurfa ilinin zaman oryantasyonu puanı 48,50, Trabzon ilinin ise 46,55 olarak bulunmuştur (Türker ve Karadağ, 2019: 282).

Tablo 4.3.5. Suriyeli ve Türk Örneklemli Araştırmaların Zaman Oryantasyonu Puanları

Araştırma	Zaman Oryantasyonu
Güncel Araştırma	88,26
Türkiye’deki Suriyelilerin Kültürel Değerleri (Rarick vd., 2018)	60
Hofstede’in Çalışmasında Suriye’nin Puanı (Hofstede Insights, 2023)	30
Hofstede’in Çalışmasında Türkiye’nin Puanı (Hofstede vd., 2010)	46
Güneydoğu Anadolu Bölgesi Puanı (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020)	54,75
Karadeniz Bölgesi (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020)	44,25
Şanlıurfa (Türker ve Karadağ, 2019)	48,50
Trabzon (Türker ve Karadağ, 2019)	46,55

4.3.6.Hofstede Hoşgörü-Kısıtlama Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

Bu çalışmada Türkiye’deki Suriyelilerin hoşgörü-kısıtlama puanı 88,26 olarak bulunmuştur. Hofstede'nin orijinal çalışmasına göre Suriye'nin hoşgörü-kısıtlama puanı 30 (Hofstede Insights, 2023), Türkiye'nin ise 46'tır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 283). Karadağ ve Göktaş Kulualp 2020 çalışmasında Güneydoğu Anadolu bölgesinin hoşgörü-kısıtlama puanı 54,75 Karadeniz bölgesinin ise 44,25 olarak bulunmuştur (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020: 261). Türker ve Karadağ’ın 2019 yılındaki çalışmasında Şanlıurfa ilinin hoşgörü-kısıtlama puanı 52,35, Trabzon ilinin 54,15 olarak bulunmuştur (Türker ve Karadağ, 2019: 282).

Tablo 4.3.6. Suriyeli ve Türk Örneklemlili Araştırmaların Hoşgörü-Kısıtlama Puanları

Araştırma	Hoşgörü-Kısıtlama
Güncel Araştırma	96,21
Hofstede'in Çalışmasında Suriye'nin Puanı (Hofstede Insights, 2023)	Veri Yok
Hofstede'in Çalışmasında Türkiye'nin Puanı (Hofstede vd., 2010)	49
Güneydoğu Anadolu Bölgesi Puanı (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020)	56
Karadeniz Bölgesi (Karadağ ve Göktaş Kulualp, 2020)	54,8
şanlıurfa (Türker ve Karadağ, 2019)	52,35
Trabzon (Türker ve Karadağ, 2019)	54,15

4.4.Hofstede Kültürel Boyutlarının Eğitim Seviyesine Göre Farklılıkları

Hofstede kültürel boyutları ortalamalarının eğitim seviyesine göre farklılaşıp-farklılaşmadığını belirlemek için Anova analizi yapılmıştır. Toplam altı boyuttan iki tanesinde farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bireyselcilik-Toplulukçuluk ve Belirsizlikten Kaçınma boyut ortalamaları eğitim seviyesine göre anlamlı olarak farklılaşmıştır. Bu farklılıklar aşağıda 2 alt başlıkta açıklanmıştır.

4.4.1.Bireyselcilik-Toplulukçuluk Boyutunun Eğitim Seviyesine Göre Farklılıkları

Eğitim seviyesi kategorilerine göre Bireyselcilik-Toplulukçuluk alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır; ($F=3,123$; $p<0,05$). Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının bulunması için yapılan Tukey-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre, eğitim seviyesi orta okul mezunu olan katılımcıların Bireyselcilik-Toplulukçuluk alt boyut toplam puan ortalaması ($x=1,88$), eğitim seviyesi lise mezunu olan katılımcıların Bireyselcilik-Toplulukçuluk alt boyut toplam puan ortalamalarından ($x=1,62$) daha yüksektir ve eğitim seviyesi orta okul mezunu olan katılımcıların Bireyselcilik-Toplulukçuluk alt boyut toplam puan ortalaması ($x=1,88$), eğitim seviyesi üniversite mezunu olan katılımcıların Bireyselcilik-Toplulukçuluk alt boyut toplam puan ortalamalarından ($x=1,69$) daha yüksektir.

Tablo 4.4.1. Bireyselcilik-Toplulukçuluk Boyutu ile Eğitim Seviyesi Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Anova Analizi

Kültürel Boyut	Eğitim Seviyesi	n	$\bar{x}$	ss	F	sd	p	Anlamlık
Bireyselcilik - Toplulukçuluk	1-Orta okul	103	1,88	,93	3,123	2	,045	1-2
	2-Lise	94	1,62	,63		353		1-3
	3-Üniversite	159	1,69	,72		355		

p< 0,05

4.4.2.Belirsizlikten Kaçınma Boyutunun Eğitim Seviyesine Göre Farklılıkları

Eğitim seviyesi kategorilerine göre Belirsizlikten Kaçınma alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır; (F=8,600; p<0,05). Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının bulunması için yapılan Tukey-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre, eğitim seviyesi lise mezunu olan katılımcıların Belirsizlikten Kaçınma alt boyut toplam puan ortalaması ($\bar{x}$ =3,24), eğitim seviyesi orta okul mezunu olan katılımcıların Belirsizlikten Kaçınma alt boyut toplam puan ortalamalarından ($\bar{x}$ =3,00) daha yüksektir ve eğitim seviyesi üniversite mezunu olan katılımcıların Belirsizlikten Kaçınma alt boyut toplam puan ortalaması ($\bar{x}$ =3,29), eğitim seviyesi orta okul mezunu olan katılımcıların Belirsizlikten Kaçınma alt boyut toplam puan ortalamalarından ($\bar{x}$ =3,00) daha yüksektir.

Tablo 4.4.2. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu ile Eğitim Seviyesi Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Anova Analizi

Alt Boyut	Eğitim Seviyesi	n	$\bar{x}$	ss	F	sd	p	Anlamlık
Belirsizlikten Kaçınma	1-Orta okul	103	3,00	,64	8,600	2	,000	1-2
	2-Lise	94	3,24	,52		353		1-3
	3-Üniversite	159	3,29	,50		355		

p< 0,05

4.5.Hofstede Kültürel Boyutlarının Yetiştirilen Yerleşim Yerine Göre Farklılıkları

Hofstede kültürel boyutları ortalamalarının yetiştirilen yerleşim yerine göre farklılaşıp-farklılaşmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Toplam altı boyuttan sadece Erillik-dişillik boyutunda farklılıklar ortaya çıkmıştır. Suriye'de şehirde yetişen ve Suriye'de kırsalda yetişen katılımcıların Erillik-dişillik alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı

bir farklılık vardır; $t(354) = -2,706$; $p < 0,05$. Suriye’de kırsalda yetişen katılımcıların Erillik-dişillik alt boyut toplam puan ortalamaları ($x = 1,8829$), Suriye’de şehirde yetişen katılımcıların Erillik-dişillik alt boyut toplam puan ortalamalarından ($x = 1,6143$) daha yüksektir.

Tablo 4.5. Erillik-dişillik Boyutu ile Yetiştirilen Yerleşim Yeri Arasındaki İlişkiyi Açıklayan T-testi Analizi

Alt Boyut	Yetiştirilen Yer	n	$\bar{x}$	ss	t	sd	p
Erillik-Dişillik	1-Şehir	245	1,6143	,84428	-2,706	354	,007
	2-Kırsal	111	1,8829	,91752			

$p < 0,05$

Hofstede kültürel boyutları ortalamalarının cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre farklılaşıp-farklılaşmadığını belirlemek için yine t-testleri yapılmıştır. Cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre katılımcıların kültürel boyut ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p > 0,05$).

5.SONUÇ

Bu çalışmada, İzmir, İstanbul ve Gaziantep'te ikamet eden Suriyelilerin toplumsal kültürel değerlerinin incelemesine çalışılmıştır. Türkiye'de geçici koruma statüsünde bulunan Suriyeli çalışanların toplumsal kültürel boyutları, güç mesafesi, bireysencilik-toplulukçuluk, erillik-dişillik, belirsizlikten kaçınma, zaman oryantasyonu ve hoşgörü-kısıtlama olmak üzere 6 kültürel boyutu kapsayan Hofstede'nin teorisine göre incelenmiştir. Bununla birlikte çalışmada, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve çalışanların yetiştirildiği yerin kırsal ya da şehir olması gibi sosyo-demografik faktörlerin kültürel değerlerle ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Yapılan bu çalışmada Değerler Anketi Modülü 2013 (Hofstede vd., 2010) ölçeği kullanılmıştır ve internet ortamında yapılan ankete toplam 356 Suriyeli çalışan katılmıştır.

5.1.Bulgular

5.1.1.Kültürel Boyutların Düzeyleri

Bu çalışmada Türkiye'deki Suriyeli çalışanların Hofstede vd. (2010) çalışmasında belirlediği kültürel boyutlarına göre puanları şu şekildedir: güç mesafesi 64,48 puan, bireysencilik-toplulukçuluk 49,71 puan, erillik-dişillik 42,72 puan, belirsizlikten kaçınma 62,08 puan, zaman oryantasyonu 88,26 puan ve hoşgörü-kısıtlama 96,21 puandır. Bu puanlara göre, Türkiye'deki Suriyeli çalışanlar yüksek bir güç mesafesine sahip, toplulukçu, dişil, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek, uzun vadeli yönelimli ve aşırı derecede hoşgörülü kültürel değerlere sahiptir.

Çalışmada Hofstede vd. (2010) çalışmasında 80 puan alan Suriye toplumunun güç mesafesi puanında bir düşüş olsa da Türkiye'deki Suriyeli çalışanların 64,48 puan alarak hala yüksek güç mesafesine sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgu, Rarick vd. (2018: 142) Türkiye'de bir kampta yaşayan Suriyeliler üzerinde yaptığı çalışmasına göre tutarlıdır. Rarick vd. (2018) çalışmasında da 80 puanla Suriyelilerin yüksek bir güç mesafesine sahip olduğunu bulmuştur. Markin ve Ramadan (2010: 666) Şam'da okuyan Suriyeli üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmada öğrencilerin güç mesafesi puanlarını 45 olarak belirlemişlerdir.

Türkiye'deki Suriyeli çalışanlar ile yapılan bu çalışma ve Türk vatandaşlarıyla yapılan kültürel değerler çalışmalarında güç mesafesi kültürel değerlerinde iki toplum açısından benzer ve

farklılıklar görülmüştür. Hofstede vd. (2010) çalışmasında Türkiye'nin puanı 66'dır dolayısıyla hem Türkiye'de Suriyeli çalışanların hem de Türk vatandaşların güç mesafesi birbirine yakın değerlerde yüksektir. Karadağ ve Göktaş Kulualp (2020: 261), Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz bölgelerinde turizm sektörü çalışanları ile yapılan çalışmada güç mesafesini Güneydoğu Anadolu Bölgesinde çalışanlar için 39 puan, Karadeniz Bölgesinde çalışanlar için 43,2 puan olarak belirlemiştir. Bu iki bölgede çalışanların düşük güç mesafesine sahip oldukları görülmüştür. Türker ve Karadağ (2019: 282) tarafından turizm sektörü çalışanları ile yapılan çalışmada güç mesafesi Şanlıurfa ilinde çalışanlar için 46,65 puan, Trabzon ilinde çalışanlar için 51,65 puan olarak belirlenmiştir. Şanlıurfa'da çalışanlar nispeten düşük güç mesafesine sahipken Trabzon'da çalışanların nispeten yüksek güç mesafesine sahip oldukları görülmüştür.

Dünyadaki eğitim sistemlerinin gelişiminin, toplumların güç mesafesi düzeyinin azalmasına neden olacağı beklenmektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 87). Bu çalışma, Türkiye'de yaşayan Suriyelilerin güç mesafesi puanının, Hofstede'in orjinal çalışmasından farklı olarak düştüğünü göstermektedir. Araştırmalara bakıldığında (Hofstede vd., 2010; Karadağ ve Göktaş Kulualp; 2020; Türker ve Karadağ, 2019) Türkiye'nin genel güç mesafesi puanının da düştüğü görülmüştür. İranlı sığınmacıların kültürleşme süreçlerini inceleyen bir araştırmadaki verilere göre kültürel kimlik geniş topluma uyumlanma ya da asimilasyon şeklinde ev sahibi kültüre benzeyebilir. Dolayısıyla bu çalışmada Suriyelilerin güç mesafesinin kültürel değerlerinde gözlemlenen düşüş doğal bir sonuçtur (Şeker ve Boysan, 2013: 19).

Bu çalışmada, Türkiye'deki Suriyeli çalışanlar ve Hofstede vd. (2010)'nin çalışmasındaki Suriyelilerin arasında bireysencilik-toplulukçuluk kültürel değerleri açısından benzerliklerinin olduğu görülmüştür. Hofstede vd'nin çalışmasında 35 puanla Suriye toplumunun toplulukçu olduğu tespit edilmiştir. Rarick vd. (2018: 144) çalışmasında da Türkiye'de Suriyelilerde bireysencilik-toplulukçuluk kültürel değerleri açısından yapılan bu araştırmanın bulguları ile benzerlik bulunmaktadır. Rarick vd. (2018) çalışmasında Türkiye'de Suriyelilerin 44 puan olarak toplulukçu kültürel değerlerine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Ancak Merkin ve Ramadan (2010: 666)'ın çalışmasında Şam'da okuyan Suriyeli üniversite öğrencileri üzerinde bireysencilik-toplulukçuluk kültürel değerleri açısından bu çalışmanın bulguları ile farklılıklar bulunmaktadır. Merkin ve Ramadan'ın çalışmasında, Suriyeli öğrenciler 84 puan aldıkları için bireyselci oldukları anlaşılmıştır.

Türkiye’deki Suriyeli çalışanların ve Türk vatandaşlarının bireysencilik-toplulukçuluk kültürel değerler açısından benzerlikleri vardır. Hofstede vd. (2010)’nin çalışmasında Türkiye’nin 37 puan olarak toplulukçu kültüre sahip olduğu tespit edilmiştir. Karadağ ve Göktaş Kulualp (2020: 261) tarafından Güneydoğu ve Karadeniz bölgelerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada bireysencilik-toplulukçuluk kültürel değerleri açısından Türkiye’deki Suriyeli çalışanların bireysencilik-toplulukçuluk kültürel değerler ile benzerlikleri bulunmaktadır. Güneydoğu bölgesi 34,25 puan, Karadeniz bölgesi 34,25 puan olduğu için her iki bölgede çalışanların toplulukçu kültürel değerlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Türker ve Karadağ (2019: 282) tarafından turizm sektörü çalışanları ile yapılan çalışmada bireysencilik-toplulukçuluk değeri Şanlıurfa ilinde çalışanlar için 56,30 puan, Trabzon ilinde çalışanlar için 39,50 puan olarak belirlenmiştir. Şanlıurfa’da çalışanların nispeten bireyselci, Trabzon’da çalışanların nispeten toplulukçu oldukları görülmüştür.

Bu çalışma ve Türk vatandaşlarının kültürel boyutlarını inceleyen çalışmalar (Türker ve Karadağ 2019; Karadağ ve Göktaş Kulualp 2020) Suriyeliler ve Türk vatandaşlarının bireysencilik düzeyinin arttığını bulmakla birlikte iki toplumun toplulukçu kültürel değerlerini koruduğunu da bulmuştur. Suriyeliler ve Türk vatandaşları arasında bireysencilik-toplulukçuluk boyutunda kültürel değerlerdeki benzerlik, Suriyelilerin Türkiye toplumuna adapte olabilmeleri için kültürel değerlerini uyarladıkları anlamına gelebilir. Ancak Türk toplumuna uyumu sağlayabilmeleri için toplulukçu kültürel değerlerini korumak zorunda kaldıkları muhtemeldir. Çünkü Cetrez ve DeMarinis (2017) ve Abi-Hashem (2018) çalışmalarında Suriyeliler göç ettikleri toplumlara uyum sürecini kolaylaştırmak için toplulukçu kültürel değerlerini kullandıkları tespit edilmiştir (İsmail, 2020: 73).

Yapılan bu çalışmada Suriyelilerin erillik-dişillik kültürel değerleri açısından Hofstede vd. (2010)’nin çalışmasına göre bir farklılık görülmüştür; Suriyelilerin eril kültürel değerlerden dişil kültürel değerlere sahip olmaya doğru dönüştüğü görülmüştür. Hofstede vd. (2010) çalışmasında 52 puan olarak Suriye toplumunun eril olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada ise Türkiye’de Suriyeli çalışanların 42,72 puan olarak nispeten dişil bir toplum olduğu gözlemlenmiştir. Markin ve Ramadan (2010: 666) tarafından Şam’da Suriyeli üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışma erillik-dişillik kültürel değerleri açısından bu çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Markin ve Ramadan’ın çalışmasında Suriyeli öğrencilerin 47 puan olarak nispeten dişil oldukları görülmüştür. Rarick vd. (2018: 143) tarafından Türkiye’de Suriyelileri üzerinde

yapılan çalışmada erillik-dişillik değerleri açısından ve bu çalışmanın bulguları ile farklılıkları bulunmaktadır. Rarick vd. (2018) çalışmasında, Türkiye'deki Suriyelilerin 112 puan alarak aşırı eril oldukları tespit edilmiştir.

Türkiye'de Suriyeli çalışanlar ve Türk vatandaşları arasında erillik-dişillik kültürel değerleri açısından benzerlik bulunmaktadır. Hofstede vd. (2010)'nin çalışmasında 45 puan alan Türkiye'nin dişil bir topluma sahip olduğu görülmüştür. Karadağ ve Göktaş Kulualp (2020: 261) tarafından Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz bölgelerinde çalışan Türk vatandaşları üzerinde yapılan çalışmanın sonuçları olarak erillik-dişillik açısından Türkiye'de Suriyeli çalışanların kültürel değerleri ile farklılıklar bulunmaktadır. Güneydoğu Anadolu bölgesinde çalışanlar 55,25 puan, Karadeniz Bölgesinde çalışanlar 51,05 puan almıştır; her iki bölgedeki çalışanların nispeten eril kültürel değerlere sahip oldukları görülmüştür. Türker ve Karadağ (2019: 282) tarafından turizm sektörü çalışanları ile yapılan çalışmada erillik-dişillik düzeyinin Şanlıurfa ilinde çalışanlar için 51,05 puan, Trabzon ilinde çalışanlar için 48,95 puan olarak belirlenmiştir. Şanlıurfa'da çalışanlar nispeten erirken Trabzon'da çalışanların nispeten dişil kültürel değerleri oldukları görülmüştür.

Bu çalışmada Suriyelilerin Hofstede vd. (2010)'nin orjinal çalışmasına göre belirlenen eril kültürel değerlerinden dişil kültürel değerlere sahip olmaya dönüşmesinin nedeni Suriyelilerin dişil olan Türkiye toplumuna uyum sağlama çabalarının yanı sıra, daha modern ve endüstriyel bir topluma geçişlerinden kaynaklı olduğu muhtemeldir. Çünkü Hofstede vd. (2010: 144-145)'ne göre sanayileşme ve modernleşme toplumun daha dişil bir konuma dönüşmesine sebep olmaktadır ve Suriye bir tarım ülkesi olarak değerlendirilmiştir (Al Asali ve Shahin, 2016: 103-104).

Yapılan bu çalışmada 62,08 puan alarak Suriyelilerin belirsizlikten kaçınma açısından Hofstede'in çalışmasına göre hafif bir artış ile kültürel değerlerini koruduğunu gözlemlenmiştir. Hofstede çalışmasında 60 puan alarak Suriye toplumunun yüksek belirsizlikten kaçınma kültürel değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Merkin ve Ramadan (2010: 666) tarafından Şam'da Suriyeli üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada belirsizlikten kaçınma kültürel değerleri açısından bu çalışmanın bulguları ile benzerlik bulunmaktadır. Merkin ve Ramadan çalışmasında, Suriyeli öğrencileri 88 puanla yüksek belirsizlikten kaçınma kültürel değerlerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Rarick vd. (2018: 145) çalışmasında Türkiye'deki Suriyeliler üzerinde yaptıkları çalışma belirsizlikten kaçınma kültürel değerleri açısından bu çalışmanın bulguları ile

farklılaşmaktadır. Rarick vd. (2018) çalışmasında, Türkiye’de Suriyelilerin 44 puanla nispeten düşük belirsizlikten kaçınma kültürel değerlerine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Türkiye’deki Suriyeli çalışanların ve Türk vatandaşların belirsizlikten kaçınma kültürel değerleri açısından benzerlikler bulunmaktadır. Hofstede’in çalışmasında Türkiye’nin 85 puanla yüksek belirsizlikten kaçınan bir toplum yapısına sahip olduğunu tespit edilmiştir. Karadağ ve Göktaş Kulualp (2020, 261) tarafından Güneydoğu ve Karadeniz bölgelerinde çalışanlarla yapılan çalışmada belirsizlikten kaçınma kültürel değerleri açısından yalnızca 58,05 puan alan Karadeniz bölgesindeki çalışanlar ve Türkiye’de Suriyeli çalışanların kültürel değerleri ile benzerlik bulunmaktadır. Güneydoğu Anadolu bölgesindeki çalışanlar ise 44,5 puanla nispeten düşük belirsizlikten kaçınma kültürel değerlerine sahiptirler. Türker ve Karadağ (2019: 282) tarafından turizm sektörü çalışanları ile yapılan çalışmada belirsizlik kaçınma puanı Şanlıurfa ilinde çalışanlar için 70,45 puan, Trabzon ilinde çalışanlar için 52,05 puan olarak belirlenmiştir. Şanlıurfa’da çalışanlar yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyine sahipken Trabzon’da çalışanların nispeten belirsizlikten kaçınma düzeyine sahip oldukları görülmüştür.

Hofstede çalışmasında Suriye’nin belirsizlikten kaçınma puanını 60 olarak belirlemiştir (Hofstede Insights, 2023). Bu çalışmada, Türkiye’de yaşayan Suriyelilerin 62,08 puana sahip olduğu görülmüştür. Suriyelilerin belirsizlikten kaçınma puanlarının düşmeme ve hatta artmasının sebebi savaştan kaynaklı olabilmektedir. Hofstede kuramında siyasi gerilim, çatışma, savaş gibi nedenlerden dolayı toplumun belirsizlikten kaçınma seviyesinin arttığını izah etmektedir (Hofstede, 2001: 182).

Yapılan bu çalışmada Hofstede’in çalışmasına kıyasla Suriyelilerin zaman oryantasyonu kültürel değerleri açısından büyük bir değişime uğradığını gözlemlenmiştir. Hofstede’in çalışmasında Suriye’nin 30 puanla kısa vade yönelimli bir topluma sahip olduğunu görülmüştür. Ancak bu çalışmada Türkiye’de Suriyeli çalışanların 88,26 puanla uzun vade yönelimli bir topluma dönüştüğü görülmüştür. Aynı bulguyu, Rarick vd. (2018, 146) Türkiye’de Suriyelilerle yaptığı çalışmada tespit edilmiştir. Rarick vd. (2018) çalışmasında Türkiye’deki Suriyelilerin 60 puanla uzun vade yönelimli kültürel değerlere sahip olduklarını görülmüştür.

Hofstede çalışmasında Suriye toplumu kısa vade yönelimli olarak değerlendirilmiştir (Hofstede Insights, 2023). Bu çalışmada ise Suriyelilerin zaman oryantasyonu kültürel değerlerinin uzun vade yönelimli bir topluma dönüştüklerini görülmüştür. Bunun nedeni Suriyelilerin eğitim hizmetlerden yoksun olmalarından kaynaklı olabilmektedir. Suriye genelinde

Suriyeli çocukların 2.4 milyonu okula gitmemektedirler (UNICEF 2019). Türkiye'de ise okullaşamayan Suriyeli çocuk sayısı 393.547'dır (Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü, 2021).

Dolayısıyla 12 yıldır devam eden savaş Suriyelilerin temel haklardan biri olan eğitim gibi kişisel gelişim imkanlarını engellemiştir. Bu nedenle, Suriyelilerin ulaşmak istedikleri hayaller şimdiki koşullardan dolayı hayallerini gerçekleştirememelerine sebep olurken Suriyelileri tasarruf ve yatırım eğilimine yöneltmişlerdir.

Türkiye'deki Suriyeli çalışanlar ve Türk vatandaşlar arasında zaman oryantasyonu kültürel değerleri açısından farklılık bulunmaktadır. Bu çalışmada Türkiye'deki Suriyeli çalışanları uzun vade yönelimli gözlemlenirken, Hofstede'nin çalışmasında Türk vatandaşlarının 46 puanla kısa vade yönelimli kültürel değerlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Karadağ ve Göktaş Kulualp tarafından, Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz bölgelerinde çalışanlar üzerinde yapılan çalışmanın zaman oryantasyonu açısından 54,75 puan alarak yalnızca Güneydoğu bölgesinde çalışanlar ve Türkiye'de Suriyeli çalışanların kültürel değerlerinde benzerlik bulunmaktadır, Karadeniz bölgesinde çalışanların ise 44,25 puanla nispeten kısa vade yönelimli kültürel değerlerine sahip olduklarını görülmüştür. Türker ve Karadağ (2019: 282) tarafından turizm sektörü çalışanları ile yapılan çalışmada zaman oryantasyonu puanı Şanlıurfa ilinde çalışanlar için 48,50 puan, Trabzon ilinde çalışanlar için 46,55 puan olarak belirlenmiştir. Bu iki ilde çalışanların nispeten kısa vade yönelimli oldukları görülmüştür.

Yapılan bu çalışmada Türkiye'de Suriyeli çalışanların aşırı derecede hoşgörü kültürel değerlere sahip olduklarını saptanmıştır. Hofstede'in çalışmasında ise Suriye toplumu için hoşgörü-kısıtlama kültürel değerleri açısından veri bulunmamaktadır. Rarick vd. (2018, 141) tarafından Türkiye'de Suriyeliler üzerinde yapılan çalışmada ve Merkin ve Ramadan (2010, 664) tarafından Şam'da Suriyeli üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada eski bir ölçek olan VSM 94 kullanıldığı için hoşgörü-kısıtlama kültürel değerleri ölçülememiştir.

Türkiye'de Suriyeli çalışanlar ve Türk vatandaşları arasında hoşgörü-kısıtlama kültürel değerleri açısından farklılık bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmada Türkiye'de Suriyeli çalışanların aşırı hoşgörü olduklarını gözlemlenirken, Hofstede'in çalışmasında Türkiye'nin 49 puanla nispeten kısıtlayıcı bir topluma sahip olduğunu görülmüştür. Karadağ ve Göktaş Kulualp (2020, 261) tarafından Güneydoğu ve Karadeniz bölgelerinde çalışanların üzerinde yapılan çalışmanın hoşgörü-kısıtlama açısından bu iki bölgedeki çalışanların ve Türkiye'de Suriyeli çalışanların kültürel değerlerinde benzerlik bulunmaktadır. Güneydoğu Anadolu bölgesi 56 puanla, Karadeniz

54,8 puanla; her iki bölgede çalışanların nispeten uzun vade yönelimli oldukları tespit edilmiştir. Türker ve Karadağ (2019: 282) tarafından turizm sektörü çalışanları ile yapılan çalışmada hoşgörü-kısıtlama puanı Şanlıurfa ilinde çalışanlar için 52,35 puan, Trabzon ilinde çalışanlar için 54,15 puan olarak belirlenmiştir. Bu iki ilde çalışanların nispeten hoşgörülü oldukları görülmüştür. Suriyelilerin kültürel değerleri inceleyen çalışmalarda (Hofstede vd. 2010, Rarick vd. 2018, Merkin ve Ramadan, 2010) hoşgörü-kısıtlama kültürel değerleri ölçülmemiştir. Dolayısıyla Suriyelilerin hoşgörü-kısıtlama kültürel değerlerinde bir değişim gerçekleşip gerçekleşmemesi gözlemek mümkün olmamıştır.

5.1.2.Demografik Değişkenlere Göre Kültürel Boyutlar

Bu çalışmada cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, yetişme yerinin şehir ya da kırsal olması demografik faktörlerine göre Suriyeli çalışanların kültürel değerleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre cinsiyet ve yaş faktörünün kültürel değerler üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Eğitim düzeyinin bireysellik-toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma kültürel değerleri üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Yetişme yerinin şehir ya da kırsal olması ise erillik-dişillik kültürel değerleri üzerinde etkili olmuştur.

Yapılan bu çalışmada cinsiyet açısından tüm kültürel boyut ortalamalarında bir fark bulunmamıştır. Bu bulgu, Hofstede vd. (2010: 45-46) çalışmasına göre tutarlıdır. Hofstede vd. (2010) çalışmasında cinsiyet faktörünün kültürel değerler üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Taras vd. (2010: 426) meta-analiz çalışmasında, toplumsal kültürel değerlerin erkeklerde kadınlara kıyasla daha belirgin bir şekilde mevcut olduğu kaydedilmiştir. Türker ve Karadağ (2019) Şanlıurfa ilindeki otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada cinsiyetin kültürel boyutlar üzerinde etkisi olmadığını bulmuştur. Ancak cinsiyetin Trabzon ilindeki otel çalışanlarının bireysellik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik kültürel boyutları üzerinde etkisi olduğu görülmüştür; erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha bireyseli ve kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha eril oldukları belirlenmiştir.

Bu çalışmada yaş toplumsal kültürel değerlerin ortalamaları üzerinde etkili olmamıştır. Bu bulgu, Hofstede'in erillik-dişillik ve belirsizlikten kaçınma kültürel değer boyutlarına ilişkin bulguları ile çelişmektedir. Hofstede vd. (2010: 200)'e göre yüksek belirsizlikten kaçınma kültürel değerlerine sahip bir toplumda yaş ilerledikçe belirsizlikten kaçınma düzeyi artmaktadır. Ayrıca

yaş ilerledikçe bireylerin erilik düzeylerinin düştüğü ve 45 yaşından sonra bireylerin aralarında olan erilik düzeyi farkının kapandığı görülmektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 184). Türker ve Karadağ (2019) Şanlıurfa ilinde otel çalışanlarının toplumsal kültürel değerleri üzerinde yaş değişkeninin etkili olmadığını, Trabzon ilinde otel çalışanlarının kültürel değerleri üzerinde yaşın etkisi olduğunu bulmuştur. Trabzon ilinde 21 ile 29 yaş arasında çalışanlar 20 yaş ve altı, 30 ila 39 ve 40 ila 49 yaş arasında çalışanlara göre daha bireyselci, belirsizlikten kaçınma eğilimi daha yüksek ve daha uzun vade yönemlidir. Ayrıca bu yaş grubu 40-49 yaş arasında çalışanlara göre daha erildir (Türker ve Karadağ, 2019: 287). Sirias ve arkadaşları, ABD’de 8 şirkette çalışan toplam 503 kişinin yaşları ile bireyselcilik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada, X kuşağının (1965 ile 1980 arasındaki yıllar doğan kişilerin), bebek patlaması kuşağına göre (1946 ila 1964 arasındaki yıllar doğan kişilerin) bireyselcilik düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir (Sirias ve diğerleri, 2007: 755).

Bu çalışmada eğitim seviyesinin bireyselcilik-toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma boyutlarına bağlı kültürel değerler üzerinde etkisi bulunmuştur. Ankete katılan orta okul mezunu olan çalışanlar, lise ve üniversite mezunu olan çalışanlara göre daha bireyselcilerdir. Bu bulgu, Hofstede’in bulguları ile çelişmektedir. Hofstede vd. (2010: 133), eğitim düzeyi arttığında bireyselcilik düzeyinin arttığını bulmuştur. Taras vd. (2010: 429) bireylerin eğitim alma süresi arttıkça bireyselcilik düzeyinin arttığını bulmuştur. Türker ve Karadağ’ın (2019, 288) çalışmasında Şanlıurfa’da 11-12 yıl arası okumuş çalışanların 13-16 yıl arası okumuş çalışanlara göre daha bireyselci olduğu da görülmüştür. Öncül vd. (2016: 264) ise eğitim ile bireyselcilik-toplulukçuluk kültürel boyutu ile ilgili bir ilişki bulamamışlardır. Ankete katılan lise ve üniversite mezunu olan çalışanların, orta okul mezunu olan çalışanlara göre belirsizlikten kaçınma kültürel değerleri daha yüksektir. Bu bulgu, Taras ve arkadaşları tarafından 598 araştırma üzerinde yapılan meta analiz bulgularını da desteklenmektedir. Taras ve arkadaşlarının çalışmasında bireylerin eğitim düzeyleri ilerledikçe kültürel değerlerinin daha baskın olduğu görülmüştür. Türker ve Karadağ’ın (2019: 288) çalışmasında eğitim faktörünün belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, erillik-dişillik ve zaman oryantasyonu kültürel değerleri üzerinde etkisi görülmemiştir.

Hofstede ve arkadaşlarının çalışmasında uzun vade yönelimli bireylerin matematik ve fen derslerinde daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Ülkenin milli geliri bakılmaksızın bu sonuç özellikle 8. sınıfta okuyan öğrencilerde geçerli kılınmıştır, 4. sınıfta okuyan öğrencilerde ise ülke milli gelirinin etkisi gözlemlenmiştir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 261). Öncül vd. (2016: 264)

yaptığı çalışma bu ilişkiyi desteklememektedir. Çalışmada zaman oryantasyonu ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Yapılan bu çalışmada yetişilen yer faktörünün erillik-dişillik kültürel değerleri üzerinde etkisi görülmüştür, diğer kültürel boyutları üzerinde ise etkisi bulunamamıştır. Suriye’de kırsalda yetişen katılımcılar şehirde yetişen katılımcılara göre daha erildir. Bu bulgu, Hofstede’in erillik-dişillik boyutuna ilişkin bulgular ile örtüşmektedir. Hofstede’e göre modernleşme ve sanayi şehirleri, bireylerin kültürel değerlerini daha dişil hale getirmede etkili olmaktadır (Hofstede ve diğerleri, 2010: 144-145). Ayrıca çalışmada yetiştirilen yer faktörünün diğer kültürel boyutları üzerinde etkisi bulunamamıştır. Bu bulgu, Hofstede’in güç mesafesi ve bireysellik-toplulukçuluk boyutuna ilişkin bulguları ile çelişmektedir. Hofstede ve arkadaşlarına göre, tarımla daha az temas, hızlı sosyal mobilité, iyi bir eğitim sisteminin var olması, modernleşme ve teknoloji kullanımı, güç mesafelerini azaltan faktörlerdendir. Bununla birlikte bütün bu faktörler kırsal bölgelere kıyasla şehir yaşamında da bulunmaktadır dolayısıyla şehirde yaşayan kişilerin güç mesafeleri daha düşük olabilmektedir (Hofstede ve diğerleri, 2010: 86). Ancak Suriye’nin bir tarım ülkesi olarak değerlendirilmesinden dolayı (Al Asali ve Shahin, 2016: 103-104) kırsalda ve şehirde yaşayan kişilerin güç mesafesi düzeylerinde bir farklılık olmayabilir. Ayrıca Hofstede’e göre yetişilen yerin kırsal ya da şehir olması faktörünün bireysellik üzerindeki etkisi bulunmaktadır. Hofstede vd. (2010: 131) çalışmasındaki bireyler kırsal yerlerde tarımla uğraşmalarının etkisi ile geniş aile yapılarına sahiptirler ancak şehir merkezlerine göç ettiklerinde modernleşme ile beraber küçük aileler kurma eğiliminde olurlar. Sivas ilinde yapılan ve Hofstede kültür boyutlarını inceleyen bir çalışmada kişilerin doğup büyüdüğü ve yaşamlarını sürdürdükleri şehirlerin büyüklüğü ile bireysellik puanları arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. Buna göre büyük şehirlerde yer alan kişiler kısıtlı zamana sahip olma ve stresli yaşam koşullarına sahip olma gibi sebepler sonucunda daha yüksek bireysellik puanına sahip olabilirler (Öncül ve diğerleri, 2016: 264).

5.2.Katkılar

Bu çalışma, Türkiye’de çalışan Suriyelilerin kültürel değerlerinin incelenmesine dayanmaktadır. Bu çalışmadan önce Hofstede’nin güncel olan (VSM 2013) ölçeğini kullanan İzmir, İstanbul ve Gaziantep’teki Suriyeli çalışanların kültürel boyutlarını inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Sonuç olarak Türkiye’de çalışan Suriyelilerin kültürel değerleri hakkında bilgi

edinmiştir. Bununla birlikte, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve yetişilen yerin kırsal veya şehir olması faktörlerinin kültürel boyutlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çalışma aracılığıyla Suriyelilerin kültürel değerleri Hofstede'nin orijinal çalışması ile karşılaştırılarak aralarındaki farklılıklar incelenmiştir. Bu çalışma diğer çalışmalardan farklı olarak Suriyelilerin kültürel değerleri, Suriyeliler ve Türk vatandaşlarının üzerinde yapılan çalışmalar karşılaştırılarak aralarındaki farklılıklar yorumlanmaya çalışılmıştır. Suriye'deki savaşın belirsizlikten kaçınma boyutu üzerindeki etkisini gözlemlenmiştir. Belirsizlik kaçınma düzeyinin azalmadığını, aksine arttığını söyleyebiliriz, bu da savaş sebebiyle Türkiye'deki yasal durumlarının geçici olarak nitelendirilmesine bağlanabilir. Kısa vade yönelimli bir toplumdan uzun vade yönelimli bir topluma dönüşmesinde Suriyelilerin zaman oryantasyonu boyutundan önemli bir farklılık gözlemlenmiştir bunun nedenide Suriyeliler eğitimlerini tamamlayamamasından kaynaklı olabilmektedir. Yetişme yerinin kırsal veya şehir olması sadece erillik-dişillik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmuştur, güç mesafesi ve bireysellik-toplulukçuluk boyutunda anlamlı bir etkisinin olmadığı ve bunun Suriye'deki yavaş modernleşmeden kaynaklanmış olabileceği gözlemlenmiştir. Çalışmanın önemli katkılarından biri de Suriyelilerin hoşgörü-kısıtlama kültürel değerlerinin ölçülmesidir. Hofstede'in çalışmasında hoşgörü-kısıtlama boyutuna ilişkin bir veri bulunmamaktadır ayrıca Suriyelilerin hoşgörü-kısıtlama kültürel değerleri ölçeği başka bir araştırmaya rastlanmamıştır. Tüm bunlar, işyerindeki çeşitliliği uygun şekilde yönetmek ve bunu çalışanların işlevselliğine olumlu bir şekilde çevirmek için işletmelerin yönetimine Suriye kültürünün geniş bir değerlendirmesi sunulmuştur.

5.3.Öneriler

Örgütlerin yönetimleri kendi politikalarını geliştirirken ve idari tedbirler alırken Suriyeli çalışanların toplulukçu bir toplum olduğunu dikkate alınması gerekmektedir. Dolayısıyla işyerindeki etkileşimlerin dolaylı iletişim üzerinde kurulması daha verimli olabilmektedir. Suriyeli ve Türk vatandaşı çalışanlarda yüksek oranda belirsizlikten kaçınma olması, etkili bir iletişim sağlanamadığını ifade etmektedir ve Suriyeli çalışanların aynı işyerinde entegre olmalarına engel olabilmektedir. Bu nedenle, iki taraf arasında etkili bir iletişim sağlanabilmesi ve dolayısıyla işlerde etkililik sağlanabilmesi için çalışanların bir araya gelme sürecini kolaylaştıran mekanizmaların bulunması önemlidir. Suriyeli çalışanlar arasında nispeten yüksek bir güç

mesafesi düzeyinin varlığı, merkeziyetçi kararların ve hiyerarşik prosedürlerin çevik yönetimden daha uygun olabilmektedir. Suriyeli çalışanların yüksek oranda hoşgörü kültürel değerlere sahip olmaları ve Türk vatandaşlarının nispeten kısıtlayıcı kültürel değerlere sahip olmalarından dolayı Suriyeli çalışanlar işyerlerinde gerçekleşen prosedür ve düzenlemelerle başa çıkmakta zorlanabilirler. Bu nedenle işverenler Suriyeli çalışanlara yönelik gerekli prosedürler hakkında kolaylaştırıcı eğitimler düzenlemeli ve az prosedür gerektiren görevler vermelidirler. Suriyeli çalışanların uzun vade yönelimli kültürel değerlere sahip olmalarından dolayı işyerlerinde alıştıkları prosedürler üzerinde çalışmaya devam etme eğilimleri vardır o nedenle kurulu sistemlerinin çok fazla değiştirilmemesi gerekmektedir.

5.4.Kısıtlar

Suriyeli çalışanların kültürel değerlerinin incelenmesi için internet anket yoluyla veri toplanmış bu nedenle okuma yazma bilmeyen ancak Türkiye’de çalışan kişiler çalışmaya dahil edilememiştir. Ayrıca çalışmanın amacı açıklanmasına rağmen çok sayıda kişi çevrimiçi ankete katılmaktan endişe duyduklarını ifade etmiştir. Bu durum, Suriyeli çalışanların kültürel değerlerinin etkin bir şekilde incelenmesini engellenmiştir. Ulaşılan katılımcı sayısının sınırlı olması bireylerin kültürel değerlerinin mesleklere göre farklılıkların incelenmesini engellemiştir. Ayrıca toplanan verilerde Türk vatandaşlığına sahip olan Suriyelilerin sınırlı olmasından dolayı kültürel değerler detaylı bir şekilde incelenememiştir. Ankette Suriyeli çalışanların hangi yılda Türkiye’ye göç ettiklerinin sorulmaması Suriyeli çalışanların Türkiye’ye geliş yıllarına göre kültürel değerleri ölçülmesine engel olmuştur.

Kaynakça

Abi-Hashem, N. (2008). *Trauma, coping, and resiliency among Syrian refugees in Lebanon and beyond: A profile of the Syrian nation at war*. Washington DC: Lexington Books/Rowman & Littlefield.

Agarwala, T. (2008). Factors influencing career choice of management students in India. *Career Development International*, 13 (4): 362-376.

Al Asali, M.W. ve Shahin, I. (2016). Rural habitation in Syria: The culture of traditional architecture and its role in the reconstruction process. *METU Journal of the Faculty of Architecture*, 33(2): 101-119.

Ali, A. J. ve Wahabi, R. (1995). Managerial value systems in Morocco. *International Studies of Management & Organization*, 25(3): 87-96.

Almutairi, S. Heller, M. ve Yen, D. (2021). Reclaiming the heterogeneity of the Arab states. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28 (1): 158-176.

Arı, M. (2020). Kuşakların İş görme anlayışı ile kültür değerleri arasındaki ilişki. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Manisa.

Bartram, David, Maritsa V. Poros, Pierre Monforte (2017). *Göç meselesinde temel kavramlar*. Ankara: Hece.

Başar, Emire Cihan (2021). Kültür ve iş motivasyonu ilişkisi: Bankacılık sektörüne yönelik karşılaştırmalı bir analiz. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

Baumeister, R. F. (1997). Identity, self-concept, and self-esteem: The self lost and found. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.). *Handbook of personality psychology*. San Diego, CA: Academic Press.

Birsel, M. İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2009). Kültürel boyutlar içerisinde şekillenen çatışma tarzları. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10 (2): 245-262.

Bontis, N., Seleim, A. ve Bontis, N. (2009). The relationship between culture and corruption: a cross-national study. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1): 165-184.

Brandtstaedter, J. ve Greve, W. (1994). The aging self: Stabilizing and protective processes. *Developmental Review*, 14 (1) 52– 80.

Broverman, I. K., S. R. Vogel, D. M. Broverman, F. E. Clarkson ve P. S. Rosenkrantz. (1972). Sex-role stereotypes: A current appraisal. *Journal of Social Issues*, 28(2): 59–78.

Budin, D. K. A. ve Wafa, S. A. (2013). The relationship between gender and ethnicity upon Hofstede's cultural dimensions among Sabah ethnicities. *IOSR Journal of Business and Management*, 10(6): 55-58.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

Castles, Stephen, Mark J. Miller.(2009). *The age of migration: International population movements in the modern world* [4th Edition], Hampshire, Palgrave Macmillan Limited.

Cetrez, Ö., ve DeMarinis, V. (2017). A psychosocial, spiritual, and physical health study among assyrian-syrian refugees in istanbul: cultivating resilience in the midst of hardship. *Middle East Journal of Refugee Studies*, 2(2): 227-255.

Cheng, K. (1998). Can education values be borrowed? Looking into cultural differences. *Peabody Journal of Education*, 73 (1): 11-30.

Cheng, K. (1998). Can education values be borrowed? Looking into cultural differences. *Peabody Journal of Education*, 73(1): 11-30.

Chien Jie, I. L., Munshid Harun, M. Z., Aidil Djubair, R. (2020). Effect of Power Distance and Uncertainty Avoidance on Employees' Job Performance: Preliminary Findings. *Journal of Technology Management and Business*, 7(2): 69-82.

Child, J. (1981). Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations. *Research in Organizational Behavior*, 3(1): 303-356.

Chudnovskaya, E. ve O'Hara, L.L.S. 2022. Indulgence Versus Restraint: Exploration of A New Cultural Dimension in Context. *Journal of Intercultural Communication*, 22(2): 41-52.

Coleman, P. G., Ivani-Chalian, C. ve Robinson, M. (1999). Self and identity in advanced old age: Validation of theory through longitudinal case analysis. *Journal of Personality*, 67(1): 819-849.

Daniels, M. A. ve Greguras, G. J. (2014). Exploring the Nature of Power Distance: Implications for Micro and Macro Level Theories, Processes, and Outcomes. *Journal of Management*, 40(5): 1202-1229.

Danny, F., Mallon, M., ve Michae, A. (2003). The odyssey of career and the opportunity for international comparison. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(5): 705-712.

de Kort, W., E. Wagenmans, A. van Dongen, Y. Slotboom, G. Hofstede ve I. Veldhuizen (2010). Blood product collection and supply: Just a matter of money?. *Vox Sanguinis*, 98(1): 201-208.

Deschepper, R., L. Grigoryan, C. Stålsby Lundborg, G. Hofstede, J. Cohen, G. Van der Kelen, L. Deliens ve F. M. Haaijer-Ruskamp. (2008). Are cultural dimensions relevant for explaining cross-national differences in antibiotic use in Europe?. *BMC Health Services Research*, 8(123): 1-9.

Durán-Brizuela, R., Brenes-Leiva, G., Solís-Salazar, M. ve Torres-Carballo, F. (2016). Effects of Power Distance Diversity within Workgroups on Work Role Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Tecnología en Marcha*, 29(2): 63-76.

Ehtiyar, R. (2003). Kültürel sinerji: uluslararası işletmelere yönelik kavramsal bir irdeleme. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(5): 66-78.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. Yayın no: 242.

Erturan, İ. E. ve Bekar, İ.(2015). Denetçilerin meslek etiği algisinin hofstede'in kültür kurami ışığında değerlendirmesi. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(1): 85-109.

Gu, M., Li Tan, J.H., Amin, M., Mostafiz, M.I. ve Yeoh, K.K. (2022). Revisiting the moderating role of culture between job characteristics and job satisfaction: a multilevel analysis of 33 countries. *Employee Relations*, 44(1): 1-32.

Gunkel, M., Schlaegel, C.; Rossteutscher, T., Wolff, Bi. (2015). The human aspect of cross-border acquisition outcomes: The role of management practices, employee emotions, and national culture. *International Business Review*, 24(3): 394-408.

Gürsoy, D. ve Umbreit, W. T. (2004). Tourist information search behavior: cross-cultural comparison of european union member states. *International Journal of Hospitality Management*, 23(1): 55-70.

Hauff, S., Richter, N. F., Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International Business Review*, 24(4): 710-723.

Herbig, P. ve Dunphy, S. (1998), Culture and Innovation. Cross-Cultural Management. *An international Journal*, 5(4): 13-21.

Hober, B., Schaarschmidt, M. ve von Korflesch, H. (2019). Internal idea contests: Work environment perceptions and the moderating role of power distance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1): 1-10.

Hofstede Insights, "Country" (2023), <https://www.hofstede-insights.com/country/syria/>, (Erişim tarihi: 03.04.2023).

Hofstede Insights, "Country", (2023), <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>, (03.04.2023).

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks. Londra ve Yeni Delhi: Sage.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *The Online Readings in Psychology and Culture (ORPC)*. 2(1): 1-26.

Hofstede, G. (2022). "The VSM 2013". (<https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013>, (Erişim tarihi:19.5.2022)).

Hofstede, G., Hofstede, G.J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York. McGraw-Hill.

IOM. (2017). *Integration and social cohesion: Key elements for reaping the benefits of migration*. Global Compact Thematic Paper: International Organization for Migration.

Ismail, S. S. (2020). Collectivism and Uncertainty Avoidance in Narrative Oral Histories of Resettled Syrian Refugees. Walden University. Human Services. Doktora Tezi, Minneapolis.

Jahoda, G. (1984). Do we need a concept of culture? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(2): 139-151.

Jones, M. L. (2007). Hofstede - Culturally questionable? Oxford Business & Economics Conference. *University of Wollongong*, 7(3): 1-9.

Karadağ, D. ve Göktaş Kulualp, H. (2020). Ulusal kültür ile bölgesel kültürler arasındaki farklılıkların çalışma hayatına yansımaları: turizm sektörüne ilişkin bir çalışma. *Research Journal of Business and Management*, 7(4): 253-267.

Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organisations. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(1): 1-9.

Kluckhohn, C. (1951). *The study of culture*. In D. Lerner & H. D. Lasswell (Eds.). *The policy sciences*. Stanford. Stanford University Press.

Kose, H. ve Yaşar Uğurlu, Ö. (2022). The Effect of National Culture On National Innovativeness. *Master International*, 1(1): 81-102.

Köse, S., Tetik, S. ve Cuma, E. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1): 219-249.

Kroeber, A. L. ve Parsons, T. (1958). The concepts of culture and of social system. *American Sociological Review*, 23(1): 582-583.

Kuş, O. (2019). Suriyeli mültecilerin sosyal entegrasyonunda halkla ilişkilerin rolü. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. Doktora Tezi, İstanbul, 2019.

McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 55 (1): 89-118.

Meeuwesen, L., E. van den Brink-Muinen ve G. Hofstede. (2009). Can dimensions of national culture predict cross-national differences in medical communication?. *Patient Education and Counseling*, 75(1): 58–66.

Merkin, M. ve Ramadan, M (2010). Facework in Syria and the United States: A cross-cultural comparison. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(6): 661-669.

Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2020). The cross-cultural moderators of the influence of emotional intelligence on organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 1(1): 1-21.

Milli Eğitim Bakanlığı, ‘‘Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü-Dosyalar’’, (Erişim linki: https://hbogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2022_01/26165737_goc2022sunu.pdf, Erişim tarihi: 03.04.2023).

Minkov, M ve Hofstede, G. (2013). *Cross-Cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Thier Cultures*. Los Angeles: SAGE Publications.

Minkov, M. (2008). Self-enhancement and self-stability predict school achievement at the national level. *Cross-Cultural Research*, 42(2): 172–196.

Minkov, M. (2009). Predictors of Differences in Subjective Well-Being Across 97 Nations. *Cross-Cultural Research*, 43(2). 152-179.

Moulettes, A. (2007). The absence of women's voices in Hofstede's Cultural Consequences: A postcolonial reading. *Women in Management Review*, 22 (6): 443-455.

Müller-Funk, L. (2019). Adapting to staying, or imagining futures elsewhere: Migration decision-making of Syrian refugees in Turkey. *International Migration Institute (IMI)*, 154(1): 1-41.

Ng, E. S., Burke, R. J. ve Fiksenbaum, L. (2008), Career choice in management: findings from US MBA students. *Career Development International*, 13(4): 346-361.

Öncül, M. S., Deniz, M ve İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*. 7(1): 255-269.

Ouarasse, O. A., ve van de Vijver, F. J. (2005). The role of demographic variables and acculturation attitudes in predicting sociocultural and psychological adaptation in Moroccans in the Netherlands. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(1): 251-272.

Özbilgin, M. F., Küskü, F. ve Erdoğan, N. (2005). Explaining influences on career 'choice': the case of MBA students in comparative perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11): 2000-2028.

Pdado, G. ve Tezcan, L. (2018). Kültür ve kültür boyutlarının inovasyon kapasiteleri üzerine etkileri. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 275-292.

Poortinga, Y. H. ve van de Vijver, F. J. R. (1987). Explaining cross-cultural differences: Bias analysis and beyond. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18(3): 259-282.

Posthuma, R. (2009). National Culture and Union Membership: A Cultural Cognitive Perspective. *Industrial Relations*, 64(3): 507-529.

Prajogo, D., Mena, C., Cooper, B. ve Teh, P.L. (2022). The roles of national culture in affecting quality management practices and quality performance - multilevel and multi-country analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(7): 877-897.

Rapp, J. K., Bernardi, R. A., ve Bosco, S. M. (2011). Examining the use of Hofstede's Uncertainty Avoidance construct in international research: A 25-Year Review. *International Business Research*, 4(1): 3-15.

Rarick, C., Barczyk, C., Winter, G., ve Angriawan, A. (2018). The Displaced Syrian Diaspora: A Cultural Assessment and Potential Implications for Organizational Dynamics. *Journal of Organizational Psychology*, 18(3): 139-150.

Saputra, D., Arief, M., Gharnaditya, D. ve Vhany, D. (2018). Mediating effect of job satisfaction on relation between power distance and collectivism toward employee performance in Indonesia. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(1): 75-86.

Segall, M. H. (1984). More than we need to know about culture but are afraid not to ask. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(2):153-162.

Şeker, B. D. ve Boysan, M. (2013). İranli geçici sığınmacıların kültürleşme tercihlerinin demografik özelliklere göre incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1): 18-39.

Seymen, O.A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sidani, Y. M. ve Gardner, W. L. (2000). Work values among Lebanese workers. *Journal of Social Psychology*, 140(5): 597-607.

Sirias, Danilo, Karp, H. B., Brotherton, T. (2007). Comparing the levels of individualism/collectivism between baby boomers and generation X. *Management Research News*, 30(10): 749-761.

Smith, P. B., Peterson, M. F. ve Schwartz, S.H. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33 (2): 188–208.

Song, L. J. ve Werbel, J. D. (2007). Guanxi as impetus? Career exploration in China and the United States. *International Journal of Career Management*, 12(1): 51-67.

T.C. İçişleri Bakanlığı Göç İdaresi Başkanlığı, “Geçici Koruma”, (2022), <https://www.goc.gov.tr/gecici-koruma5638>, (24.12.2022).

Takyi-Asiedu, S. (1993). Some Socio-cultural Factors Retarding Entrepreneurial Activity in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Venturing*, 8(1): 91-98.

Taras, V. (2008). Work-related acculturation: Change in individual work-related cultural values following immigration (Unpublished doctoral dissertation). University of Calgary, Calgary, Alberta, Canada.

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*. 95(3): 405-439.

Tatlıcioğlu, O. ve Apak, H. (2018). Suriyeliler hakkında yapılan lisansüstü tezler üzerine bir inceleme. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 18(2): 227-254.

Torun, G.S. (2012). *Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe bir Araştırma*, T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın No:724. Ankara: Korza Yayıncılık.

Türker, N. ve Karadağ, D. (2019). Kültürel Farklılıklar: Hofstede'nin Kültürel Boyutları Üzerine Trabzon ve Şanlıurfa İllerinde Bir Uygulama. *Journal of Economy Culture and Society*, 61(1): 271-295.

UNHCR, “Operational Data Portal”(2023), https://data.unhcr.org/en/country/syr#_ga=2.98068447.1967091672.1672849596-892496175.1650535514_ (04.01.2023).

UNHCR, ‘‘Refugee Statistics’’, 27.11.2022, <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/>, (25.12.2022).

United Nations International Children’s Emergency Fund, ‘‘Syrian crisis reports’’, (2019), <https://www.unicef.org/emergencies/syrian-crisis>, (2023).

Uslu, o. ve Ardıç, K. (2013). Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkileri mi?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2): 313-338.

Uslu, O. ve Ardıç, K. (2017). Kültürel Değerlerinin İş Doyumuna Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13): 748-755.

Varoğlu, K. A. (2000). Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış; Analitik Düşünce Modellemeleri İle Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Erciyes Üniversitesi*. 421-445.

Vidhyarthi, P. R., Anand, S., ve Liden, R. C. (2014). Do emotionally perceptive leaders motivate higher employee performance? The moderating role of task interdependence and power distance. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 232-244.

Wang, Q., Lin, M., Narayan, A., Burns, G. N.; Bowling, N. A. (2020). A cross-cultural examination of the relationships between job attitudes and workplace deviance. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(1): 249–272.

White, L. A. (2007). *The evolution of culture: The development of civilization to the fall of Rome*. Walnut Creek. Left Coast Press.

Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: kültürel zeka. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(16): 100-131.

Yıldız, T. ve Yıldız İ. (2017). Suriyelilerin Türkiye Ekonomisinde Kayıt Dışı İstihdama Etkileri ve Bunun Yansıması Olarak Türkiye'ye Maliyetleri Üzerine Bir İnceleme. *Journal of Economics Business and Political Research*, 2(3): 30-46.

Zelinsky, W. (1971). The hypothesis of the mobility transition. *Geographical Review*, 61(2): 2019-249.

EKLER:

Ek-1: VSM 2013 Ölçeğinin Türkçe Soruları

ULUSLARARASI ANKET (VSM 2013)- birinci sayfa

Lütfen, varsa mevcut işinizi gözardı ederek, ideal bir iş düşünün. İdeal bir iş seçiminde, aşağıdakiler sizin için ne kadar önemli olurdu ... (lütfen her hizada bir cevabı daire içine alınız):

1 = birincil derecede önemli

2 = çok önemli

3 = orta düzeyde önemli

4 = az önemli

5 = en az derecede önemli ya da önemsiz

01. kişisel ya da aile hayatınız için yeterli zamanınızın olması

1 2 3 4 5

02. saygı duyacağınız bir patrona, yöneticiye sahip olmak

1 2 3 4 5

03. iyi performansınızın fark edilmesi

1 2 3 4 5

04. iş güvenliğinizin olması

1 2 3 4 5

05. mutlu insanlarla birlikte çalışmak

1 2 3 4 5

06. ilgi duyduğunuz işi yapmak

1 2 3 4 5

07. işinizle ilgili kararlarda amiriniz tarafından size danışılması

4 5

1 2 3

08. hoşlanılan bir çevrede yaşamak

1 2 3 4 5

09. aileniz ve arkadaşlarınız tarafından saygı duyulan bir işe sahip olmak

1 2 3 4 5

10. terfi için fırsatlara sahip olmak

1 2 3 4 5

Özel hayatınızda, aşağıdakilerin her biri sizin için ne kadar önemlidir? (lütfen her hizada bir cevabı daire içine alınız):

11. eğlence için boş zaman ayırmak
1 2 3 4 5
12. kanaatkarlık : aşırıya kaçmamak
1 2 3 4 5
13. arkadaşlarınıza hizmet etmek
1 2 3 4 5
14. Tutumluluk (ihtiyaçtan fazlasını harcamamak)
1 2 3 4 5

ULUSLARARASI SORULAR (VSM 2013)- ikinci sayfa

15. Kendinizi ne sıklıkla sinirli ya da huzursuz hissedersiniz?

1. her zaman
2. genellikle
3. bazen
4. nadiren
5. asla

16. Mutlu bir kişi misiniz?

1. her zaman
2. genellikle
3. bazen
4. nadiren
5. asla

17. Diğer kişiler veya koşullar, gerçekten yapmak istediğiniz şeylerden sizi engeller mi?

1. evet, her zaman
2. evet, genellikle
3. bazen
4. hayır, nadiren
5. hayır, asla

18. her şeyi hesaba katarak, bu günlerde sağlığını nasıl tanımlarsınız?

1. çok iyi
2. iyi
3. vasat

4. kötü
5. çok kötü

19. ülkenizin vatandaşı olmaktan ne kadar gurur duyuyorsunuz?

1. çok gurur duyarım
2. oldukça gurur duyarım
3. bir parça gurur duyarım
4. çok gurur duymam
5. hiç gurur duymam

20. sizin deneyimlerinize göre, astlar üstleriyle (öğrenciler öğretmenleriyle) çelişmekten ne sıklıkla korkarlar?

1. asla
2. nadiren
3. bazen
4. genellikle
5. her zaman

ULUSLARARASI SORULAR (VSM 2013)- üçüncü sayfa

Aşağıdaki önermelerden her birine ne ölçüde katılmakta ya da karşı çıkmaktasınız? (lütfen her hizada bir cevabı daire içine alınız):

- 1 = kesinlikle katılıyorum
- 2 = katılıyorum
- 3 = kararsızım
- 4 = karşıyım
- 5 = kesinlikle karşıyım

21. Bir kişi astlarının iş hakkında getirebileceği çoğu soruya kesin cevapları olmasa da iyi bir yönetici olabilir

1 2 3 4 5

22. Sürekli bir gayret, sonuca giden en güvenilir yoldur

1 2 3 4

5

23. Bazı astların iki patronu olduğu bir organizasyon yapısından ne pahasına olursa olsun kaçınılmalıdır

1 2 3 4 5

24. Bir şirketin ya da örgütün kuralları çiğnenmemelidir – çalışanın bunun şirket çıkarları için en iyi olduğunu düşündüğü durumlarda bile

ULUSLARARASI SORULAR (VSM 2013)- dördüncü sayfa

Sizin hakkınızda bazı bilgiler (istatistiki amaçlar için):

25. Cinsiyetiniz:

1. erkek
2. kadın

26. Kaç yaşınızdasınız?

1. 20'den küçük
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 ve üstü

27. Kaç yıl resmi okul eğitimi (ya da eşdeğeri) tamamladınız (ilkokuldan başlayarak)?

1. 10 yıl ya da daha az
2. 11 yıl
3. 12 yıl
4. 13 yıl
5. 14 yıl
6. 15 yıl
7. 16 yıl
8. 17 yıl
9. 18 yıl ya da daha çok

28. Ücret karşılığı çalıştığınız bir işiniz varsa ya da olduysa, bu ne tür bir iş / işti?

1. Ödemesiz iş (tam-zamanlı öğrencileri de kapsar)
2. Vasıfsız ya da yarı-vasıflı işçi
3. Genel eğitilmiş ofis çalışanı ya da sekreter
4. Mesleki eğitilmiş zanaatkar, teknisyen, hemşire, sanatçı ya da eşdeğeri

5. Akademik eğitimli profesyonel ya da eşdeğeri (yönetici konumunda olmayan)
6. Bir ya da daha çok (yönetici konumunda olmayan) kişinin yöneticisi
7. Bir ya da daha çok (yönetici konumunda olan) kişinin yöneticisi

29. Uyuşgunuz nedir?

30. Doğduğunuzda uyruşgunuz neydi (eğer farklı ise)?

Katılımınız için çok teşekkür ederiz!



Ek-2: VSM 2013 Ölçeğinin Arapça Soruları

(2013) إستانبيان دولي (في اس ام

فكر في وظيفة مثالية (متناسيا عملك الحالي إذا كان لديك عمل) في تلك الوظيفة المثالية , حدد درجة أهمية كل من الأمور
(التالية مستخدما المعيار التالي) (جواب واحد فقط لكل سؤال :

1 = في غاية الأهمية

2 = مهم جدا

3 = متوسط الأهمية

4 = قليل الأهمية

5 = قليل الأهمية بشكل كبير أو ليست له أهمية

01	أن يكون لديك الوقت الكافي لحياتك الشخصية أو المنزلية	1	2	3	4	5	
02	أن يكون لديك رئيس (أعلى منك درجة بشكل مباشر) يمكنك أن تحترمه			1	2	3	
	4 5						
03	أن تتلقى التقدير مقابل أداؤك الجيد	1	2	3	4	5	
04	أن يكون لديك ضمان في العمل	1	2	3	4	5	
05	أن يكون هناك أشخاص تترتاح للعمل معهم		1	2	3	4	5
06	أن تقوم بالعمل الذي يثير اهتمامك	1	2	3	4	5	
07	أن يستشيرك رئيسك في القرارات التي تتعلق بعملك		1	2	3	4	5
08	أن تعيش في منطقة أنت راغب فيها	1	2	3	4	5	
09	أن يكون لديك عمل يحترمه أفراد عائلتك وأصدقاؤك		1	2	3	4	5
10	أن تكون لديك فرص للترقية	1	2	3	4	5	

(في حياتك الخاصة، ما مدى أهمية كل مما يلي: (يرجى وضع دائرة حول إجابة واحدة في كل سطر

11	أن يكون لديك وقت فراغ تمرح فيه	1	2	3	4	5
----	--------------------------------	---	---	---	---	---

- 12 القناعة: ان تكون رغباتك قليلة 1 2 3 4 5
- 13 تقديم خدمة إلى صديق 1 2 3 4 5
- 14 (أن تكون مُقتصد (لا تنفق أكثر من الحاجة 1 2 3 4 5
- 15 ؟ما مقدار ما تشعر به من قلق أو توتر

- 1) دائما
- 2) عادة
- 3) في بعض الأحيان
- 4) نادرا
- 5) مطلقا

- 16 ؟هل أنت شخص سعيد

- 1) دائما
- 2) عادة
- 3) في بعض الأحيان
- 4) نادرا
- 5) مطلقا

- 17 هل تعتقد أن الآخرين أو الظروف أعاقوك عن عمل شيء عازمت على القيام به - هل يمنحك الأشخاص الآخرون ؟أو الظروف من عمل ما تريد فعله

- 1) نعم، دائما
- 2) نعم، عادة
- 3) في بعض الأحيان
- 4) كلا، نادرا
- 5) كلا، مطلقا

- 18 ؟بشكل عام ، كيف تصف حالتك الصحية هذه الأيام

- 1) جيدة جدا
- 2) جيدة
- 3) متوسطة
- 4) سيئة
- 5) سيئة جدا

19 ؟ إلى أي درجة أنت فخور بإنتمائك لوطنك

- 1) فخور جدا
- 2) فخور بشكل متوسط
- 3) فخور بشكل أو بآخر
- 4) لست فخورا جدا
- 5) لست فخورا بالمرة

20 ؟(وفقا لتجربتك، ما مقدار خوف الموظفين في معارضة مدراءهم (أو معارضة الطلبة لمعلميهم

- 1) مطلقا
- 2) نادرا
- 3) في بعض الأحيان
- 4) عادة
- 5) دائما

؟إلى أي مدى توافق أو تختلف مع كل من العبارات التالية
:يرجى وضع دائرة حول إجابة واحدة في كل سطر

- أوافق بشدة = 1
أوافق = 2
لا أقرر = 3
أختلف = 4
أختلف بشدة = 5

21 يمكن للمرء أن يكون مديرا جيدا دون أن يجيب بدقة عن كل تساؤلات الموظفين لديه حول قضايا العمل
1 2 3 4 5

22 الجهد و المثابرة هي أضمن طريقة لتحقيق النتائج 1 2 3 4 5

23 يجب تجنب أي نظام وظيفي يسمح بوجود رئيسين لنفس الموظف 1 2 3 4
5

24 لا يمكن انتهاك قوانين شركة أو هيئة ما حتى وإن ظن الموظف أن ذلك في صالح الشركة أو الهيئة
1 2 3 4 5

(معلومات شخصية) للأغراض الإحصائية

25 :هل أنت

- 1) ذكر
- 2) أنثى

26 ؟العمر

- 1) تحت العشرين
- 2) 20 – 24
- 3) 25 – 29
- 4) 30 – 34
- 5) 35 – 39
- 6) 40 – 49
- 7) 50 – 59
- 8) أو أكثر 60

27 ؟(كم عدد سنوات التعليم المدرسي الرسمي (أو ما يعادله) التي أنجزتها (ابتداء من المدرسة الابتدائية

- 1) سنوات أو أقل 10
- 2) سنة 11
- 3) سنة 12
- 4) سنة 13
- 5) سنة 14
- 6) سنة 15
- 7) سنة 16
- 8) سنة 17
- 9) سنة أو أكثر 18

28 ؟ ما نوع الوظيفة التي تشغلها الآن أو التي شغلتها من قبل

- 1) (لم يكن لدي وظيفة (يشمل ذلك الطلبة
- 2) عامل يدوي دون مهارة أو بمهارة متوسطة
- 3) عامل مكتب متدرب أو سكرتير
- 4) حرفي بتدريب مهني أو فنيّ أو متخصص بتكنولوجيا المعلومات أو ممرض أو فنان أو ما يعادله
- 5) (مدرّب مهني أكاديمي (جامعي) أو ما يعادله (ولكن ليس مدير لأشخاص
- 6) مدير لموظف أو أكثر ليسوا من المدراء
- 7) رئيس مدير أو أكثر

29 ما هي جنسيتك ؟

.....

30 ؟(ما هي جنسيتك عند الولادة (إذا كانت مختلفة

.....

! نشكرك كثيرا لتعاونك

