TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOĞU DİLLERİ VE EDEBİYATLARI
ANABİLİM DALI
KORE DİLİ VE EDEBİYATI BİLİM DALI

HOFSTEDE'İN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE-GÜNEY KORE ŞİRKET KÜLTÜRÜ KARŞILAŞTIRMASI

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Cansu ÖZTÜRK

Ankara, 2023

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOĞU DİLLERİ VE EDEBİYATLARI
ANABİLİM DALI
KORE DİLİ VE EDEBİYATI BİLİM DALI

HOFSTEDE'İN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE-GÜNEY KORE ŞİRKET KÜLTÜRÜ KARŞILAŞTIRMASI

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Cansu ÖZTÜRK

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Pınar ALTUNDAĞ

Ankara, 2023

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOĞU DİLLERİ VE EDEBİYATLARI ANABİLİM DALI
KORE DİLİ VE EDEBİYATI BİLİM DALI

HOFSTEDE'İN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE-GÜNEY KORE ŞİRKET KÜLTÜRÜ KARŞILAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Doç. Dr. Pınar ALTUNDAĞ

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

Adı ve Soyadı	**İmzası**
1- Prof. Dr. M. Ertan GÖKMEN	
2- Doç.Dr. Ayşegül ATAY	
3- Doç. Dr. Pınar ALTUNDAĞ (Danışman)	
4-	
5-	

Tez Savunması Tarihi

12.01.2023

T.C.

ANKARA ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Doç. Dr. Pınar ALTUNDAĞ danışmanlığında hazırladığım "HOFSTEDE'İN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE-GÜNEY KORE ŞİRKET KÜLTÜRÜ KARŞILAŞTIRMASI" (Ankara, 2023) adlı yüksek lisans ■ – doktora/bütünleşik doktora ☐ tezimdeki bütün akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Tarih:

Ad-Soyad: Cansu ÖZTÜRK

İmza:

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ……v

KISALTMALAR……..viii

GRAFİK VE HARİTA LİSTESİ……..ix

TABLO LİSTESİ…….....x

ŞEKİL LİSTESİ……..xi

1. BÖLÜM

GİRİŞ……1

1. 1. TEZİN ADI……1

1. 2. TEZİN KONUSU……...1

1. 3. TEZİN AMACI VE ÖNEMİ…….....2

1. 4. YÖNTEM……...3

1. 5. TEZİN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI……....4

1. 6. KURAMSAL ÇERÇEVE……..5

1. 6.1. KÜLTÜR VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ…….....5

1. 6.1.1. KÜLTÜR NEDİR?.....5

1. 6.1.2. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ KAVRAMI……..8

1. 6.2. GEERT HOFSTEDE'İN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ..11

1. 7. TEZİN BÖLÜMLERİ……..13

2. BÖLÜM

ANA BAŞLIKLARIYLA TÜRK VE KORE KÜLTÜR YAPILARI HAKKINDA GENEL BİLGİ……...15

2.1. KÜLTÜR, BİREY VE AİLE……15

2.2. TÜRK KÜLTÜR YAPISINA GENEL BİR BAKIŞ……19

2.3. KORE KÜLTÜR YAPISINA GENEL BİR BAKIŞ……29

3. BÖLÜM

TÜRK VE KORE ORGANİZASYON KÜLTÜRLERİNİN ANA BAŞLIKLARI……56

3.1. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ KAVRAMININ GEERT HOFSTEDE'İN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ AÇISINDAN İNCELENMESİ……57

3.1.1. GÜÇ MESAFESİ BOYUTU……..63

3.1.2. BİREYCİLİK VE TOPLULUKÇULUK (= KOLEKTİVİST = ORTAKLAŞA DAVRANIŞÇILIK) BOYUTU……...65

3.1.3. ERİLLİK VE DİŞİLLİK BOYUTU……...69

3.1.4. BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA BOYUTU……..72

3.1.5. UZUN VADELİ-KISA VADELİ BOYUTU…….76

3.1.6. KISITLILIK VE KISITSIZLIK BOYUTU ……...……81

3.2. KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ IŞIĞINDA TÜRK VE KORE KÜLTÜREL DEĞERLERİ …….....85

3.3. TÜRK KÜLTÜREL DEĞERLERİNİN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ IŞIĞINDA ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNE YANSIMALARI…….93

3.4. KORE KÜLTÜREL DEĞERLERİNİN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ IŞIĞINDA ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNE YANSIMALARI…….98

4. BÖLÜM

ANKET İNCELEMELERİ, BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER ……106

4.1. ANKET UYGULAMALARI HAKKINDA GENEL BİLGİLER……..…106

4.2. TÜRK ÇALIŞANLARA İLETİLEN ANKET SONUÇLARI VE ELDE EDİLEN BULGULAR……..108

4.2.1. GÜÇ MESAFESİ BOYUTU ÖZELİNDE ELDE EDİLEN BULGULAR……..109

4.2.2. BİREYCİLİK-TOPLULUKÇULUK BOYUTU ÖZELİNDE ELDE EDİLEN BULGULAR……...112

4.2.3. ERİLLİK-DİŞİLLİK BOYUTU ÖZELİNDE ELDE EDİLEN BULGULAR……..115

4.2.4. BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA BOYUTU ÖZELİNDE ELDE EDİLEN BULGULAR……..…..118

4.2.5. UZUN VADELİ-KISA VADELİ YÖNELİM BOYUTU ÖZELİNDE ELDE EDİLEN BULGULAR……...122

4.2.6. KISITLILIK-KISITSILIK BOYUTU ÖZELİNDE ELDE EDİLEN BULGULAR……..126

5. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER…….132

KAYNAKÇA……141

EKLER…….157

EK 1: ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ÖLÇÜMLEME ANKETİ 157

ÖZET……175

ABSTRACT……...…..176

ÖNSÖZ

Farklı kaynaklarda *iş kültürü, çalışma kültürü, firma kültürü, örgüt kültürü* vb. çeşitli şekillerde adlandırıldığı üzere *organizasyon kültürü,* organizasyona mensup bireylerce oluşturulup düzenlenen ortak bir algı ve anlam sistemi (Özey, 2014: 29) olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt/organizasyon içi uyulması beklenen ve her türlü sosyal işleyiş açısından rehber görevi gören bir olgu olan örgüt/iş kültürü, şirket içinde istenen ve istenmeyen hemen her tutum ve davranıştan, yükselme-terfi-iş kaybı gibi durumların nasıl ortaya çıkacağını ortaya koyan yazılı olan ve/veya olmayan tüm sosyal kodları da içinde barındırmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse, her organizasyonun/örgütün kendine ait olan ve iletişim yoluyla aktarılan iş/organizasyon kültürü bulunmaktadır.

Çalışmayla asıl amaçlanan, Kore Dili ve Edebiyatı Anabilim Dalı mezunu olan ve/veya kariyerine Kore menşeili bir firmada başlamak/devam etmek isteyen Türk bireylere, Türk ve Kore ülke iş/örgüt kültürleri arasındaki genel fark ve benzerlikleri, Geert Hofstede (2010)'in geliştirdiği 'Kültürel Boyutlar Teorisi' bağlamında inceleyerek karşılaştırmalı olarak ortaya koyabilmektir.

Özellikle globalleşen dünyada, çok çeşitli ve farklı kültürel geçmişe sahip birçok çalışanı çatısı altında toplamış bulunan uluslararası şirketlerde, bu kültürel farklılıklara sahip bireylerin yönetimi, bu şirketlerin başarısı açısından önem arz etmektedir. Aynı organizasyona mensup olan ancak farklı kültürel değerlere sahip topluluklardan (ulus, aile, arkadaş çevresi vb.) gelen bireylerin de kendilerine has bir algı ve değerler sistemi bulunmaktadır.

Bireylerin de kendi kişisel geçmişlerinden ve sosyal her türlü etkileşim sonucu edinmiş oldukları ve farklı kültürel birikimlerle şekillenerek ortaya çıkan bu değerleri ister istemez ve/veya farkında olarak veya olmayarak mensubu oldukları

organizasyona/örgüte, her türlü sözlü-yazılı iletişim aracılığıyla taşıyarak entegre olmaya çalıştıkları oldukça önemli bir gerçektir.

Bireyler, kendilerinden önce var olan bir dünya içine doğmaktadırlar (Çoştu, 2009: 129). Doğmuş oldukları bu dünyada ise, kendi kültürel değerlerine ait birikimi, ilk sosyalleşmeyi öğrendikleri 'aile'de edinmeye başlamaktadırlar. Bu düşünceden hareketle, bu çalışmada ilk olarak 'kültür-birey-aile' kavramlarının açıklanarak bu kavramların birbirleriyle olan ilişkisine vurgu yapılmış, ve daha sonra Türk ve Kore kültürel değerlerine dair geçmişten günümüze uzanan temel bilgilerin genel hatlarıyla verilmesi hedeflenmiştir. Bu amaç doğrultusunda Googleform'da; Hofstede (2010)'in bahsi geçen teorisi çerçevesinde; hazırlanarak çeşitli sosyal medya araçları ile hedef kitlesini Koreli bir şirkette çalışmış ve/veya çalışmakta olan Türklerin oluşturduğu çalışanlara bir anket iletilmiş ve onlardan gelen geri dönütlerin de bu çalışmaya eklenmesi planlanmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgular sonrası, bu tezin asıl hedefi olan, iki ülkeye ait şirket/organizasyon kültürleri Hofstede (2010)'in teorisi bağlamında karşılıklı olarak incelenerek, özellikle Kore iş/örgüt/organizasyon kültürü açısından dikkat edilmesi gereken noktalar üzerinde durulmak istenmiştir.

Bu tezin yazımı sırasında bana, çok büyük destek veren ve hem benim sorularıma değerli geri dönütleri ve yönlendirmeleri hem de konumla ilgili olarak bana kaynak önererek bilgi ve düşüncelerini benimle cömert şekilde paylaşan ve anketlerin hedef kitleye ulaşabilmesi için eski bölüm mezunlarıyla iletişime geçerek tezimin son bölümlerinin yazılabilmesinde çok büyük katkı sağlayan ve beni hiç yalnız bırakmayan değerli danışman hocam Doç. Dr. Pınar ALTUNDAĞ'a sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Yine, bu teze oldukça büyük katkı sağlamış ve tezin anket değerlendirme bölümünün oluşmasına, kendilerine ilettiğimiz anketi yanıtlayarak geri dönüt sağlayan

tüm Türk çalışanlara da teşekkürlerimi iletiyorum. Ayrıca tez yazımı sırasında çalışmakta olduğum şirketimin patronlarına da, bana göstermiş oldukları anlayış ve serbestlik için de buradan teşekkürlerimi iletmeyi borç bilmekteyim.

Cansu ÖZTÜRK

Ankara, 2023

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

Bknz. : Bakınız

Çev. : Çeviren

Ed. : Editör

G. Kore: Güney Kore

İ.Ö. : İsa'dan Önce (Milattan Önce)

s. : sayfa

TDK : Türk Dil Kurumu

GRAFİK VE HARİTA LİSTESİ

Harita 1: Kore Yarımadası……30

Grafik 1: Kültürel Boyutlar Teorisi Çerçevesinde Türk ve Kore Ülke Kültürlerinin Karşılaştırılması…….....86

Grafik 2: Kore Menşeili Bir Şirkette Çalışmış ve/veya Çalışmakta Olan Türk Çalışanların Çalışma Süreleri……...109

Grafik 3: Türk Çalışanların Yanıtlarına Göre Koreli Şirketlerin Güç Mesafesi Boyutu Genel Değerlendirilmesi……..110

Grafik 4: Türk Çalışanların Yanıtlarına Göre Koreli Şirketlerin Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutu Genel Değerlendirilmesi…….112

Grafik 5: Türk Çalışanların Yanıtlarına Göre Koreli Şirketlerin Erillik-Dişillik Boyutu Genel Değerlendirilmesi……..115

Grafik 6: Türk Çalışanların Yanıtlarına Göre Koreli Şirketlerin Belirsizlikten Kaçınma Boyutu Genel Değerlendirilmesi……...118

Grafik 7: Türk Çalışanların Yanıtlarına Göre Koreli Şirketlerin Uzun Vadeli-Kısa Vadeli Yönelim Boyutu Genel Değerlendirilmesi……122

Grafik 8: Türk Çalışanların Yanıtlarına Göre Koreli Şirketlerin Kısıtlılık-Kısıtsızlık Boyutu Genel Değerlendirilmesi…….126

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Tarihten Günümüze Korelilerin İnanç Dünyasını Şekillendiren Sistemler…….33

Tablo 2: Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Toplumlar Arasındaki Farklar: İşyerinde……64

Tablo 3: Toplulukçuluk ve Bireycilik Boyutu Özellikleri…….67

Tablo 4: Erillik ve Dişillik Boyutu Özelliklerine Sahip Toplumlar Arasındaki Farklar: İşyerinde……71

Tablo 5: Yüksek ve Düşük Belirsizlikten Kaçınma Düzeylerine Sahip Toplumların Belli Başlı Farkları: İşyerinde……74

Tablo 6: Uzun Vadeli ve Kısa Vadeli Yönelimli Toplumların Genel Farklılıkları……..78

Tablo 7: Kısıtlılık ve Kısıtsızlık Boyutunun Genel Farklılıkları……83

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İslamiyet Etkili Türk Aile Yapısında Aile İçi Değerler…….25

Şekil 2: Joseon Dönemi Konfüçyüsyen Kore Toplum Yapısının Şekillenmesi..41

Şekil 3: Örgüt Kültürünün Öğeleri……..…59

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde tezin adı, amacı, önemi ile kapsamı ve sınırlılıkları açıklanmakta ve çalışmanın kuramsal çerçevesi verilmektedir.

1. 1. TEZİN ADI

Bu tezin adı "HOFSTEDE'İN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE - GÜNEY KORE ŞİRKET KÜLTÜRÜ KARŞILAŞTIRMASI"dır.

1. 2. TEZİN KONUSU

Tezin konusu, kültür kavramı çerçevesinde Türkiye ve Güney Kore şirketlerinin organizasyon kültürüne geçiş aşamaları ve organizasyon kültürünün Türkiye'de faaliyet göstermekte olan Kore şirketlerinde çalışmakta olan Türk çalışanlarına yansımalarının ele alınmasıdır. Bu bağlamda Hofstede'nin "Kültürel Boyutlar Teorisi" bağlamında Türkiye ve G. Kore örgüt/şirket/iş kültürünün farklılıkları ve benzerliklerine değinilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmada, öncelikli olarak 'kültür' kavramı, 'örgüt' kavramı ve 'örgüt kültürü' kavramlarının, çeşitli kaynaklar aracılığıyla, genel tanımlamaları yapılarak altı vurgulanmıştır. Bu tanımlamalar ışığında ilk olarak Türk ve Güney

Kore toplumlarının ulusal kültürel geçmişleri hakkında bilgi verilmiştir. Hofstede'nin '*Kültürel Boyutlar Teorisi*' bağlamında yapılacak olan karşılaştırmalar aracılığı ile her iki ülkenin 'kültür' kavramını nasıl ele aldıkları tanımlanarak, ulusal kültür geçmişlerinin şirketler bazında, organizasyon kültürüne etkileri belirlenerek değerlendirilmiştir.

Çalışmada aynı zamanda Türkiye'de faaliyet göstermekte olan G. Kore şirketlerinde çalışmakta olan Türk çalışanlarına yönelik olarak e-posta ve çeşitli sosyal medya kanalları aracılığı ile çoktan seçmeli ve açık uçlu sorulardan meydana gelmiş bir anket uygulanması planlanmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin analiz edilmesiyle, kültürel yansımaların ne şekilde gerçekleştiği saptanmaya çalışılmıştır.

1. 3. TEZİN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada Kore Dili ve Edebiyatı Anabilim dalında lisans eğitimlerini tamamladıktan sonra ve/veya kariyerlerine G. Kore firmalarında başlamayı/devam etmeyi düşünerek, çalışacak/çalışmakta olan kişilerin karşılaşabileceği ve/veya karşılaşmakta olduğu kültürel zorlukların belirlenmesi; bu zorlukların aşılmasına yardımcı olabilecek önerilerin sunulması amaçlanmaktadır.

Her iki toplumun kültürel yapısının incelenmesi ve karşılaştırılması ile elde edilecek veriler ışığında Türkiye ve G. Kore şirket kültürlerinin farklılık ve benzerliklerini daha iyi anlaşılması ve iş hayatında karşılaşılabilecek sorunların tanımlanması vurgulanmak istenen en önemli noktalar arasında yer almaktadır. Bu çalışmadan elde edilecek verilerin, hem Türk ve Güney Kore toplumunun

kültürel özelliklerinin tanımlanması hem de her iki toplumun bireyleri açısından iş ilişkilerinin geliştirilmesine yardımcı olması açısından önem taşıdığı öngörülmektedir.

1. 4. YÖNTEM

Bu tezde, 'kültür' kavramı tanımından yola çıkılarak yapılmış olan çeşitli literatür ve kaynak taramaları eşliğinde; '*örgüt/organizasyon*' ve '*örgüt/organizasyon kültürü*' kavramlarının da tanımları ile birlikte; Türk ve G. Kore toplumlarını ulusal ve örgütsel/organizasyonel/şirket kültür ayrımı açısından incelenmesi hedeflenmiştir. Öncelikli olarak 'kültür', 'organizasyon kültürü' ve 'Kültürel Boyutlar Teorisi' kavramlarının açıklamalarının verilmesi ve buradan hareketle, *aile, birey* ve *kültür* arasındaki bağlantıya geçiş yapmadan önce ise, araştırma için yol haritası işlevi görecek olan bir çerçeve oluşturulması istenmiştir. Bu çerçeveyi oluşturan kavramların da açıklamaları, tezin birinci (1.), ikinci (2.) ve üçüncü (3.) bölümlerinde "nitel araştırma yöntemleri" ışığında (etnografi); literatür taramalarına dayalı betimlemeler yapılmasıyla ortaya konmuştur. Hem birincil hem de ikincil veriler kullanılarak vurgulanmış bu kavramlarla, iki toplum açısından şirket/iş/örgüt kültürleri arasındaki farklar ve benzerliklerin ortaya konması hedefi güdülmüştür.

Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi bağlamında incelenmekte olan iki toplum kültürünün geçmişten günümüze meydana gelmiş olan ulusal kültür birikimlerinden hareketle şirket kültürlerinin, genel hatları ile, benzerlik ve farklılıkları, ele alınıp açıklanması planlanmıştır. Çalışmanın dördüncü (4.) bölümünde ise hedef kitleyi oluşturan Türk bireylere, çoktan seçmeli ve açık uçlu

soru türü ile hazırlanmış; toplamda elli bir (51) sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Özellikle kültürel farklılıklardan dolayı, iş hayatında ne gibi zorluklar ile karşılaşıldığı ile ilgili olarak, Türkiye'de ve/veya başka ülkelerde faaliyet göstermekte olan G. Kore firmalarında çalışmış ve/veya halen daha çalışmakta olan Türkler ile e-posta ve çeşitli sosyal medya araçları (LinkedIn, WhatsApp, Instagram, Facebook vb.) yoluyla iletişime geçilerek, bahsi geçen anketi cevaplamaları istenmiştir. Gelen cevaplar doğrultusunda elde edilen sonuçlar da, tablo, grafik (pasta, çubuk vb.) vd.leri şeklinde yorumlanarak karşılaştırma sonucuna dahil edilmiştir.

1. 5. TEZİN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Yapılmış olan bu çalışmada, Kültürel Boyutlar Teorisi bağlamında Türk ve G. Kore ulusal kültürlerinden yola çıkılarak, iki toplumun geçmişten günümüze süregelen kültürel miraslarının örgütsel/organizasyonel kültüre etki aşamalarının belirtilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada genel hatlarıyla, Türkiye- G. Kore şirket kültürlerinin benzerlik ve farklılıkları üzerinde durularak önemli olduğu düşünülen noktaların vurgulanması istenmiştir.

Bu çalışmada ortaya konmak istenen bilgiler, çeşitli yazılı-basılı ve çevrimiçi (online) internet kaynaklarının incelenmesi ve literatür taramaları ışığında sunulmaktadır. İki kültürün benzerlik ve farklılıklarının, G. Kore firmalarında kariyer yapmayı planlamakta olan çalışan adayları nazarında daha doğru karşılaştırılabilmesi adına, uygulanması planlanan anketin çoğunluğunu Kore Dili ve Edebiyatı Anabilim dalı mezunlarının oluşturduğu, G. Kore firmalarında çalışmış ve/veya halihazırda çalışmakta olan Türkler ile

sınırlandırılmış olması bakımından örneklemin bu kişilerden oluşması hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda yapılması düşünülmüş olan anketin soruları Kültürel Boyutlar Teorisi temelinde hazırlanmış olan "Organizasyon Kültürü Ölçümleme Anketi" soruları ile sınırlıdır. Hedef kitleye uygulanmış olan anketin ortaya koymuş olduğu sonucun ise, Kültürel Boyutlar Teorisi çerçevesinde karşılaştırılması yapılmış olan iki ulusal kültürün; şirketler bağlamında hali hazırda; genel anlamda nasıl şekillenmekte olduğunun değerlendirilmesinde kullanılması öngörülmüştür.

1. 6. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.6.1. KÜLTÜR VE ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ

1.6.1.1. KÜLTÜR NEDİR?

'Kültür' kavramı, Barutçugil (2011b: 30)'in *'Kültürler Arası Yönetim'* adlı kitabında bahsetmekte olduğu gibi, bir semboller sistemi olmasının yanında; ait olduğu topluluğun duygu ve düşünceleri ile toplumsal yapılarını şekillendirmekte olan çeşitli ahlaki ve etik değerleri de aktarmada kullanılan bir uygulama sistemi olarak da görev yapmaktadır. Baltaş (2021: 23-27)'ın da *'Türk Kültüründe Yönetmek Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak'* adlı eserinde, bireyler fark etseler de etmeseler de kültürün duygularımızı belirlemekte olduğunu ve bunun da bireyin

yaşamını ilgilendiren her türlü karar alımı sırasında, ait olduğu kültür tarafından şekillendirilmiş olan değer ve inanç sistemlerinin etkisi olduğunun altını çizmektedir. Yani kısaca, bir uygulama sistemi olarak kültür, bireylerin eylemlerine yön vermektedir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998: 24).

Geçmişten günümüze ve günümüzden geleceğe, nesilden nesile çeşitli şekillerde aktarılan bir birikim olarak kültür, iletişim yoluyla öğrenilerek paylaşılmaktadır (Görkemli, 2019). Paylaşılıp aktarılarak öğrenilen, değişen ve gelişen kültür olgusu içinde çeşitli faktörleri barındırmaktadır. Barutçugil (2011a) de, *'Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi'* adlı kitabında kültür kavramını oluşturmakta olan bu faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

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

Her toplumun kendi geçmişlerinden gelen birikimleri sayesinde oluşturup şekillendirmekte ve kendilerine has kültür mirasına sahip oldukları düşüncesinden hareketle, herhangi uluslararası bir organizasyonda farklı kültür geçmişlerinden gelen kişilerin aynı çalışma ortamında bulunması, elbette, o organizasyon

içindeki iletişimde çeşitli anlaşmazlıkların ortaya çıkmasını da beraberinde getirebilmektedir denebilir. İşte tam da bu noktada, örgütler/organizasyonlar/şirketler bazında kültür olgusu, bir organizasyonda/örgütte çalışanlar ile o şirketin/organizasyonun hedeflerini birbirine bağlayarak toplayıcı rolünü üstlenmektedir (Eren, 2020: 136).

Globalleşen dünyada, özellikle çok uluslu şirketlerin çatısı altında çalışmakta bulunan birçok kişi için, kendi kültürel geçmişlerinden gelen farklılıklarını koruyarak sahip çıkmalarına olanak tanınması, artık, şirket başarısının kilit noktası haline gelmiş durumdadır (Barutçugil, 2011b). Günümüzde, farklılıklara sahip kişilerin, kendi kültürel geçmişlerinden getirmekte oldukları değer ve normları, çalışılan örgüt içindeki iletişimlerinde doğru şekilde kullanmalarına izin verilmesi ve organizasyonun sahip olduğu kültür yapısı ile entegre olmalarını sağlamak iyi yönetilen ve başarılı uluslararası organizasyonların devamlılığındaki en büyük etmendir.

Farklılıkların korunmasına izin verilmesi ile organizasyon içinde 'örgüt/organizasyon kültürü' gibi ortak bir paydada buluşulmasını sağlayarak verimlilik elde edilmesi, elde edilen verimliliğin de başarıyı getirmesi sonucu ortaya çıkan kazanımların paylaşılması bütünleşmeyi sağlayarak çokkültürlülüğü, organizasyon için bir sorun olmaktan çıkaracağı öngörülmektedir.

1.6.1.2. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Çeşitli kaynaklarda farklı şekillerde ifade edilmesine karşın, kısaca 'örgüt/organizasyon kültürü[1]', aynı kurumun mensubu olan farklı kültürel geçmişe sahip kişilerin uyması beklenen, çoğunlukla yazılı olmayan çeşitli ve geniş kapsamlı, kanıksanmış sosyal davranış kalıpları düzenidir (Groysberg, Lee, Price ve Chung, Harvard Business Review Press [Ed.], 2021: 7-10). Uyulması beklenen ve birçok organizasyonda oldukça kapsamlı bir sosyal işleyişe sahip bu davranış kalıpları, şirket içindeki istenen ve istenmeyen tutum ve davranışları belirlenmenin yanı sıra, çalışanlar için ortaya çıkabilecek yükselme-terfi fırsatları ile iş kaybı ile sonuçlanabilecek durumları da ortaya koymaktadır. Baltaş (2016: 84-85) *'Managing in Turkish Culture Acquiring Global Success With Local Values'* adlı kitabında, yazılı ve/veya yazılı olmayan çeşitli değerlere sahip şirket/kurum/organizasyonların, bu değerleri kurum kültürünün bir uzantısı durumundaki çalışma şekillerine ve kurum-içi ilişkilerine yansıttıklarını vurgulayarak; bir şirketin iş çıktıları ile şirket/örgüt/organizasyon içinde geçerli kabul edilen değerler

[1] Bazı kaynaklarda 'Örgüt Kültürü', farklı kaynaklarda ise 'Kurum Kültürü-Firma Kültürü-İşletme Kültürü-Şirket Kültürü-Çalışma Kültürü' ve/veya 'Organizasyon Kültürü' olarak ifade edilmektedir. *"Örneğin konunun öncülerinden sayılan Deal ve Kennedy (1982) 'kurum kültürü' (cooporate culture) kavramını kullanmışlardır. Ataman (2001)'ın da belirttiği gibi bu kavramlarla ifade edilmek istenen konu aynıdır ve örgüt kültürü kastedilmektedir"* (Erdem ve Çukur, Erdem, R. ve Çukur, C. Ş. [Ed.], 2017).

arasında güçlü bir ilişki olduğundan da bahsetmektedir. Baltaş (2016: 84-85) ayrıca, aynı güçlü ilişkinin örgütte çalışan bireylerin kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında da var olduğunu belirterek, güçlü bir örgüt/kurum/organizasyon kültürü oluşturabilmek için bahsi geçen değerlerin herkes tarafından paylaşılması ve uyulması gerekliliğine de dikkat çekmektedir.

Buradan da hareketle, 'kültür' kavramının genel ve bilinen birçok tanımından ayrı olarak, 'organizasyon kültürü[2]' kavramıysa şu şekilde ortaya konmuştur (Erdem ve Çukur, Erdem, R. ve Çukur, C. Ş. [Ed.], 2017: 93-94):

> *"..Denison (1990)'a göre örgüt kültürü 'bir örgütte çalışanların nasıl davranacaklarını etkileyen paylaşılan bir anlam sistemi'dir (Joiner, 2001: 230). Hofstede (2001: 391) ise örgüt kültürünü 'bir örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran kolektif zihin programlaması' olarak tanımlamaktadır."*

Bu tanımlamalar ve yukarıda değinilen diğer bilgiler de göstermektedir ki, her örgüt/organizasyon içerisinde uyulması beklenen ve uyulmadığı takdirde kişilerin sosyal ve iş

[2] *"Örgütsel anlamda kültür kavramı değerlendirildiğinde Pettigrew (1979) örgüt kültürü kavramını ilk vurgulayan kişidir. Başlangıç sayılan bu çalışmalar, Pettigrew'in 'On Studying Organizational Cultures' ve T. J. Peters'in 'Symbols, Patterns and Settings' isimli araştırmalarıdır. Bu çalışmada Pettigrew örgüt kültürünün, çalışanların düşünme, değerlendirme ve karar verme nedenlerini açıklayan bilişsel sistemlerden oluştuğunu; kültürün örgütün işleyişini tanımlayan karmaşık değerler, inançlar ve varsayımların bir bütünü olduğunu ifade etmektedir (Pettigrew, 1979:575)."* (Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2017: 142).

yaşamlarında farklı sonuçlar doğuran çeşitli sosyal davranış kalıpları mevcuttur. Mevcut olan geniş kapsamlı bu kalıpların, bireylerin ait oldukları kültürel geçmişleri ile ne kadar uyumlu olduğuna da bağlı olarak, örgüte/organizasyona nasıl ve ne kadar adapte olabildiklerini bizlere gösterebilmektedir.

Organizasyon/örgütlere has ve baskın kültür öğelerinin ortaya konabilmesi açısından, örgüt tipleri ve sınıflandırmalarının ortaya konması için yapılmış çok çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu alanda ortaya konmuş ve literatürde yerini alarak; örgüt/organizasyon çalışmaları özelinde; incelenmiş ve farklı örgüt tipleri ile kültürel olgular açısından çeşitlendirilmiş olan sınıflandırmaların bazıları aşağıda maddeler halinde verilmektedir:

- "Deal ve Kennedy'nin 4'lü Modeli ile 'sert erkek ve maço kültürü, çok çalış/sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürü' olarak yapmış oldukları sınıflandırma,
- Harrison ve Handy'nin 'güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü' olarak yapmış oldukları sınıflandırma,
- Cameron ve Quinn'in 'klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü' olarak ortaya koymuş oldukları ve oldukça bilindik sınıflandırma,

- Hofstede'in geliştirerek çeşitli boyutlar (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk verillik/dişillik) ile ortaya koymuş olduğu sınıflandırma (Kültürel Boyutlar Teorisi),
- Miles ve Snow'un 'koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici kültür' şeklinde ortaya konmuş olan sınıflandırma,
- Wallach'ın 'bürokratik örgüt kültür, destekleyici örgüt kültür ve yenilikçi örgüt kültürü' olarak üç boyuttan oluşmuş sınıflandırmadır" (Gün ve Derin, 2017: 351).

Bu çalışmada esas olarak ortaya konmak istenen ise; Türk ve G. Kore ulusal kültürlerinin benzerlik ve farklılıklarından yola çıkılarak Türkiye- G. Kore şirket kültürlerinin, Hofstede'in *Kültürel Boyutlar Teorisi* ışığında genel hatlarıyla ortaya konulmasıdır.

1. 6. 2. GEERT HOFSTEDE'İN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ

Dünya çapında ekonomik faaliyetlerini sürdürmekte olan çokkültürlü ve globalleşmiş her firmanın, farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanlarını tek bir kültür çatısı altında buluşturabilme yeteneği, o firmanın kazanma alışkanlıklarında büyük ve önemli rol oynamaktadır.

Kültürlerarası farklılıkların, organizasyon içi çalışma sistemi ve başarısına engel olmaması için, bu farklılıkların iyi bilinmesi ve ortak bir paydada buluşulmasının sağlanması ise günümüzde oldukça önemlidir. Bu önemden hareketle, kültürlerarası farklılıkları ortaya koymak amacıyla Geert Hofstede tarafından geliştirilmiş olan 'Kültürel Boyutlar Teorisi', kültürlerarası değişim göstermekte olan *değerler* kavramının üzerinde durmaktadır (Önlü ve Saran, Okmeydan Bitirim, S. ve Saran, S. [Ed.], 2019: 32-33).

Bu teori, ulusal kültürlerin dayanağı olan *değerler sistemleri* arasındaki farkları ortaya koyabilmek amacıyla, Hofstede tarafından; IBM'in 72 ülkede, 20 farklı dilde 116 binden fazla çalışan kişi üzerinde dört yıl ara ile iki kez; yapılmış olan bir araştırma sonucu ortaya çıkan sonuçları, 1960'lı yıllardan itibaren boyutlandırarak ve aşamalı olarak kurumsallaştırılmış olan kültürlerarası farklılıkların açıklanmasında kullanılmaktadır. Bu boyutlar, ilk aşamada, kısaca aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Önlü ve Saran, Okmeydan Bitirim, S. ve Saran, S. [Ed.], 2019: 33):

- *"Güç aralığı/mesafesi (Power distance)*
- *Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık (Individualism-collectivism)*
- *Erillik-dişillik (Masculinity-feminity)*
- *Belirsizlikten kaçınma (Uncertanity avoidance)"*

Daha sonra, bu boyutlara, yapılan farklı araştırmalar sonucu iki farklı boyut (*Uzun vadeli- kısa vadeli yönelim [Long term-short term orientation] ve Kısıtlılık-kısıtsızlık [Indulgence-restraint]*) (Önlü ve Saran,

Okmeydan Bitirim, S. ve Saran, S. [Ed.], 2019: 33) daha eklenerek toplamda altı boyut ile Kültürel Boyutlar Teorisi bu günkü halini almıştır.

Bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı şekilde açıklanacak olan bu boyutlar bağlamında, bu tezde asıl hedeflenmekte olan Türkiye ve Güney Kore şirket kültürlerinin genel olarak benzerlik ve farklılıklarının ulusal kültür ve değerler sistemlerinden yola çıkarak ortaya koymaktır. Bu sayede, iki ulusal kültürden yola çıkılarak yapılan genel bir karşılaştırma ile aralarındaki benzerlikler ve farklılıkların şirket kültürüne genel anlamda nasıl yansıdığı ortaya konulduğu takdirde, G. Kore menşeili bir şirkette çalışmak isteyen Türk bir çalışanın, G. Kore kültürü ve G. Kore altyapısı/temelini bünyesinde bulundurmakta olan, şirketin sahip olduğu kültürü daha rahat anlayarak adapte olabileceği düşünülmektedir.

1. 7. TEZİN BÖLÜMLERİ

Toplamda, genel olarak, dört bölümden oluşan tezin ilk bölümünde 'kültür', 'birey' ve 'aile' kavramlarının tanımları ışığında Türk ve G. Kore[3] toplumlarını oluşturmakta olan kültürel kavram ve olguları genel hatları ile açıklanmaya çalışılacaktır. Bu açıklamalardan hareketle de iki ülkenin kültürleri hakkındaki verilmesi hedeflenen genel bilgiler ile organizasyon kültürleriyle alakalı verilecek bilgiler için bir temel oluşması istenmiştir.

İkinci bölümde ise, öncelikle 'organizasyon kültürü' kavramının açıklanması planlanmakta, daha sonra Geert Hofstede'in 'Kültürel Boyutlar

[3] Tezin bundan sonraki bölümlerinde 'Kore' olarak bahsedilmektedir.

Teorisi' bağlamında 'organizasyon kültürü' kavramının incelenmesi ve iki ülke hakkında birinci bölümde verilen genel bilgilerin, bu ülke şirket kültürlerine yansımalarının ortaya konması hedeflenmiştir.

Tezin son bölümünde, 'Kültürel Boyutlar Teorisi' bağlamında Türkiye ve Kore'nin şirket kültürleri karşılaştırılarak; çalışma için hazırlanıp Kore menşeili şirketlerde çalışmakta olan ve/veya çalışmış kişilere gönderilen anketlerden elde edilen geri dönüşlerin de yapılacak olan karşılaştırmalar aşamasında değerlendirilmeye alınması planlanmıştır. Genel olarak 'çoktan seçmeli ve açık uçlu soru'lardan oluşması planlanmış olan bu anket ile ulaşılmak istenen, bu şirketlerde çalışmış/çalışmakta olan kişilerin karşılaşmakta oldukları kültürel zorluklar hakkında daha çok bilgi sahibi olmak ve onların bu konu hakkındaki yorum ve önerilerini de dikkate almaktır. Dikkate alınan bu görüşler de karşılaştırma sonucuna eklenerek, çalışanların yaşadıkları kültürel zorlukların en aza indirilmesi hakkında çeşitli öneriler şeklinde sunulması planlanmaktadır.

2. BÖLÜM

ANA BAŞLIKLARIYLA TÜRK VE KORE KÜLTÜR YAPILARI HAKKINDA GENEL BİLGİ

2. 1. KÜLTÜR, BİREY VE AİLE

Genel hatlarıyla Türk ve Kore halklarının kültürel yapılarına değinmeden önce, kısaca 'kültür', 'birey' ve 'aile' kavramlarının açıklanması yerinde olacaktır.

Öncelikle 'kültür' kavramını açıklayacak olursak; 'kültür' kavramı teknik, sosyolojik vb. çok çeşitli tanımlamalara sahiptir. Sosyal bilimler açısından 'kültür'ün tanımı yapılmak istendiğinde karşımıza aşağıda bahsi geçmekte olan çeşitli açıklamalar çıkmaktadır:

"..genellikle bilgi birikimini ve inançları da kapsayan bir bütünlük...;

..bir grup insanı diğerlerinden ayıran kolektif zihinsel programlama...;

..bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri bireyin toplumun üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün yetenekleri içine alan karmaşık bir bütündür" (Barutçugil, 2011a: 14).

"..bir grubun, grup üyelerinin davranışlarında ifade edilen ortak normlar ve değerler kümesidir/dizisidir." (Huijser, 2006: 16).

"Kültür ortak bir amaca doğru ilerleyen ve yaşayan bir dizi ilişkidir." (Coyle, 2020: 19).

"..kültür, bir grup insanın sorunları çözme ve ikilemleri uzlaştırma/anlaşmazlıkları giderme yoludur." (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998: 6).

"Kültür, bireylerin sosyal ortamdan ya da farklı bireylerden etkilenmeleri ve bu etkileşimden ortaya çıkan sonuçlardan oluşmaktadır." (Altundağ, 2007: 11).

Yukarıdaki teknik, sosyolojik ve organizasyonel açıklamalar haricinde; bu araştırmada Türk ve Kore kültürleri hakkında genel bir kanı oluşabilmesi amacıyla değinilmesi gerektiğine inanılan bir diğer tanımda; milliyetçi bir bakış açısından 'kültür' kavramının ne ifade ettiği ve nasıl tanımlandığıdır. Bu bakış açısından tanımlamaya, Ekrem Memiş'in '*Türk Kültür Tarihi*' adlı kitabında şu şekilde rastlanmaktadır:

"..kültür, bir milletin devlet yönetme biçiminden eğitim ve öğretimine, hukuk anlayışından gelenek ve göreneklerine kadar her türlü değerini içine alan bir kavramdır. Bir başka ifade ile kültür, milli bir karakter taşımaktadır." (Memiş, 2008: Önsöz).

Kısaca milletler yani, *"uluslar sahip oldukları özelliklerini, yüzyıllarca yaşattıkları ve geliştirdikleri kültürlerine borçludur.."* (Candan, 2002: 11). Geçmişten günümüze ve günümüzden geleceğe hemen hemen tüm uluslar, bünyelerinde coğrafi konumları, geleneksel yaşayış şekilleri, her türlü bilgi birikimleri, yaşadıkları göç ve diğer ulusların saldırıları ve istilalarına maruz kalmaları ile çeşitli coğrafi keşifler sonucunda kendi baskın kültürleri yanında, diğer milletlerle etkileşimleri sonucunda; ama az ama çok; çeşitli alt kültürleri de bünyelerinde barındırmaktadır. Çünkü Çalışkan (2020: 22)'ın da kitabında belirttiği gibi *"..ortaya çıkan her türlü sosyal davranış, ait olduğu toplumun*

temelleri üzerinde yeşermektedir". Çeşitli kültür etkileşimlerinin getirmiş olduğu değişimler, milletleri oluşturan 'aile' ve 'birey' olgularında da zaman zaman değişime, gelişime ve/veya bu değişim-gelişimi reddetmeye neden olmakta ve bu şekilde toplumların sahip ve taşıyıcısı oldukları 'kültür' kavramının sürekli olarak şekillenmesini sağlamaktadır.

Daha önce yapılmış olan tanımlamalardan hareketle 'birey' ve 'aile' kavramlarının da tanımlarını vermek istersek, Türk Dil Kurumu (TDK)'nun internet sitesinde bu olgular, sosyolojik açıdan, sırasıyla aşağıdaki gibi açıklanmışlardır:

> "*..Toplumları oluşturan ve düşünsel, duygusal iradeyle ilgili nitelikleri toplum içinde belirlenen insanların her biri, fert.*"[4];
>
> "*..Evlilik ve kan bağına dayanan, karı, koca, çocuklar, kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük birlik.*"[5]

Her topluluğun oluşumunda en etkili parçanın 'birey' kavramı olduğu görülmektedir. Bu kavramın sosyo-kültürel olarak toplumların şekillenmesi, değişimi ve dönüşümlerinde ne kadar etkili olduğunu ise bireyin içine doğup büyüdüğü ve hemen her açıdan yetişip gelişmesinde büyük rol oynayan 'aile' kavramı belirlemektedir. Kağıtçıbaşı (1996: 63) '*İnsan-Aile-Kültür*' adlı kitabında, ailenin toplumun ayrılmaz bir parçası olduğunu ve tabiatı gereği de içinde bulunduğu toplumun sosyal yapısı, değerleri, kuralları vb.lerinden etkilendiğini vurgulamaktadır.

[4] Bknz. İnt-7, TDK resmi internet sitesi: https://sozluk.gov.tr/ (24.01.2022).

[5] Bknz. İnt-7, TDK resmi internet sitesi: https://sozluk.gov.tr/ (24.01.2022).

Geçmişten günümüze tarih boyunca ‘aile’ kavramı, en ilkel topluluklardan en gelişmiş toplumlara kadar hep var olmuş ve bulunduğu toplumsal yapıların en temel yapı taşı olmayı sürmüştür. En temel toplumsal yapı olarak aile de, gelişen ve değişen dünyada sürekli olarak değişip gelişmiş ve çeşitli türlere evrilmiştir (Sayın, 2020: 16-17). Çünkü farklı sosyo-kültürel çevrelerde aile kavramı da büyük ölçüde farklılıklar göstermektedir (Kağıtçıbaşı, 1996: 63).

En basit ve temel haliyle ‘aile’; TDK’da da belirtildiği üzere; anne, baba/karı-koca ve çocuktan/lardan oluşmakta ve bu haliyle de toplumun en küçük parçası olarak kendine yer bulmaktadır (Doğan, Öztürk, C. [Ed.], 2021: 267). ‘Birey’ ise bu toplumsal yapıda doğup büyüyerek, gelenek-görenek, din vb. çeşitli kültürel öğeleri ilk olarak burada öğrenmekte ve hem toplumsal hem de bireysel anlamda kültürel bir altyapıya sahip olarak topluma karışan birimdir. Bu birim, sosyalleşme vasıtasıyla topluma karışmaya ve karıştığı toplumun sahip olduğu çeşitliliğini, ilk başta aileden öğrendikleriyle harmanlayıp; öğretilmiş kültürel birikimlerine kendisinde oluşmuş olan görüş ve inanç sistemini de katarak; ait olduğu kültürün taşıyıcısı haline gelmektedir. *“Sosyalleşme* ise*, yapısında karmaşıklığı içeren, toplumsal anlamda başarılı bireylerin yetişme süreci demektir”* ve bu süreç hem istem dışı ‘kültürleşme (enculturation)’ hem de istemli ‘sosyalleşme’yi içererek, kültürün öğrenilmesi ile insanın sosyal bir varlık olma sürecinin tamamını kapsamaktadır (Kağıtçıbaşı, 1996: 64). Birey ilk sosyalleşmeyi de, yine, aile ve akrabalık ilişkileri vasıtasıyla deneyimlemeyi öğrenmektedir (Bulut, İnt-3). Kısaca bireyin, toplumsal ve kültürel birikim temellerinin ilk atıldığı yer ailedir.

Elbette bireyde benlik algısının oluşması, gelişmesi ve çeşitli etmenler ve çevresel faktörlerle (arkadaşlar, okul/eğitim, iş vs.) aileden edinilen birikimde zamanla değişim, gelişim ve/veya bu birikimi reddetme davranışları ortaya

çıkabilmektedir (Bulut, İnt-3). Ama bu değişme, gelişme veya reddetmenin görülebilmesi için dahi birey, belli bir kültürel birikime sahip olmalıdır; ki, bu birikimi de dünyaya gelmiş olduğu ve toplumun en küçük parçası olan ailede edinmeye başlamaktadır.

Bu bilgiler ışığında, Türk ve Kore kültürlerinin yapısı hakkında genel anlamda bilgilendirme yapabilmek için, daha çok ailede öğrenilen kültürel kavramlar ile geçmişten günümüze kadarki süreçte var olan ve zamanla değişen ve/veya gelişen çeşitli kültürel öğeler üzerinde durulara vurgulamak istenmiştir.

2. 2. TÜRK KÜLTÜR YAPISINA GENEL BİR BAKIŞ

Türk kültürel yapısı hakkında bilgilendirmeye başlamadan önce, Türklerin tarihsel ve coğrafi değişimlerine kısaca değinmek yerinde olacaktır. Türk tarihi ve coğrafi gelişimini ve değişimini günümüzün önemli Türkologlarından biri olan Jean-Paul Roux '*Türklerin Tarihi Pasifik'ten Akdeniz'e 2000 yıl*' adlı kitabında aşağıdaki şekilde özetlemektedir:

> *"..Türkler, insanlık tarihinde Pasifik'ten Akdeniz'e, Pekin'den Viyana'ya, Cezayir'e oradan Troyes'e uzanan iki bin yıllık tarih demektir; kaderleri dünyanın tüm eski halklarının kaderiyle harmanlanmıştır; ve tarihimizdeki pek çok büyük olayda, biz bilmesek de onların payı ya da etkisi söz konusudur ya da tarihin kimi dönemlerinde tamamen bizden uzak, görüş alanımızın dışında kalmışlardır: Atilla ve Hunlar, Kuzey Çin'de Tabgaçlar imparatorluğu, Güney Rusya'da bir Musevi krallık, Abbasilerin başkenti Samerra kentinin kuruluşu, Uygur döneminde Orta Asya'da tüm*

büyük dinlerin bir arada barış içinde yaşaması, İran Selçukluları, Cengiz Han ve Moğol egemenliği, Mısır Memlukları, Altınordu Devletinin iki yüzyıl boyunca egemenliği altında tuttuğu Rusya, Timur, Semerkant ve Herat'ta Timur Rönesansı, Osmanlı İmparatorluğu, XVI yüzyılın en büyük gücü Babur Şah ve Hindistan İmparatorluğunun kuruluşu, Atatürk ve yeni Türk devrimi.." (Roux, 2007: 23-24).

Roux'nun da kitabında bahsettiği gibi Türkler bilinen tarih boyunca, binlerce yıldır tek bir coğrafyaya bağlı kalarak yaşamamış, çeşitli göç ve ilerlemelerle yeni yerler keşfederek beylikler ve imparatorluklar kurmuş; bazı imparatorlukların sonunu getirerek çağ açıp çağ kapatmış; ve bunların sonucunda da çok çeşitli milletlerle sürekli olarak etkileşimde bulunarak yaşamıştır. Güvenç (1993: 48-49) *'TÜRK KİMLİĞİ Kültür Tarihinin Kaynakları'* adlı kitabında Türk varlığını ve Türk kültür tarihinin köklerinin nerede başladığı ve nereye uzanmakta olduğunu aşağıdaki şu maddelerle özetlemiştir:

1) *"Türklerden önceki Küçük Asya (Anadolu) kültürlerine ve insanlarına;*
2) *Küçük Asya'ya gelip yerleşmeden önceki Orta Asya Türk boylarına;*
3) *Küçük Asya'yı fethedip yerleşen Müslüman, Türkmen veya Oğuzlara;*
4) *Anadolu'da fethedilen, Müslümanlığı kabul ederek Türkleşen yerlilere;*
5) *Batılı, çağdaş ve laik Türklere."*

Görüldüğü üzere, Türkler hep başka başka coğrafyalarda varlık göstermiş ve sürekli devinim halinde yaşamış bir topluluktur. Bunun sonucunda da Türkleri ve Türk kültürel tarihini; yüzyıllar boyu sürekli aynı coğrafi sınırlar içerisinde yaşamış Koreliler ve Kore kültürel tarihi gibi; belirli bir zaman kesiminde ve tek bir bütün olarak değerlendirmek ne mümkün ne de doğru olacaktır (Memiş, 2008: 5-6).

Bu tezin içeriği ve konusuna uygun olarak Türk kültürel tarihinden bahsederken, kültürü şekillendiren bireyin, toplumu şekillendiren aile içerisinde hangi geleneksel ve kültürel öğelerden etkilendiklerini ve bunlardan doğan genel bilgi birikimleri üzerinde durulması planlanmaktadır. Tabii ki bu kültürel ve geleneksel öğelerin asıl kaynaklarından da bahsetmek, bu öğelerin anlaşılması açısından daha gereklidir. Bu gereklilik ise bizi, bugünkü Türk kültürel birikiminin kaynağı olan 'Anadolu Kültürü' kavramına yönlendirmektedir.

Türkler[6], Orta Asya'dan çıkarak binlerce yıl sürmüş olan çok geniş bir coğrafi hareketlilik sonucu bugünkü Türkiye Cumhuriyeti devleti sınırlarına sahip olan bölgede; Anadolu'da ve Trakya'da; yüzyıllardır yaşamaktadır. Bu yaşayış süreci içerisinde; öncesi ve sonrası da dahil olmak üzere; bulunduğu Anadolu coğrafyasında, çok çeşitli uygarlık ve milletlerle etkileşim halinde bulunmuştur. Bu coğrafya üzerinde geçmişten günümüze yaşamış olan tüm uygarlık ve milletlerin meydana getirmiş olduğu kültürel birikim; Anadolu Kültürü; aynı zamanda Türk kültürel tarihinin de bir parçası olmuş durumdadır (Candan, 2002). Bu kültürel birikimin oluşumunda etkisi olan unsurların belli başlı olanlarını belirtmek istersek aşağıdaki gibi sıralayabilmekteyiz:

[6] 'Türk' kavramının kimleri ve neleri kapsadığıyla ilgili olarak Aydoğan (I. Cilt, 2019: 384)'ın kitabında, Akçura'nın tanımından alıntılamış olduğu üzere, tek tek sayılamayacak kadar çok miktardaki diğer küçük boyların ile Türkçe konuşmakta olan herkesin de eklenmesiyle, geniş bir 'Türk tanımı' ortaya çıkmaktadır. Yine, Aydoğan (I. Cilt, 2019: 384) aynı eserinde, ortaya konan Türk tanımının ortak bir etnik köken veya ırktan çok, oldukça köklü ve zengin bir dil, kültür vb. öğeleri içinde barındıran uygarlığı kapsadığını ifade etmektedir; çünkü Aydoğan (2019)'a göre, tıpkı 'din' kavramı gibi, 'ırk/etnik köken' kavramının da tek başına toplumların gelişimlerini açıklamak konusunda yetersiz kalacağından bahsettiğine vurgu yaparak değinmek yerinde olacaktır.

"1- Orta Asya Dinleri

a) Eski Türk Dini(Gök-Tanrı Dini)- (Hun Dini)

b) Şamanizm

c) Budizm

d) Taoizm

e) Maniheizm

f) Mazdeizm(Zerdüştlük)

g) Taoizm

h) Konfüçyüsçülük

2- Anadolu Uygarlıkları(Hitit, Frigya, Lidya, İyon Gelenekleri)

3- Eski Mısır& Yunan Gelenekleri

4- Mitraizm

5- Mezopotamya Gelenekleri(Sümer, Babil)

6- Roma Gelenekleri

7- Musevilik

8- Hristiyanlık

9- Eski Arap Sami Gelenekleri

10- İslamiyet

11- Sufizm ve diğer İslami Batıni Gelenekler" (Candan, 2002: 15)

Anadolu kültürünü oluşturmuş olan diğer birçok ve farklı unsur yanında[7], yukarıda bahsi geçen uygarlık, din ve yaşayış şekilleri, Türk kültürel birikimi ile Türk toplumu ve aile yapısını genel anlamda biçimlendirmiştir. Dil[8], inanış, yaşayış, gelenek-görenek, aile içi ve toplumsal eğitim ile hukuk-adalet sistemleri özelinde, topluma yapmış olduğu yansımalar hakkında da bizlere tarih boyunca nasıl değişim gösterdiklerine dair fikir vermektedirler. Bu bilgiler ışığında, Türk

[7] Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan dünya ve Avrupa ekonomi-politiğinin de Türk siyasi hayatına "dışarıdan" etkisiyle oluşturulmuş olan, farklı politikalar sonucunda, Türk tarihi ve Türk kültürel tarihini; Türk-İslam sentezi ile üstü örtülü 'Araplaştırma' çalışmalarıyla; İslam tarihi içerisinde sınırlandırılmaya çalışıldığı ve bu yönde çokça çalışmalar yapılmış olduğu görülmektedir (Aydoğan, I. Cilt , 2019: 403-405). Elbette 'İslamiyet' ve 'Müslümanlık' kavramlarının, Anadolu'nun ve bu toprakların tartışmasız çok büyük bir kısmında söz sahibi ve yaşayış şekillerinde etkisi olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Ancak Türklerin, hem Orta Asya'dan getirmiş olduğu, hem de göçler, istilalar, çeşitli seferler ve İpek Yolu vs. ile sürekli maruz kaldığı kültürel çeşitliliğin göz ardı edilerek, tarihsel açıdan kültürel gelişimlerinin sadece bir parçasına indirgenmesi de kabul edilemezdir. Hatta Türk tarihinin; özellikle İslamiyet öncesi; bir çok uygarlığa da ev sahipliği yaptığına dair daha detaylı bilgilere ulaşmak istediğimizde, Metin Aydoğan'ın "*Antik Çağ'dan Küreselleşmeye Yönetim Gelenekleri ve Türkler (I. Cilt)*" adlı eserinde Fransız araştırmacı Marcel Sauvage'den yapmış olduğu alıntıdan da görülebilmektedir (Aydoğan, I. Cilt , 2019: 397).

[8] Türklerin tarihleri boyunca konuştukları dile ait olan alfabeleri dört kez değiştirmişlerdir; bilinen ilk Türk alfabesine ait kayıtlar Göktürklerin kullanmış olduğu, içinde yalnızca dört sesli harfin yer aldığı Sudakların (Sogdianalılar) alfabesidir (Ortaylı, 2015: 73-74). Günümüzde, 1928 Harf Devrimi ile Latin harflerinden oluşan, resmi ve konuşma dili olarak kabul edilmiş 'Türkçe' konuşulmaktadır; Mustafa Kemal harf devrimini 8 Ağustos 1928'de Gülhane Parkı'nda ulusa duyurmuş ve 3 Kasım 1928'de kabul edilen kanun ile de resmen yeni harflerin kullanımı tüm devlet kurumlarında başlamıştır (Yükseköğretim Kurulu, 2008, 263-264).

aile yapısı ve bireyin tüm bu kültürel birikim ile nasıl şekillenmekte olduğunu incelemeye çalışılmaktadır.

Özellikle İslamiyet öncesi Türk aile yapısı, birçok millete ve uygarlığa nazaran, oldukça eşitlikçi bir yapıya sahip görünmektedir. Bu eşitlikçi yapı, bazı Türk destanlarında (Gültepe, 2017: 34-37) Türk'ün yaratılışında kadının rolünün önemiyle, bazılarında Türk kadınının analık göreviyle kutsiyetine atıfta bulunarak, bazılarında ise çeşitli Türk boylarında 'beylik' yaparak yaşadıkları topluma nasıl hükmetmekte olduklarına vurgular yaparak gözler önüne serilmektedir (Gültepe, 2017: 41-42).

Eski Türk toplumlarında sosyal yapının temelini oluşturarak, çok geniş coğrafi bölgelerde Türk varlığının sürdürülmesinin asıl ve en önemli öğesi, güçlü aile ve akrabalık yapılarına sahip olmalarıdır; genel anlamda özellikle 'geniş', konargöçerliğin de bir sonucu olarak ise 'çekirdek' aile yapılarının hâkim olduğu geleneksel Eski Türk ailesinde kadın, güç ve saygınlık sahibi bir konumda bulunmaktadır (Aksoy, Öztürk, C. [Ed.], 2021: 256). İslamiyet öncesi eski Türk toplumlarında kadına verilen önem ve aile içi eşitlikçi yapının en göz alıcı özelliği, küçüklükten itibaren kadın ve erkeğin aynı eğitimden geçmeleriydi (Aydoğan, I. Cilt, 2019: 501). Evlilik kurumu günümüz Türk toplumunda olduğu gibi nikah ile bir akde bağlanan tekeşliliğe dayalıydı (Aydoğan, I. Cilt, 2019: 501-502). Bilindik ataerkil aile yapısından farklı olarak; aile içi söz sahipliği 'evin reisi' babanın çocuğa *emir* vermesi ile 'ev kadını' annenin *öğüt* vermesi ve çocuğun ikisinden birine uymayı seçebilmesine dayalı bir sisteme sahipti; ev, sadece kocaya ait bir yapı değil, karı ile kocanın ortak malı idi (Aydoğan, I. Cilt, 2019: 501-505). Bunların yanında gereken zamanlarda kadınlar, erkekler gibi hatta çoğunlukla erkeklerden daha iyi olacak şekillerde ata biner ve ava-savaşa giderlerdi; kadın, gerektiğinde siyasi ve askeri yaşamda da öne çıkarak savaşır ve yönetirdi

(Aydoğan, I. Cilt, 2019: 501 vd.). Kadının evde de dışarıda da örtünme gibi bir zorunluluğu yoktu ve erkeklerin gittiği her yere gider; şenliklere, içkili toplantılara vs. lere katılırlardı (Aydoğan, I. Cilt, 2019: 501 vd.).

Ancak İslamiyet'in kabulü ile Müslümanlığın yanlış yorumlanarak Arap kültürel öğelerinin de İslamiyet'in bir parçası kabul edilmesi sonucu, Türk kadınının eskiden beri sahip olduğu birçok hak elinden alınmış ve ataerkil yapı toplumca kabul edilir olmuştur; ki, bu kabulleniş sonucu günümüz toplumsal ve felsefi temellerinin de belirlenmesinde çok önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir (Doğan, 2016: 20-21). Kabul edilen bu yapı, Türk aile yapısında da değişimlere neden olmuş; kadın, özellikle Osmanlı'nın son dönemlerinde toplum dışına itilerek, sosyal ve siyasi hayattan soyutlanarak eve kapatılmıştır. Din temelli geleneksel ataerkil aile yapısının toplumca benimsenmesi sonucu, aile içinde baba, anne ve çocuğun rollerinin, eski Türklere nazaran, nasıl dağıldığını görebilmek açısından aşağıdaki şekil güzel bir örnek oluşturmaktadır.



Şekil 1: İslamiyet Etkili Türk Aile Yapısında Aile İçi Değerler (Kaynak: Doğan, 2016: 20)

Özellikle İslamiyet sonrası ortaya çıkan Türk aile yapısında, anne-baba-çocuk arası ve çekirdek aile ile aile ve akrabaların büyükleri arasındaki karşılıklı

davranışlarda görev ve sorumluluk bilincinin aile içi hiyerarşi bağlamına oturtularak günümüz modern Türk aile yapısının da özünü oluşturan hale evrilmesine yol açmıştır. 'Aile', Türk toplumunda çok önemli bir olgudur; özellikle aile bireyleri arasındaki dayanışma ve birlik olma güdüsü oldukça güçlüdür (Akçelik ve Akçelik, 1983: 5). Şekil 1'de Doğan (2016: 20)'ın özetlediği ve Akçelik ve Akçelik (1983: 5)'in çalışmalarında değinmiş oldukları üzere Türk aile yapısı, anne-baba ve büyükanne (anneanne -babaanne)-büyükbaba (dede)ya saygıya dayanmaktadır ve bu saygı her yaşta geçerlidir; yani bireyin yaşı kaç olursa olsun istisnasız büyüklerine saygıyla yaklaşması beklenmektedir.

Günümüz genel-modern Türk ailesinin de kendine has kültürel yapı ve karakterinin belirlenmesinde etkili olan faktörler aşağıda şu şekilde sıralanmaktadırlar:

"- Din etkeni

- Töre ve Gelenekler

- Coğrafi Etkenler

- Kent, Kasaba ve Köy Faktörü

- Toprak Sistemi

- Farklı Devlet ve İmparatorluk Biçimleri" (Doğan, 2016: 42-43).

Yukarıdakilere ek olarak ise, Cumhuriyet[9] modern dönemi ile kabul edilerek uygulamaya konan sosyal, toplumsal ve ekonomik

[9] Bknz. İnt-10, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı resmi internet sitesi: https://www.meb.gov.tr/belirligunler/10kasim/inkilaplari/siyasi/cumhuriyet.htm , (13.03.2022).

inkılaplar sonrası Türk toplum yapısında, çeşitli değişimler gerçekleşmiş ve bu değişimler Türk aile yapısını da şekillendirmede önemli bir rol oynamıştır[10]. Bu inkılapların sosyal ve toplumsal sonuçlarından biri olan ve Doğan (Öztürk, C. [Ed.], 2021: 283)'ın da '*Türk Tarihi ve Kültürü*' adlı kitapta değinmiş olduğu üzere, T. C. Anayasası ile devlet, aileye karşı belli yükümlülükleri yerine getirmek konusunda sorumlu tutulmaktadır ve bunların en önemlileri ise şu şekilde sıralanmaktadır: anne ve çocukların korunması, aile planlamasının öğretimi ile ailenin huzuruna yönelik çeşitli eylemleri gerçekleştirmektir. Cumhuriyetin, miras almış olduğu sosyo-kültürel birikimler ile Anayasa'da bahsi geçenler ışığında uygulanması gereken önlem ve eylemler, günümüz Türk aile yapısının oluşmasındaki ana unsurlar olarak öne çıkmaktadır; ki, Cumhuriyet döneminde yapılmış bütün anayasalar içinde, özellikle 'kadın' ve 'çocuk' kavramlarının Türk aile yapısındaki en önemli unsurlar olduklarına değinilerek öne çıkarılmış olması da gözden kaçmamalıdır (Doğan, Öztürk, C. [Ed.], 2021: 283).

Yönetim biçimi açısından uygunluğuyla laikliğin özellikle siyasi hayata entegre edilmesi ve Türk kadınına; seçme ve seçilme hakkının (ÖZER, 2013) verilerek öncelikle siyasi hayatta; sosyal toplumda kaybetmiş olduğu yerini geri kazanma konusunda elini güçlendirmiştir. Ancak Akçelik ve Akçelik (1983: 5)'in çalışmalarında belirttikleri üzere Türk toplumu, her ne kadar Cumhuriyet dönemi inkılaplarıyla yoğun bir

[10] Bknz. İnt-8, **Türkiye Cumhuriyeti Anayasası**, T.C. İçişleri Bakanlığı resmi internet sitesi, s. 13, madde 41: https://www.icisleri.gov.tr/illeridaresi/turkiye-cumhuriyeti-anayasasi ve https://www.icisleri.gov.tr/kurumlar/icisleri.gov.tr/IcSite/illeridaresi/Mevzuat/Kanunlar/Anayasa.pdf , (17.12.2022).

‘batılılaşma’ya maruz kalmış olsa da, hala daha günümüzde ‘erkek egemen’ bir toplum olarak nitelendirilmektedir. Bu da, Türk aile ve toplum yapısında İslami öğretiler ile laik modernleşmenin harmanlanması sonucu bugünkü yapısal ve kültürel değerlere sahip günümüz Türk aile yapısının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Cumhuriyet dönemi Türk aile yapısının, hem kent hem de kırsal kesimlerde çeşitli değişkenlerle ortaya çıkan genel hatları ise İsmail Doğan (2016)’ın ‘*Türk Aile Sosyolojisi Tarih-Gelenek-Modern Zamanlar*’ adlı kitabında aşağıdaki gibi maddelere ayrılarak bahsedilmiştir:

“1. Evlenmemiş çocuklar ile karı-kocanın oluşturduğu çekirdek aile.

2. Çeşitli etmenlerin (kentleşme sürecinde dayanışma eksikliği, istihdam ve altyapı yetersizliği, toplumsal çevreye uyumsuzluk vb.) ortaya çıkmasına neden olduğu koruma amacına dönük olan ‘destekli aile’.

3. Aile reisi ve karısı, evli oğulları veya bir evli oğul ile gelinleri, diğer bekar çocuklar; ya da bir evli oğul ve gelin ile torunların birlikte yaşadığı ‘geleneksel aile’.

4. Geleneksel geniş aileye nazaran biraz daha küçük olan ve aile reisi ile aile reisinin kendi ebeveynleri veya bunlardan biri bekar kardeşlerin veya aile reisinin eşinin buna benzer yakınlarını veya ebeveynlerini barındıran, ‘geçici aile’.

5. Büyük şehirlerde, az da olsa, sosyo-patolojik çeşitli etmenlerin neden olduğu gözlenen ‘çözülen aile’. Bu tip aileler çocuk(lar) ve dul eş

şeklindeki bireyleri kapsayan ‘parçalanmış aile’ ve ‘tamamlanmamış aile’ olarak da görülebilmektedir.

6. Beşinci maddede bahsedilmiş ve parçalanmış ailenin farklı bir şekilde ortaya çıkmış hali olarak; eşlerden herhangi birinin, yurtdışında çalışma ve/veya zorunlu başka bir nedenle bulunması sonucuyla oluşan ailedir. *Eşi Avrupa, Asya, Avustralya ve Ortadoğu vs. ülkelerinde işçi olan çiftlerle, zorunlu göçlerle Türkiye’ye gelenlerin oluşturduğu parçalanmış aile biçimi*” (Doğan, 2016: 153-154).

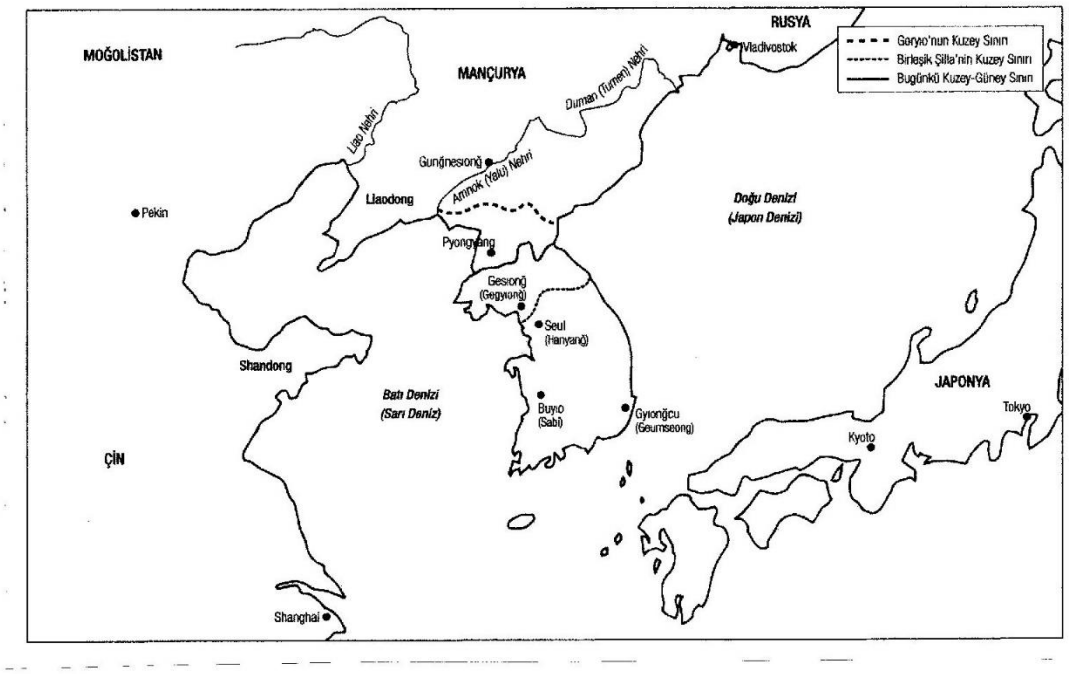
İlerleyen bölümlerde Kore kültürel öğelerinden bahsedilirken de görebileceğimiz gibi, İslamiyet etkili laik Türk aile yapısı ile Konfüçyüsyen etkili, hem geleneksel hem de modern, Kore aile yapısı oldukça benzer yönlere ve yapıya sahip görünmektedir. Bu yapılar ve benzer yönler de toplumu oluşturan bireylerin, genel anlamda, nasıl kültürel değerler eşliğinde yetişerek topluma katıldıkları ve toplum içinde varlık bulan aile dışı diğer topluluk/organizasyonlara, nasıl bir kültürel birikimle katıldıklarını göstermektedir.

2. 3. KORE KÜLTÜR YAPISINA GENEL BİR BAKIŞ

Günümüz Kore toplumsal yapısını oluşturan kültürel birikimi ve bu kültürel birikimin oluşumuna ön ayak olan Kore’nin sosyo-ekonomik, coğrafi ve yönetimsel koşullarını anlayabilmek amacıyla, Kore’nin tarihi ve tarihsel gelişiminden kısaca bahsetmek yerinde olacaktır.

Tıpkı Türkler gibi uzun bir uygarlık geçmişine sahip Koreliler günümüzde iki büyük ülkeye; batısında Çin ve güney doğusunda Japonya; komşu olarak Asya

anakarasından Doğu Denizi'ne uzanan Kore yarımadası üzerinde varlıklarını sürdürmektedirler. 19. yüzyılın ikinci yarısına kadar Çin'den oldukça yoğun şekilde etkilenmiş olan Kore yarımadası, 19. yüzyılın ikinci yarısından sonra ise Rusya, Japonya ve ABD'nin de yarımada ile etkileşime girmesiyle Kore'yi sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik açılardan etkilemişlerdir (McDougall, 2021: 212).



Harita 1: Kore Yarımadası (Kaynak: Kyung, 2018a: 18)

Coğrafi konumu dolayısıyla en çok, Asya kıtasının en eski ve köklü tarihi ve kültürel geçmişine sahip en büyük komşusu olan, Çin'den tarihsel süreç içinde hem kültürel hem de yönetimsel açıdan sürekli etkilenmiş[11] ve geçmiş ve modern

[11] *"Kore Yarımadası'nda zaman zaman ortaya çıkan bütün hanedanlar, Kuzeydoğu Asya'nın bir parçası olarak varlıklarını sürdürdüler. Özellikle, eski Kore'nin erken krallıkları Çin'e veya Çin bozkırlarında yaşayan göçebelere karşı verilen sürekli savaşlarla varlıklarını*

Kore tarihinin farklı zamanlarında da çeşitli kırılma noktalarını deneyimlemek zorunda kalmışlardır. Bu çeşitli kırılma noktaları arasında, özellikle Kore toplumu içerisinde yaşayış vb. gibi kuralların belirlenmesinde rol oynamış ve hala daha da oynamakta olan en belirgin kavram '*Konfüçyanizm*' kavramıdır.

'Konfüçyanizm' kavramı, Kore'nin toplum yapısını kültürel açıdan etkileyerek hem tarihsel süreç içindeki ilerleyişini hem de sosyo-kültürel gelişimini yönlendirmektedir. Konfüçyanizm, günümüzde dahi toplumu ilgilendiren herhangi bir konuda belirleyici öğelerin de başında gelen; belki de en önemli kavram olarak nitelendirilebilir. Özellikle günümüz *"modern Kore toplumunda aile ilişkileri, kişiler arası bağ, bireylerden beklenen toplumsal davranış kalıplarının temelinde"* (Gökçe, 2018: 700) Konfüçyanizm kaynaklı tarihsel bir gelişim süreci bulunduğunu görebilmekteyiz. Konfüçyanizm'in tarihsel süreç içerisinde Kore toplumsal yapısını şekillendiren, nasıl değişmez bir olgusu haline geldiğinin anlaşılabilmesi açısından, kısaca bu kavramın kabulü öncesi ve sonraki sürece değinmek uygun olacaktır.

---

devam ettirdiler. Kore Yarımadası, 7. yüzyıldaki birleşme savaşı sırasında karışıklık içine girince, Çin ve Japonya da dahil oldu. 13. yüzyılda Goryeo'nun Moğollar tarafından istilasını, Moğol-Goryeo müttefik ordularının Japonya'yı istilası izledi. Ayrıca, hem Kore'nin Japonlar tarafından hem 16. yüzyılda hem de 19. yüzyılda yaşanan istilaları, Kore Yarımadası üzerindeki uluslararası savaşlara dönüştü. Kore Yarımadası'nın bölünmesinin neden olduğu 1950 Kore Savaşı da bir başka uluslararası savaş olarak yaşandı.

...

Modern öncesi çağda Koreliler Çin'den gelen çeşitli kültürleri benimserken, 19. yüzyıldan itibaren Japonya ve Amerika üzerinden gelen Batılı kültürleri de özümsemeyi başarmıştır." (Kore Tarih Öğretmenleri Birliği, 2014: 17-18).

Her millet gibi, Korelilerin de erken tarihlerine ait çeşitli mit ve efsanelere[12] sahip olduğu bir gerçektir. Bu efsanelerden en bilineni ve Kore toplumunun milli aidiyetlerini pekiştirerek, 'tek bir kandan' gelmeleri inançlarını güçlendirmekte ve Kore halkının yaradılış başlangıçlarının buna dayanmakta olduğunu iddia ettikleri, 'Tangun ya da Dangun (단군)' Efsanesi'dir (Kim, 2014).

Efsaneye göre yaradılışın Tanrısı Hwanin'in oğlu Hwanung'un yeryüzüne inerek kendisine ait bir Tanrı-Kent kurmasıyla, daha önce bir ayı olan fakat insan olabilmek için Hwanung'a dua ederek; Hwanung'un söylemiş olduklarını yerine getirme şartıyla belli bir süre sonunda; kadın haline gelmiş ve Hwanung ile evlenmiş olan Ungnyeo'dan doğma Dangun (Tang Wanggom)'un (İ.Ö. 2333 yılında), Kore halkının ortaya çıkışlarının köklerini oluşturduğuna inanılmaktadır (Nahm, 1998: 11-12). Kore halkı ve akademik çevrelerince kabul gören bu efsanede, Şamanist öğeler çerçevesinde Korelilerin bir millet olarak tarihsel açıdan başlangıçlarını ve nasıl ortaya çıktıklarının anlatıldığı düşünülmektedir.

---

[12] *"Kore mitolojileri genel olarak dört kategoride sınıflandırılmaktadır: 1) hanedan mitolojisi, 2) atalara ilişkin/atalardan kalma mitoloji, 3) köy tanrılarını içeren/ilgili mitoloji, 4) şaman tanrıları.*

...bu sınıflandırma mitolojilerdeki kahramanlara dayanmaktadır. Bu dört kategoriyi birbirinden ayıran sınırların net olarak çizilmediği elbette açıktır. Atalara ait mitolojiler arasında, hanedan mitolojilerine yükseltilmiş olanların izleri bulunurken, belirli hanedan ve köy mitolojilerinin ise bu yükseltmenin sonucu olduğuna (sonucu olarak ortaya çıktığı) inanmak için nedenler vardır. Bunun dışında ise, hem hanedan hem de köy mitolojilerinin inşası/ortaya çıkışı şaman köktenciliği temelindedir. Bu bakımdan da şaman mitolojilerinde yer alan kökçülüğü paylaşmaktadır. Kökçülük, ayrıca, anayurdun kökü olarak da anılır/anlaşılır; fakat, bir tanrının doğumundan tahta çıkışına kadar ki sürede tanrı'nın ikametgahı ve deneyimi hakkında betimleyici bir hikayedir/anlatıdır. Buradaki yorum, hikâyenin veya betimleyici ifadenin açıklanması anlamındadır." (Kim, Chun, S. [Ed.], 1982a: 102-103).

Bu yaradılış efsanesi çerçevesinde de görülebilindiği gibi, Kore toplumsal yapısını oluşturan öğelerden birinin, özellikle Kore antik tarihi zamanında ve erken dönem Kore krallıklarının var olduğu dönemde, Şamanizm etkisinin yoğunluğu göze çarpmaktadır.

Zaman içinde toplumun yaşayışını etkilemiş olan Şamanizm yanında, Budizm ve Konfüçyanizm de toplumun yapısını büyük ölçüde etkilemiştir. İnanç sistemleri ve değerler bireylerin, yaşayış şekillerinin hem dini anlamda hem günlük yaşamda hem de aile ve diğer tüm sosyal ve organizasyonel topluluklar içinde uygulanmasının gerekli olduğu toplumsal ve bireysel kuralların belirlenmesinde önemli rol oynamış ahlaki ve felsefi sistemlerdir. Bu ahlaki, inanç ve yaşayış sistemlerinin Kore halkının yaşamına etki etmesi oldukça uzun tarihsel bir süreci kapsamakta ve yazar Lee Kwang-kyu'nun '*Korean Traditional Culture*' adlı kitabında, Korelilerin inanç dünyasını şekillendirmiş olan bu çeşitli din, inanç ve felsefe sistemlerini şu başlıklar altında sıralandırılmaktadır:

*"**A) Yerel Dinler***	***B) Yerleşik Dinler***
1. Ev Tanrıları *-Ataların Ruhları* *-Ev Efendisi Tanrısı* *-Ateş Tanrısı* *-Diğer Tanrılar*	*1. Budizm*
2. Köy Tanrıları	*2. Konfüçyanizm*
3. Şamanizm	*3. Hristiyanlık*

	4. Yeni Dinler *-Cheondogyo* *-Jeungsan-gyo* *-Wobulgyo* *-Ilsimgyo* *-Daejonggyo* *-Jeondogwan* *-Tong-ilgyo* *-Diğerleri"* (Lee, 2003: 215-252).

Tablo 1: Tarihten Günümüze Korelilerin İnanç Dünyasını Şekillendiren Sistemler (Lee, 2003: 215-252).

Kore toplumunu ve Koreli bir bireyin gelişimini yoğun olarak etkilemekte olan, yukarıda bahsi geçen inanış ve yaşayış şekillerinden en önemlileri, daha önce de değinildiği gibi; Şamanizm, Budizm ve Konfüçyanizm olarak göze çarpmaktadır. Bu üç ana din olarak tanımlanabilen inanç ve yaşayış şekli, Kore tarihi boyunca, Korelilerin inanç ve değerler sistemini, dünya görüşünü ve ideallerini şekillendirerek, Kore toplumunun bugünkü halini almasına neden olmuştur (Kim ve Choi, 2015: 25).

Özellikle ilk çağlardan beri Kore halkı üzerindeki etkisiyle; halk arasında kabul görmekte ve yaşamlarını şekillendirerek; hala daha bazı toplumsal inanış ve davranışların kökenini oluşturan dini inanç Şamanizm'dir (Kim ve Choi, 2015). Şamanizm; çeşitli bakış açılarından farklı şekillerde açıklanmak istendiğinde;

kimilerine göre kültürel normları içine alan bir inanç sistemi olarak, kimilerine göre ise sosyal yapı veya spiritüel değerler sistemi ile sihir-din ekseninde kültürü içine alan bir yaşayış şekli olarak ifade edilmektedir (Yoon, Kim, J. [Ed.], 1996: 188). Bu tanımlarda göstermektedir ki, Şamanizm, kabul gördüğü toplumlarda gelenek- görenek, batıl ve dini inanç ve yaşayış şekli gibi kültürün vazgeçilmez parçaları olan öğeleri belli değerler çerçevesinde yapılandırmaktadır.

Şamanizm'e ek olarak, Üç Krallık zamanında[13] Çin'den uyarlanarak alınan Budizm de, bu şekillendirmeye katkı sağlayarak Kore'nin 'ulusal dinler' (Lee, Kim, J. [Ed.], 1996: 86) inden biri halini almıştır. Budizm, oldukça derin ve felsefi bir yaşayış şekli olarak inanan kişinin, artık hiçbir acının olmadığı olma hali olan 'Nirvana'ya' ulaşarak aydınlanmış kişi olması amacıyla hayat yolunda, çeşitli dünyevi acılara katlanması ve yaptıklarının mutlaka bir sonucu olacağının (Karma Yasası) (Lee, 2003: 234) bilinciyle hareket etmesi şeklinde ifade edilebilir. Kore Budizm[14]'i ise; tıpkı Şamanizm'de olduğu gibi; kitlelerin hayatını inanç ve

[13] Budizm, Kore yarımadasına Üç Krallık döneminde önce Goguryo'ya M.S. 372'de, Bekçe'ye 384 yılında ve Şilla'ya ise 527'de tanıtılarak Kore halkının yaşamına dahil olmuştur; Goguryo ve Bekçe Budizmi sadece Çin ile iyi ilişkiler kurma açısından değil, aynı zamanda ileri kültürü topraklarına yerleştirme açısından da benimsemişler iken, Şilla, bu konuda başlarda daha çekimser davranmış ancak sonunda Budizm en çok Şilla topraklarında yeşerip gelişme imkanını bulmuştur (Chung, Kim, J. [Ed.], 1996: 44). Yarımadada Budizm'in kabulü sonrası, 552 yılında Budizm Bekçe'den Japonya'ya aktarılmıştır (Lee, 2003: 230-231).

[14] Kore Budizm'i, ilki yönetici sınıfın ideolojisi ve ikincisi ise kitlelerin dini olarak kabul görerek tek bir çatı altındaki tek bir inançtır; yarımadanın tarihi, bu inanç altında bulunan yönetici sınıfın elit ideolojileri ile büyük oranda şekillendirilmiştir. Bu şekillendirme sırasında ise Budizm de, iktidarda bulunanların siyasi vb. yönelim ve tutumları sonucu farklı farklı biçimler almıştır; ancak, bu süreçte kitleleri oluşturan halkın dine inancı sabitlik göstermiştir (Chung, Kim, J. [Ed.], 1996: 46).

gelenek açısından (kötü ruhları kovma, doğum ve ölüm törenleri [49 gün inancı, 100. gün inancı vs.], yağmur duaları, devlet ve Kral için yapılan ritüeller vb.) etkilemenin (Lee, 2003: 230-237) yanı sıra, o dönemki siyasi ve askeri gelişmelere de yön vermesiyle birlikte, sanatta da (özellikle edebiyat ve mimari) (Chung, Kim, J. [Ed.], 1996: 70-85) oldukça ilerleme kaydedilmesinin önünü açmıştır.

Zaman içinde Budizm'in çeşitli şamanistik öğelerle harmanlanarak dünyevi istek ve arzuları elde edebilme amaçlı dejenarasyona uğraması ile Konfüçyüsyen alimlerin ısrarıyla, özellikle Joseon Hanedanlığı döneminde, Budizm'in baskılanması, yasaklanması ve Konfüçyanizm'in kabulüne yönelik politikalar uygulanmaya çalışılmıştır. Ancak Budizm'in Kore'nin kültürü üzerindeki baskın etkisi ve Korelilerin düşünce ve davranış sistemlerinde önemli bir yere sahip olması nedeniyle Budizm'in baskılanması konusunda çok da başarılı olunamamıştır (Lee, Kim, J. [Ed.], 1996: 86).

Konfüçyanizm ise, Bae (Chun, S. [Ed.] 1982b: 37)'e göre, güçlü içsel gelişime sahip bir dini karaktere ve politika, hukuk, ekonomi, etik, felsefe, tarih, edebiyat, müzik ve ritüelleri de içine almış olan öğretilerinin, insan yaşamının her alanına genişleyerek işlemiş yaşayış, inanç ve değerler sistemidir. Budizm'den farklı olarak, Konfüçyanizm felsefik ve dini anlayıştan çok, pratiğe dökülen etik davranış (Lee, 2003: 238) kalıplarıyla bireyin ve toplumun; Konfüçyanist anlayışın temelinde yer almakta olan 'Beş Klasik ve Dört Kitap'ın (Gökçe, 2018: 701) rehberliğinde; sosyo-kültürel anlamda uyulması gerektiği düşünülen kurallar çerçevesinde geçmişten günümüze halkı şekillendirmektedir.

Her ne kadar ilk Konfüçyanist öğretiler M.S. 372 yılı ve sonrası Goguryo döneminde sadece eğitim modeli olarak (Lee, 2003: 237) Kore yarımadasında kabul görmeye başlansa da, Joseon (1392-1910) (Suh, C. S. [Ed.], 2004: 224)

döneminde özellikle büyük Kral Sejong [15] dönemi sonrası, 1471'de [16] tam anlamıyla uygulamaya konan Neo-Konfüçyanist esaslara dayalı kanunların uygulamaya geçirilmesi ile insanları çeşitli sınıflara ayıran bir devlet sistemi halini almıştır (Çakar, 2018: 18). Bu sınıfsal ayrım[17], o dönemde, toplumu, toplum aileyi ve aile de bireyin şekillendirilmesinde önemli rol oynamaktaydı. Toplumu, aileyi ve bireyi şekillendiren sınıfsal ayrımın oluşmasına neden olan Konfüçyanizm'in

[15] 1418-1450 yılları arası yönetimde olan Kral Sejong (Nahn, 1998: 82), Yangban'ların çeşitli itirazlarına karşın, 'Halk, hanedanın temelidir.' düşüncesine uygun olacak şekilde gerçekleştirmiş olduğu bilimsel ve kültürel değişiklikler ile halkın sömürü düzeyini biraz olsun azaltmıştır (Kore Tarih Öğretmenleri Birliği, 2014: 146). Bu kültürel değişimlerden en önemlisi ise 1446'da; Kral Sejong'un saltanatı sonrası dahi çeşitli bilimsel gelişmelerin önünün açılmasına da ön ayak olan; 'Hangıl(한글)'ı oluşturarak hem o dönemde özellikle halk için öğrenimi ve kullanımı oldukça zor olan Çin kökenli karakterler yerine, Kore konuşma dilinin başarılı bir şekilde yazılı olarak da ortaya konularak kullanımını sağlayan 'Hunminjeongeum(훈민정음)' icat edilmiştir (Kore Tarih Öğretmenleri Birliği, 2014: 146-149).

[16] Yoo (İnt-11, Video 10) '*Modern Güney Kore'de Cinsiyet, Aile ve Sosyal Değişim [Gender, Family and Social Change in Modern South Korea]*' adlı online kursta Kore toplumunun sosyo-ekonomik ve politik anlamda Neo-Konfüçyanist değişiminin Joseon Hanedanlığı döneminin de başlangıcı olarak kabul edilmekte olan 1392 yılında tahtı ele geçiren Yi Song-gye (Kral Taejo 1392-1398 yılları arası hüküm sürmüştür [Kore Tarih Öğretmenleri Birliği, 2014: 135]) tarafından başlatılmış olduğundan bahsetmektedir.

[17] Çakar (2018), kitabında bahsetmiş olduğu bu sınıfsal ayrımı şu şekilde dile getirmiştir: *"Ülkedeki insanların doğuştan geldikleri dört ana sınıf tanımlandı. Asil Yangbanlar akademisyenler ve üst düzey devlet yetkilileri ve üst düzey askerler, onların bir altındaki sınıf ise Chungin doktor, avukat, coğrafyacı ve orta rütbeli memur ve askerler gibi uzmanlardan oluşmaktadır. Üçüncü seviye olan Sangmin zanaatkarlar, tüccarlar, balıkçılar ve çiftçiler gibi mesleklerden oluşmaktaydı. Dördüncü ve en alt seviye Cheonmin köleler, kasaplar, suçlular, büyücüler ve kiaseng kadınlar gibi hor görülen gruplardan oluşmaktaydı."* (Çakar, 2018: 18).

en önemli ayağı olarak 'aileye/ataya saygı' olgusu, Joseon Hanedanlığından günümüze kadar gelen süreçte, Kore'nin sosyo-kültürel yapısının belkemiğini oluşturmuş ve Kore'ye has olarak '*ailevi kolektivizm*' kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Choi, 2007: 18-22). Choi (2007: 19-20)'ye göre Kore toplum yapısı bu kavram üzerine kurulmuştur. Çünkü bu kavramın aile içinde evlatların/oğulun (ama özellikle ilk oğulun) babaya gösterdiği sevgi, saygı ve bağlılığın, aile içindeki ilişkileri ve hiyerarşiyi belirlemekte olduğu, bu ilişki ve hiyerarşinin de topluma ve toplumda da devlete genişleyerek yayılmakta olduğunu belirtmekte; bunun nedenini ise Konfüçyüsyen düşüncede '*toplum, ailenin mutlak/ayrılmaz bir uzantısıdır*' inancının yer alması olarak açıklamaktadır (Choi, 2007: 20).

Sınıflara ayrılmış bir toplum olarak her sınıfın tabii olduğu kurallar ve uyması gereken çeşitli protokollerin bulunduğu farklı bir hiyerarşik düzenin ortaya çıkması, yönetici ve asil (Yangban [양반]) sınıftan olmayanlar için bir çeşit sömürü düzeni halini almış oldu (Kore Tarih Öğretmenleri Birliği, 2014).

Konfüçyanizm'in günümüz Kore halkının sosyo-kültürel, siyasi ve ekonomik düzeni içerisinde hala daha oldukça güçlü bir şekilde kendini göstermesinin en önemli nedeni, Joseon döneminde kurulmuş olan 'yönetici-Yangban sınıf ile sömürülen halk' toplumsal düzeninin ve bu düzeni sağlayan etik ve ahlaki kuralların katı bir şekilde, çok uzun yıllar boyunca uygulanması kaynaklıdır şeklinde düşünülebilinir. Hwang ve Jung (2016)'un bu düşünceyi desteklemekte olan '*Socioeconomics disparities intensifying: report*' adlı makalelerinde, bu sınıfsal düzenin yol açtığı sosyo-ekonomik eşitsizliğin; günümüzde dahi; jenerasyondan jenerasyona aktarılarak nasıl derinleşmekte olduğunun, ülke çapında yapılmış bir araştırmayla ortaya konulmuş olduğundan

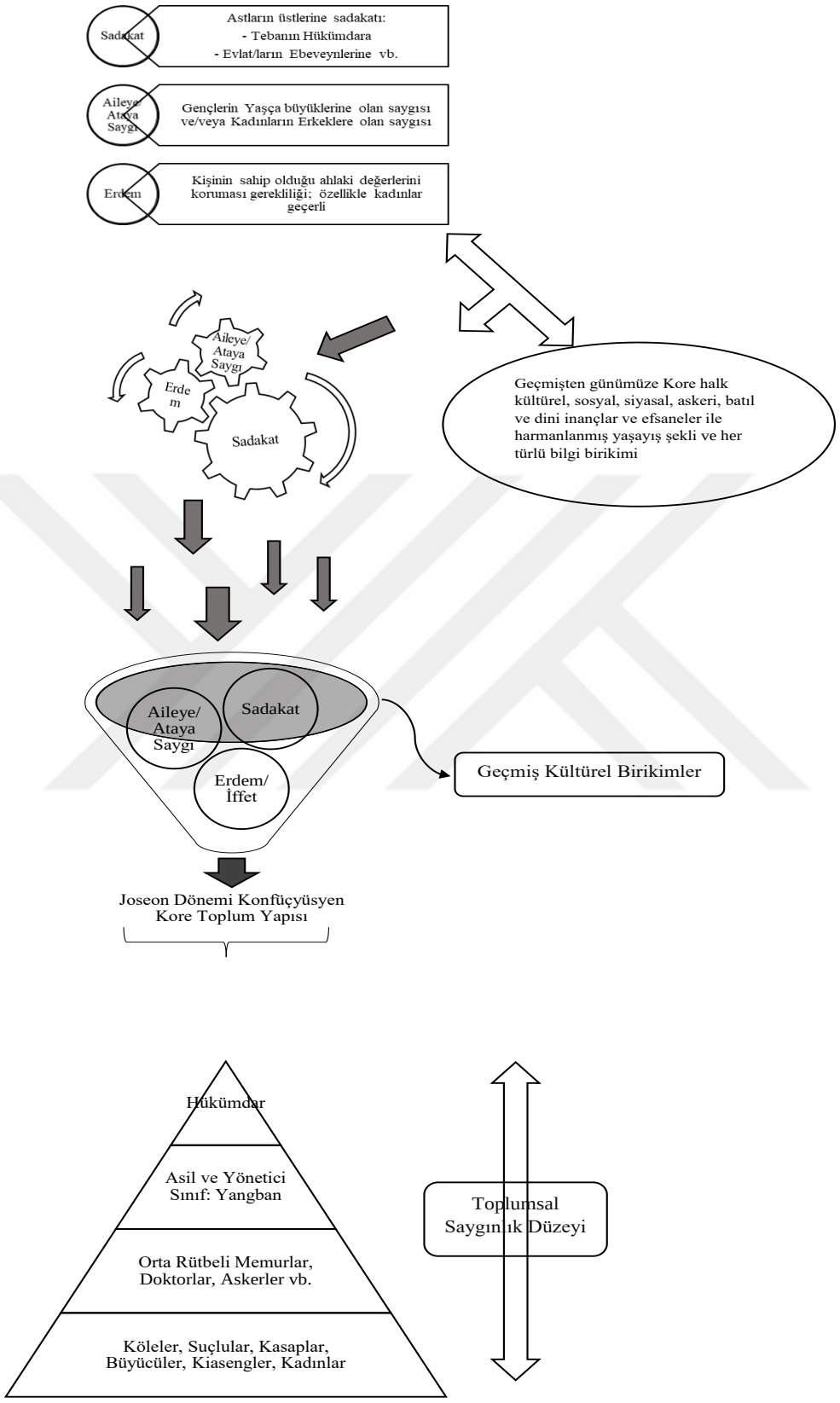
bahsetmektedirler. Araştırmaya göre eğitimli ve zengin aileden gelmekte olan bireylerin daha eğitimli ve zenginleşmiş oldukları, fakir ve eğitimsiz aileden gelmekte olan bireylerinse, yine fakir ve eğitimsiz olarak kaldıkları ortaya konmuştur (Hwang ve Jung, 2016). Bu araştırmanın sonucu olarak, toplumsal düzen içinde hiyerarşik olarak alt basamaklarda bulunan bireylerin, özellikle ekonomik açıdan içinden bulundukları durumu değiştirmek için, her ne kadar 'çok çalışma' eğiliminde olsalar da, bulundukları durumu daha kolay kabul etmekte oldukları ve bu kabulleniş halinin de babadan oğula geçmekte olduğuna vurgu yapılarak ortaya konmaktadır (Hwang ve Jung, 2016). Bu da Konfüçyanizm'in öğretilerinin bireylerin ve toplumun sadece yaşayış ve inanış şekillerini değil, düşünüş biçimleri ve davranış tercihleri üzerinde de ne kadar etkili ve kemikleşmiş durumda olduğunu bize göstermektedir.

Toplumsal bu düzeni oluşturmuş olan Konfüçyanist öğreti ile hem Konfüçyanizm'in içinde barındırmakta olduğu hem de Kore halkının diğer geleneksel yaşayış ve inanış şekillerinin de içinde yer almakta olan 'Törencilik (Ritualism) (Lee, 2003: 237-244)' kavramıyla birleşip pratiğe dökülerek uygulanmaya konulmuş, etik davranış kalıpları, insan ilişkilerini düzenleyen *Üç Bağ ve Beş Ahlaki Kural (The Three Bonds and The Five Moral Rules)* çerçevesinde ortaya konmuştur. 'Üç bağ ve beş ahlaki kural[18]' olarak bilinen bu Konfüçyanist kavramda bahsi geçen 'beş ahlaki kural' kişiler arasındaki ilişkileri düzenlerken; bunlar: *hükümdar ve tebaası, ebeveyn ile evlat/lar, yaşça büyükler ile küçükler, erkek ve kadın* ve son olarak da *arkadaşlar arası ilişkiler*dir; 'üç bağ' olarak bahsedilmiş olan olgu ise, bu beş ahlaki kuralın temelinde yatmakta olan

[18] Kore Tarih Öğretmenleri Birliği'nin yayınlamış olduğu *"Uluslararası Okurlar İçin Kore Tarihi* (2014)*"* isimli kitapta '*Beş Etik Yasası* (s. 168-169)' olarak belirtilmektedir.

‘*sadakat* (*loyalty*), *aileye/ataya saygı* (*filial piety*) ve *erdem/iffet* (*virtue*)’ öğelerini içermektedir (Lee, 2003: 238-239).

Üç bağ olgusuyla beş ahlaki kuralın toplumsal açıdan kimlere atfedildiğini ve böylece Kore toplumunun şekillenmesindeki etkisini daha iyi anlayabilmek için aşağıda yer alan şekli incelemenin yardımcı olacağı düşünülmektedir:



Şekil 2: Joseon Dönemi Konfüçyüsyen Kore Toplum Yapısının Şekillenmesi

Yukarıdaki şekil 2'den de anlaşılacağı üzere Konfüçyüsyen bu sistem, en çok sıradan halk ile kadınlara zarar vererek, onları sosyal hiyerarşide en alt basamağa itmiş; akrabalık ve kimliğin toplumsal anlamda tanınırlığı bakımından da, 'anasoylu' yapıdan 'babasoylu' yapıya geçişini sağlamıştır (Yoo, İnt-11: Video 10). Bu geçiş, toplumda bireylerin birbirlerine hitap şekillerinde[19] ve akrabalık ilişkilerindeki nitelemelerinde dahi çeşitli sınıflandırılmaların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Lee, 1997).

Konfüçyüsyen bu devlet sisteminin özelikle kadınlar açısından yaratmış olduğu kayıp oldukça büyük olmuştur. Yoo (İnt-11: Video 10) '*Modern Güney Kore'de Cinsiyet, Aile ve Sosyal Değişim [Gender, Family and Social Change in Modern South Korea]*' adlı online kursta bu kayıptan şu şekilde bahsetmektedir:

> *"Örneğin, önceki Goryeo Hanedanlığı'nda, yeni evli bir çiftin gelinin ailesiyle birlikte yaşaması adetti ve bu, kadınlara kesinlikle sayısız avantaj sağlıyordu, bunların çoğu ekonomikti. Kadın, erkek kardeşleriyle*

[19] *"Korece'de, konuşmacı (speaker) ve dinleyicinin (hearer) kendi arasındaki ilişkiye paralel olarak konuşma esnasında benimsenen bazı yapılar vardır. Bu yapılar kişinin statüsü ve yaşı gibi birtakım değişkenlere göre belirlenir.*

… Kore toplumu çok az Koreli tarafından tamamen bilinen fakat birçoğunun da onayladığı karmaşık bir saygı dilini bir norm olarak kabul eder.' (Lee, 2008: 385)" (Gökçe, 2013: 16).

Gökçe (2013)'in eserinde Lee (2008)'den yapmış olduğu alıntıda, Korece'nin Kore toplumundaki hiyerarşik düzeni keskin bir şekilde; ve konuşma biçimlerinin (speech style), saygı dili (honorifics) sistemine göre ayırarak; gözler önüne serdiğini belirtmektedir. Oldukça karmaşık ve zengin olan bu sistemin, dünya üzerinde bulunan ve saygı sistemi ile ünlü olan Javanez dilinde (Javanese) dahi Kore dilindeki sistemden daha düşük ölçülü bir saygı sistemine sahip gibi görünmektedir (Gökçe, 2013: 16).

eşit olarak paylaştığı mirastan payını koruyabiliyordu. Bununla birlikte, babasoylu bir soy kurumunun (varlığıyla) konut (sahipliği) düzenlenmelerinde yapılan değişimden, en büyük oğlu tercih edilen tek mirasçı olarak belirleyen katı ilkellik kuralı yüzünden, kadınların hakları ve ayrıcalıkları doğal olarak aşındırılmış oldu." (Yoo, İnt-11: Video 10)

Bununla birlikte, Konfüçyüsyen ahlaki anlayış gereği kadınların, en önemli özellikleri olarak kabul edilen 'erdemini/iffetini' koruyarak sessiz, sadık, itaatkâr, uyumlu ve namuslu bir şekilde, mutlak bir teslimiyet ile üç önemli kurala; bu kurallar şunlardı:

1. Evlat olarak babaya saygı,

2. Eş olarak kocaya saygı,

3. Bir dul olarak ilk oğluna bağlılık gösterme; ödün vermeden uygun yaşamaları beklenirdi (Nahm, 1998: 77).

Yine bu dönemde, kadının değeri, sadece, aile yaşantısı açısından ölçülmekteydi. Özellikle 'ataerkil' düşünce yapısının yerleşmesiyle, soyun devamlılığının sağlanabilmesi adına erkek çocuk dünyaya getirmek kadın için bir zorunluluk halini almıştı (Yoo, İnt-11: Video 10). Zira Konfüçyüsyen doktrin kadınların yaşayışlarını katı bir şekilde denetleyici ilkelere sahipti. Bunlar *7 Kötülük Kuralı (Seven Evils Rule)* olarak bilinmekteydi ve kocalara eşleri üzerinde oldukça yoğun bir üstünlük sağlamakta ve bu 7 kural sayesinde istediği anda eşini boşayabilme hakkını vermekteydi. Bu 7 kural ise şunlardan oluşmaktaydı:

"1) Oğul doğuramama,

2) kayınpeder ve kayınvalideye karşı itaatsizlik,

3) sadakatsizlik,

4) kıskançlık gösterileri,

5) kronik hastalık,

6) hırsızlık,

7) boşboğazlık-gevezelik." (Yoo, 2014: 29)

Yukarıda belirtilen '7 Kötülük Kural'ından da anlaşılacağı gibi, Konfüçyüsyen ilkeler, kadını *"akıllı bir anne ve iyi bir eş"* (Jeong, 2016: 274) ve itaatkâr bir gelin olma düşüncesi üzerinden tanımlayarak, kocasına ve anne-babasına ne kadar iyi bakıp hizmet ettiğine dikkat ederek yargılamaktaydı[20].

Elbette bu yargılamanın kaynağı, tüm Koreli bireylerin de toplumca değerlendirme/değerlendirilme kriteri olarak kabul gören ve Konfüçyanizm'in en önemli ilkesi olan 'aileye/ataya saygı' ilkesinden kaynaklanmaktadır (Lee, 1997: 35). Çünkü hem toplumu hem aileyi hem de bireyi şekillendirmeye başlayan ilk ve en önemli kriter, Konfüçyüsyen anlayış içerisinde, 'baba-oğul ilişkisi' kavramı

[20] Kim (İnt-5) '**Gender, Family, and Social Change in Contemporary South Korea** ' adlı online kursta yer alan *'THE GENDERING OF MODERNITY AND MILITARY AUTHORITARIANISM Changed Family Structure and Singetons'* (Video 3) adlı ders videosunda, 1997 Güneydoğu Asya Mali Krizi (IMF Krizi) öncesi, Kore temel aile yapısında geleneksel beklentilerin, sorumluluklar bazında, şu şekilde dağıtılmış olduğundan bahsetmektedir: erkekler → ağırlıklı olarak kariyer yapmak ve ekmek kazanmak sorumluluk alanlarında daha fazla yer kaplamaktayken, ev ve bakım işleri ise daha az yer aldığı gözlenmiştir; kadınların → sorumluluk alanıysa, sırasıyla, öncelik doğum yapmak, ev ve bakım işleriyle ilgilenmek ve en son olarak kariyer ve ekmek kazanmak şeklinde olduğunu belirtmektedir. Ancak aynı videoda, IMF Krizi sonrası, geleneksel beklentiler değişime uğramaya başlayarak; özellikle orta-sınıf aileler bazında; kadınların kariyer ve ekmek kazanma sorumlulukları, ev ve çocuk doğurma ile bakım işleri sorumluluklarını geride bırakarak daha önemli hale gelmesine neden olduğunu belirtmektedir (Kim, İnt-5: Video 3).

olarak göze çarpmaktadır. Lee (1997) '*Korean Family and Kinship*' adlı kitabında bu ilişkinin önemine şu şekilde vurgu yapmaktadır:

> *"Konfüçyüsçülüğün en önemli ilkesi baba-oğul ilişkisini yöneten ana-babaya/ataya/aileye saygıdır. Oğul, hayatının başlangıcından itibaren babasına (karşı) sorumludur/borçludur. Ataya/Aileye saygı, özünde evladı yönlendirerek evlatların, ebeveyn sevgisi ve bakımını geri ödemeye yönlendiren davranış kuralıdır. Bu kuralın merkezinde baba-oğul ilişkisi vardır. Diğer aile üyeleri arasındaki ilişkiler, temel baba-oğul ilişkisindeki değişikliklerdir. Bu nedenle, geleneksel ailenin ilk kuralı, yaşlı ve genç üyeler arasındaki ilişkiydi. Genç üyeler, yaşlılara itaat etmek ve saygılı davranmak zorundaydılar/sorumluydular; ve yaşlılara hitap ederken saygılı bir dil kullanmak zorundaydılar. Baba genellikle aile yaşamının odak noktası olan aile reisliğini üstlenmektedir. Aile reisinin gücü ve otoritesi, sosyal norm ve Konfüçyüsyen doktrin tarafından desteklenmiştir. Aile reisinin üç temel hak ve yükümlülüğü vardır: aileyi toplum dışında temsil etmek, aile üyelerini denetlemek ve aile mallarını kontrol etmek. Ayrıca atalara ibadet/tapınma ritüellerini/ayinlerini yapma hak ve yükümlülüğüne de sahipti. Atalara tapınma/ibadet, oğlun yükümlülüklerinden biriydi. Atalara tapınma/ibadet ritüellerini/ayinlerini yapmak Kore'de ilk doğan oğlun hakkı ve ayrıcalığıydı. Bu bakımdan geleneksel toplumdaki Koreli aile, tipik bir ataerkillikti."* (Lee, 1997: 35).

Lee (1997)'nin kitabında vurgulamış olduğu bu 'baba-oğul' ilişkisi ve aile içinde bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin baba-oğul ilişkisinin farklı türevleri olmasına vurgusundan da hareketle, Koreli bireylerin yetişmekte olduğu aile ortamında 'Hyo (효)' yani, 'hayırlı evlat' kavramının önemli bir yeri olduğunu

görebilmekteyiz. Bu kavramın Konfüçyanizm'deki yeri ve aile ile topluma yansımalarının en açıklayıcı özetini Gökçe (2018)'nin, '*Kore Kültüründe 'Hyo (Hayırlı Evlat) Kavramı ve Dildeki Yansımaları*' adlı makalesinde şu şekilde görülebilmektedir:

> *"Bireyin yaşarken uyması gereken kuralları erdemler ve etik bağlamında konu edinen Konfüçyanizmde çocukların eğitilmesi ve erdemli bireyler olması da çok önemlidir. Bu açıdan Konfüçyanizm, aile içinde çocukların anne babalarına karşı nasıl evlatlar olması gerektiği ile de yakından ilgilenir. Anne babaya iyi bir evlat olma anlamı barındıran hyo kavramı kişiyi daha iyiye götürecek davranış biçimleri bağlamında ele alınmaktadır."* (Gökçe, 2018: 702).

'Hyo' kavramından, ilk kez temel Konfüçyanizm kitaplarından 'seogyeong'da bahsedilmiş ve burada, aileyi oluşturan bireylerin her birinin nasıl davranması gerektiği ile çocukların, ebeveynlerine karşı mutlak suretle *hayırlı evlat olması* (*hyodo:* ebeveynlerine karşı her zaman saygılı ve vefalı evlat olma) zorunluluğunun üzerinde durulmuştur (Gökçe, 2018: 702). Gökçe (2018)'nin de makalesinde değindiği üzere, Kore toplumunda, 'hayırlı evlat olma' kavramı sadece aile içi bir kavram olarak kalmayarak, toplumsal tabakalara (devlet kademelerine dahi) da nüfuz etmiştir. Park ve Je (2018: 367-372) '*Exploration of the Direction of 'Hyo' Education in Early childhood*' adlı çalışmalarında 'hyo' kavramından, ulusu birleştiren bir Konfüçyüşyen ilke olduğu ve ulusal düzeni gözetmek bu ilkeye uymanın temelde bireyin, aile içinde anne-babaya saygı göstermesi ve 'hayırlı evlat' olması ile başladığını belirterek değinmektedirler. Konfüçyanizm'den kaynaklı şekilde, ailenin bir topluluk olarak devlete genişleyebilme olgusu sonucu, aile-devlet-toplum kavramları birbirleriyle iç içe geçerek; tıpkı ailedeki düzenin büyüklere saygıda kusur edilmemesinden kaynaklı

olduğu düşünülmesi gibi, devletteki düzenin de aynı şekilde devamının beklendiği görülmektedir (Gökçe, 2018: 702).

Yukarıdaki bilgilerin ışığında, Konfüçyanizm'in, Kore toplumunun dinamiklerini ve bu dinamiklere yön vermekte olan sosyal ilişkileri yapılandırmakta etkili, kültürel ve geleneksel bir öğe olmaktan çıkarak, bu öğelerin kendi belirlemiş olduğu temel değerler üzerinde, yeniden inşasına zorlamış ve bunu çeşitli ahlaki ve dini kurallar ile ritüeller aracılığıyla topluma empoze etmiş bir yaşam-inanç felsefesi ve devlet sistemi olarak Kore toplumunun temeline yerleşmiş olduğu söylenebilmektedir.

Toplumun temeline bir devlet yönetim sistemi olarak yer edinmiş bu yaşayış ve inanç felsefesi öncelerde, toplumdan aileye, aileden bireye etki etmekteyken, zaman içinde toplumun ayrılmaz bir parçası haline gelerek aileden bireye ve bireyden de katılmış olduğu toplum ve organizasyona şeklinde bir etkileme döngüsü halini almıştır. Bu şekillendirme döngüsünden sadece toplumun en küçük parçası olan birey ve bireyin yetiştiği ilk ortam olan şimdiki modern aile kavramının değil, toplumun gelişim sürecinde ortaya çıkan her türlü organizasyonun da etkilenmiş ve hala daha etkilenmekte olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Özellikle Kore toplumunun parçası olan her kesimin birbirleri ile olan ilişkilerinin oldukça keskin ve belirli çizgilerle ortaya konması ve bu çizgilerin toplumsal hitabet ile davranış değerlerinin muhafazası anlamında da oldukça katı bir bakış açısına sahiptirler. Kutanis ve Tunç (2010), '*Güney Kore Örgüt Kültürü: Konfüçyanizm'in Etkileri Açısından Bir Değerlendirme*' adlı makalelerinde Konfüçyüsyen toplumsal davranış değerlerinin modern Kore toplumundaki kabul görmüş şekline şu şekilde değinmişlerdir:

"1. Yönetici-halk ilişkisi

2. Anne-baba-çocuk ilişkisi,

3. Karı-koca ilişkisi

4. Abla-ağabey-kardeş ilişkisi

5. Yaşlı-genç ilişkisi" (Kutanis-Tunç, 2010: 68)

Belirtilen bu ilişkiler çift yönlüdür ve hepsinin temelinde büyüğe saygı ve bağlılık, sadakat, iyi evlat olmak, yaş-statü kavramlarının göz önünde bulundurulması esas olmakla birlikte, bireysel etmenlere bağlı olarak da hiçbiri eşit düzeyde değildir (Kutanis ve Tunç, 2010).

Kore toplumu için aile, birey için, hayata ve topluma katılım anlamında, Konfüçyüsyen öğreti ve değerlerin verildiği ve sosyal yapının bireye aktarıldığı en önemli başlangıç noktasıdır (Kutanis ve Tunç, 2010: 68). Bahsi geçen üç bağ ve beş ahlaki kuraldan da anlaşılabildiği gibi Kore'de herkes kendisine verilmiş olan sosyal ve toplumsal görevleri en iyi biçimde yerine getirmekle yükümlüdür; 'krallar kral gibi, vasallar vasal gibi, ebeveynler ebeveyn gibi, ve çocuklar da çocuk gibi davrandığı takdirde, toplum da mükemmel bir yaşam yeri olur' (Kore Tarih Öğretmenleri Birliği, 2014: 151) inancı toplum, aile ve bireyi şekillendiren en büyük etmendir. Bu açıdan da bakıldığında daha iyi görülmekte olan, yukarıda sıkça değinilmiş Konfüçyüsyen anlayış bireyin, kendini eğiterek bilgelik yolunda ve belirli ahlaki değerler çerçevesinde yürüyüşü sırasında hem diğer bireylerle hem de toplumla olan ilişkilerini düzenlemektedir.

Ancak Konfüçyanizm temelli bu toplumun hem bireyin diğer bireylerle hem de bireyin toplum ile olan ilişkilerinin, Kore toplumuna has diğer hissi kavramlarla da harmanlanmış olarak dışa vurumuyla şekillenmekte olduğu da

eklenmelidir. Bu hissi kavramlardan 'Han (한)' ve 'Jeong (정)' Korelilerin hem bireysel hem de toplumsal anlamda çevrelerini, zihnen ve duygusal açıdan nasıl algıladıklarını betimleyen kavramlardan en önemlileridir. Korelilerin algı ve hissiyatlarına özgü bu duygu-durumlar ile çeşitli çevresel etmenlere (kişi, eşya, yer ve/veya olaylara karşı) nasıl duygusal ve fiziki olarak tepki verdikleri ve diğer bireyler ve toplumla etkileşime geçtiklerine dair bize daha fazla bilgi vermektedirler.

Kore kültürüne özgü olduğu belirtilen bu kavramları ayrıntılı olarak açıklayacak olursak, ilk olarak karşımıza 'han' kavramı çıkmaktadır. 'Han' kavramı temelde 'jeong'ın hissedilemediği ve/veya var olmadığı durumlarda ortaya çıkan ve diğer kültürlerde kelime anlamı olarak tam bir karşılığı bulunmayan Korelilere ait bir duygu-durumdur. Park (2013: 10), '*The Experience of Elderly Koreans' Han and Its Implications for Spiritual Care: In the Canadian immigrant Context'* adlı tezinde 'han'ın tek bir duyguyu değil, çok çeşitli olumsuz duygular ile sevgi-nefret gibi çelişkili duygu-durumları da içinde barındırmakta olduğunu ifade etmektedir.

En özet haliyle 'han' bir kişi, grup, topluluk ve/veya bir halkın, kendisinden daha üstün bir güç tarafından sosyolojik, psikolojik, ekonomik, politik, spiritüel ve kültürel açıdan uğramış olduğu haksızlık ve adaletsizlik durumu karşında hissetmekte olduğu, oldukça yoğun, bastırılmış ve tarif edilemez bir acı ve öfke hissiyle doluyken üzüntülü olma halidir. So ve Kim (2017: 254), çalışmalarında 'han' kavramından "acıların/ıstırapların sizin bir parçanız, kanınızın/canınızın bir parçası haline geldiğini ve Batı ülkelerinin aksine ve onlardan çok olarak keder/hüzün/üzüntüye daha büyük bir vurgu olduğu"nu belirtmektedirler. Moon (2012) ise kendi tezinin bölümlerinden birini oluşturmuş

olan '*Genealogy of the Modern Theological Understanding of Han 恨*' adlı makalesinde 'han'dan *"başkalarının günahının kurbanı olan mazlumların verdiği tepki"* olarak bahsetmiştir. Mazlum olarak nitelendirilenler tek bir kişi olabileceği gibi, bir grup, bir organizasyon ve/veya bir ülkenin tüm halkını kapsayabilmektedir; ki bu durumda Kore halkının bütününden bahsedilmektedir.

Uğranılan adaletsizliklerin ve/veya haksızlıkların genelde herhangi bir şekilde üstün olan tarafın; gerek politik, sosyal, ekonomik (politikacı, bir eş, öğretmen, patron vs. gibi) gerekse spiritüel (Tanrı, Kader, şans vs.) (Huer, 2009) anlamda; daha güçsüz olana duygusal, fiziksel, psikolojik ve/veya maddi-manevi çerçevede çeşitli baskı, eziyet, zulüm vb. eylemler aracılığıyla uygulanmasıyla, Koreli birey, grup ve/veya topluluğun kendisini çaresiz hissederek, maruz kalmış olduğu; ki çoğunlukla hissettiklerini bastırmak zorunda kaldığı; bu durum karşısında yaşamakta oldukları büyük bir acı ve isyan hissi (Çakar, 2018) 'han' olarak ortaya çıkmaktadır. 'Han' duygu-durumundaki bireyler çoğunlukla kendilerini uğranılan bu haksızlık ve adaletsizlik durumu karşında yalnız ve çaresiz hissederler ki, bu da 'jeong'un olmama halidir (Chung ve Cho, 2006).

'Jeong' ise, yine 'han' kavramı gibi, başka kültürlerde kelime anlamı olarak kesin bir açıklaması veya tam bir karşılığı olmayan ancak 'han'ın aksine pozitif anlamlar içeren Korelilerin birlik ve 'biz (우리)' kavramlarının kaynaklarından biri olarak görülen bir his ve/veya duygu-durumdur (Chung ve Cho, 2006). Kyung (2018b) *'Jeong'* adlı makalesinde, bu kavramın Kore dilinin yapısına gömülü/işlenmiş olduğunu ve bunun en önemli örneği olarak da çoğul iyelik zamirlerini, tekil iyelik bağlamlarında kullanmakta olduklarını göstererek 'jeong' ile işlenmiş bir kültürde 'ben' kavramının olamayacağını belirtmektedir.

‘Jeong’un Türkçe ’deki karşılığı olarak ise en yakın anlamı ‘*gönül bağı*’ kavramının verdiği düşünülebilinir. ‘Jeong’ Korelilerin, somut ve/veya soyut diğer her şeyle olan ilişkisini yönetmekte önemli rol oynamakta ve bunlarla aile-benzeri yakın ve sıcak ilişkiler kurarak aralarında görünmez bağların oluştuğuna inanılan sosyo-kültürel bir norm (Yoon, 2016) olarak Kore kültüründe yerini almaktadır.

Korelilerin dünyaya bakış açısını da şekillendiren ‘jeong’, Koreli birey ve sosyal her türlü grubun, duygusal ve psikolojik olarak kurmuş olduğu bağlar sayesinde, özellikle kendi aralarında ve kendilerinden olarak gördükleri her şey ve herkes ile birlik ve beraberliklerinin güçlenmesine neden olmaktadır. Bu da dünyayı “biz/bizim/bizden” ve “onlar/diğerleri” kavramları çerçevesinde algılamalarına ve bu şekilde değerlendirmelerine yol açmaktadır (Chung ve Cho, 2006: 46). Çünkü ‘jeong’ta ‘ben’ ve ‘sen’ kavramları birbirinden ayrı olarak değerlendirilmeden yerini “biz/biz-lik (we-ness = 우리성) zihniyeti”ne bırakmaktadır (Yoon, 2016: 4). Özellikle bireyler arası ilişkiler anlamında Korelilerin bu bakış açılarını değerlendirdiğimizde, yabancılarla sosyal, ekonomik ve kültürel herhangi bir ilişki içerisine girdikleri anda sizinle ve size karşı ‘jeong’ hissetmeye başlamakta ve bu duygu-durum içerisinde sizleri, ‘diğerlerinden’ ayrı bir yerde konumlandırmaktadırlar. Çakar (2018: 56-57) kitabında bu konumlandırmadan bahsederken, ‘jeong’ duygu-durumunun, tanınmayan bireylere karşı hissedilemeyeceği ve ancak sosyal etkileşim aracılığıyla kurulmuş olan belli bir ilişki minvalinde; yani aile ve aile-benzeri, arkadaşlık, iş vs. aracılığıyla kurularak; tanınırlığa sahip olunduktan sonra Korelilerden kibarlık, içtenlik, sıcaklık, cana yakınlık, misafirperverlik vs. içeren duygusal ve fiziki tepkiler görülebilindiğine vurgu yapmaktadır.

Sonuç olarak, ‘jeong’ kavramı Kore toplumunda her türlü sosyal organizasyon ve grup içi, gruplar arası ve bireylerarası ilişkileri düzenleyen en önemli kültürel öğe konumundadır. Bu kavramın da sosyal ilişkiler çerçevesinde altının çizmiş olduğu gibi, ‘biz’ ve ‘onlar’ bakış açısı kültürlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. ‘Biz/bizden olan’ bakış açısı, Korelilerin çevrelerinde ‘jeong’ taşıdıkları şeyler ve kişileri kendilerinden bir parçaymış gibi, sevip değer vererek onlara farklı bir bağlılık duymalarına neden olan ve çeşitli kaynaklarda “Kore tarzı sevgi” olarak da bahsedilen (Kim & Dorner, 2013: 48) bir duygu-durum sonucudur.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, Korelilerin kendi kültürlerine has his ve/veya duygu-durumlar olan ‘han’ ve ‘jeong’ kavramlarının, Koreli bireyler ve organizasyonların çevrelerini nasıl algıladıkları ve nasıl etkileşime geçtiklerini anlamak açısından bize yardımcı olmakta oldukları söylenebilmektedir.

Kore toplumuna ait bir başka kavram olan ve ailede küçük yaşlardan itibaren öğretilmeye başlanan ‘Nunçi (눈치)’den de bahsetmenin hem toplumsal açıdan sosyal gözlem ve beklentilerinin ne olduğunu anlamak hem de bu çalışmanın asıl odak noktası olan iki ülke organizasyon kültürüne değinilmesi sırasında Kore organizasyon kültürünün de daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayarak yararlı olacağı düşünülmektedir.

‘Nunçi’, Hong (2020: 8)’un aynı isimli kitabında, yaşamınızı şekillendiren her türlü sosyal etkileşimi geliştirebilmek için, karşınızdaki kişilerin duygu ve düşüncelerini anında anlayabilme sanatı olarak ifade edilmiştir. Sadece kişileri değil, aynı zamanda, içinde bulunduğunuz ortamı da oldukça çabuk bir şekilde gözlemleyip okumayı da gerektiren ‘nunçi’nin tam kelime anlamı ise, *“göz tartımı”* (Hong, 2020: 7) veya *“göz ölçümü”* dür (Robertson, 2019: 103). Lee ve Baek

(2019: 68) çalışmalarında, bazı araştırmacıların 'nunçi'den 'kolektivizm kavramı içerisinde yakın ilişkiler için önemli bir beceri' olarak bahsettiklerini ifade etmektedirler.

Kromer (2016: 8), '*Emotional Intelligence: Korean Nunchi across Borders and Identities in Multinational Corporations and the Private Sphere in the Twenty-First Century*' adlı doktora tezinde tamamen Batılı bir bakış açısıyla değerlendirmiş olduğu 'nunçi'den duygusal zekâ olarak bahsetmiş olsa da, Hong (2020: 29) kitabında 'nunçi'nin duygusal zekânın bir türü olduğunu söylemiştir. Robertson (2019) ise, '*Korean Nunchi and Well-Being*' adlı makalesinde 'nunçi'nin duygusal zekâdan biraz daha farklı bir kavram olduğuna değinmektedir. Ona göre 'nunçi', sadece duyguları algılama yeteneği değil; içine dahil olunan sosyal her türlü grup, organizasyon ve kişiler arası etkileşimin gerçekleştiği ortamı, kişilerin imalı, kasıtlı ve/veya tam tersi durumları yaratmaları hakkında ortaya koymuş oldukları iletişim tercihlerini ve yine, bulunulan ortamdaki sosyal hiyerarşiyi de algılamayı gerektiren oldukça geniş bir mental kapasite durumu ve gözlemleme yeteneğidir (Robertson, 2019: 103-104). Matei (2019) *'What is 'nunchi', the Korean secret to happiness?'* adlı makalesinde bu yeteneğe sahip bireylerin, bulundukları ortamı-odayı okumak için zaman ayırdıklarından; bilgisiz ve/veya beceriksiz olarak görülmeleri ile garip gaflar yapma eğilimlerinin düşük olduğu; herhangi bir sosyal ortama uyum sağlama ve bağlantı kurma olasılıkları ile başarı şanslarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir.

Robertson (2019) ise bahsi geçen makalesinde, 'nunçi'yi iki farklı alt başlığa ayırarak incelemiştir. Bunlar 'nitelikli nunçi (*skilled nunchi*)' ve 'yüklenilmiş/yüklenmiş/yük haline gelmiş nunçi (*burdened nunchi*)' dir (Robertson, 2019: 103-106). *Nitelikli nunçi* kasıtlı veya ima içeren dolaylı iletişim ile kasıtsız veya oldukça açık her türlü fiziksel tepkileri (jest, mimik vb.), ustaca

takip edip gözlemleyerek dinamik sosyal ve grup durumlarını algılama ve ustalıkla tepki verme konusundaki otomatik yetenek (Robertson, 2019: 103-104) olarak ifade edilmektedir. *Yük haline gelmiş nunçi* ise, *nitelikli nunçi*yle yapılabilen her türlü iletişimsel algılama ve ortam okumanın, artık 'nunçi'ye sahip kişi için, dahil olmuş olduğu grup, sosyal ortam veya organizasyon içinde, özellikle de iş arkadaşları ve üst düzeydeki bireyler ile olan etkileşimlerini, en istenmedik ve beklenmedik durumlarda dahi yumuşatabilmek adına kullanmak (Robertson, 2019: 105-106) zorunluluğudur.

Konfüçyüsyen değerlere sahip bir toplum olan Kore, özellikle bu değerler ve kültürel öğretiler ışığında bireyin, kendini her zaman daha büyük bir organizasyonun parçası olarak görerek (Hong, 2020: 102) '*ben değil, biz*' düsturuyla hareket edildiği bir yerdir. Bunun sonucunda da parçası olunan organizasyonda, bireyin üstlendiği ve/veya bireye verilmiş olan görevin aksatılmadan yerine getirilmesi oldukça önem taşır. Bu önemin farkında olması beklenen Koreli bireyin de, toplumlarına has özellikleri bünyelerinde barındırmaları beklenmektedir. 'Nunçi' özelinde konuştuğumuzda ise, bu beklenti Robertson (2019)'ın bahsetmiş olduğu "yük haline gelmiş" bir özellik halini alabilmektedir. Çünkü Yu (2011: 22-23)'nun '*Türkiye'de Kültür Öğretimi Temelinde Yabancı Dil Olarak Korece Öğretimi ve Kültürlerarası Uzmanlık*' adlı yüksek lisans tezinde de belirtildiği gibi; kolektivist değer yargılarına sahip Kore gibi kültürlerde iletişim, daha çok dolaylı yoldan ve yeri geldiğinde ise sessiz kalarak bilgi ve durum aktarımı sağlanması şeklinde gerçekleştirilmekte ve bu tarz bir iletişimin yeterli olduğu düşünülerek toplum tarafından kabul görmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında, Kore toplumunda, geçmişten günümüze aile yapısının, tarihsel süreç içerisinde nasıl değişime uğradığı ve bu değişimin Koreli bireyleri etkileyişinin temelinde Şamanizm, Budizm ve özellikle Konfüçyanizm

ile, kendilerine has duygu-durum ve hissi kavramlar olan ‘han’, ‘jeong’ ve ‘nunçi’nin yer aldığını söyleyebilmekteyiz. Özellikle aile içinde bireye yoğun olarak verilen Konfüçyüsyen öğretiler ile toplumun diğer sosyo-ekonomik ve kültürel tüm grup ve/veya organizasyonlarında bireylerarası ve/veya grup-organizasyonlar arası tüm iletişimsel tercihlerinin nasıl şekillendiğini de görebilmekteyiz. ‘Biz-lik’ kavramıyla hareket etmekte olan Kore toplumu, bireylerinden toplumlarına entegre olmasını beklerken, bu entegrasyon gereği toplumsal tüm sosyo-kültürel kurallara da uyulmasını beklemektedir.

Böylesi bir beklentinin, Koreli bireylerin özellikle kendilerinden yaş, sosyal statü ve/veya okul-işyerindeki konumları dolayısıyla yüksekte ve/veya aşağıda bulunan diğer bireyler ile ilişkilerinde hem hitabet hem de davranış minvalinde de çeşitli değerlere bağlı zorunluluklar çerçevesinde hareket etme gerekliliğini doğurmakta olduğunu söyleyebilmekteyiz.

Bu da bizi, Geert Hofstede’in değerler bazında kültürlerin ayrılmasıyla çeşitli boyutların ortaya çıktığı ve bunların ışığında ulusları daha detaylı olarak incelemiş olduğu ‘Kültürel Boyutlar Teorisi’ne ulaştırmaktadır.

3. BÖLÜM

TÜRK VE KORE ORGANİZASYON KÜLTÜRLERİNİN ANA BAŞLIKLARI

Toplum, aile ve birey özelinde ana hatlarıyla bahsedilmiş olan Türk ve Kore kültürel öğeleri, tarihten günümüze aktarılarak gelen sosyo-kültürel kavramların tümü, bu toplumsal yapılarda doğup büyüyen bireyler tarafından miras alınmaktadır. Miras alınmış olan bu tutum, değer ve inanç sistemleri ise bireyin diğer birey ve grup/organizasyonlarla olan her türlü iletişim ve etkileşimi ile çevresi ve dünyayı nasıl algılayarak bunlara ne şekilde tepki verdiğini belirlemektedir. Altundağ (2007: 11) bunu '*Kültürlerarası Yeterlilik ve Korece Öğretimi*' adlı yüksek lisans tezinde, *"birey, kendi ait olduğu kültürden almış olduğu değer yargıları, kültürel ölçütleri ya da kimi kuralları, ilişkide bulunduğu bireyle, toplumla ve onların sahip olduğu normlarla karşılaştırarak farklı kültürü edinmeye ve öğrenmeye çalışmakta"* olduğu şeklinde belirterek vurgulamaktadır.

Bu çalışmada incelenerek ortaya konmak istenen ise, Türk ve Kore şirket/organizasyon kültürleri açısından bakıldığında bireylerin, aile dışında, sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik grup ve/veya organizasyonlara dahil olduklarında geçmiş her türlü kültürel birikimlerini taşımış olduklarına da vurgu yapmaktır. Bireylerin, bu grup ve/veya organizasyonlara getirmiş oldukları geçmiş her türlü kültürel değer ve inanç birikimlerinin, bu birikimlerin beraberinde getirdiği çeşitli farklılıkların ve bu farklılıkların şirketler bazında, nasıl doğru yönetilebileceğine değinerek, Koreli bir şirkette kariyer edinmek veya kariyerine devam etmek isteyen Türk çalışanlara yardımcı olabilmektir. Ayrıca çeşitli kültürel farklılıkların şirket ortamlarında bireylerin iletişim açısından birbirleriyle nasıl uyumlanabileceklerine de dikkat çekmek istenmiştir. Bu

amaç doğrultusunda da önce organizasyon kültürü kavramını, daha sonra Hofstede'in *Kültürel Boyutlar Teorisi*'ni ve bu teori bağlamında iki ülke organizasyon kültürlerini, alt başlıklar halinde incelenerek ortaya konulmuştur.

3. 1. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ KAVRAMININ GEERT HOFSTEDE'İN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Çalışmanın temelini oluşturan 'kültür' ve 'örgüt/organizasyon kültürü' kavramlarına tekrar bakacak olursak; sosyolojik anlamda, bu çalışmada geçen diğer tanımlara benzer şekilde, aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

> *"Türk Dil Kurumu tarafından,* kültür için, *iki farklı tanım ile verilmiştir. Bunlar, '(1) Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü. (2) Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünüdür.' "* (Çetin, 2020: 5).

> *"Ott (1989) örgüt kültürünü 'örgüt üyelerinin anlamlar ve gerçeklere ilişkin düşüncelerini ve algılamalarını biçimlendiren davranış kalıplarını kontrol eden, hareketlilik için gereken itici gücü/enerjiyi sağlayan ve kimin örgüte ait olup olmadığını ortaya koyan sosyal bir güç', olarak tanımlamıştır (Reigle 2003: 19; Taylor 2003: 28)"* (Seymen, 2008: 34).

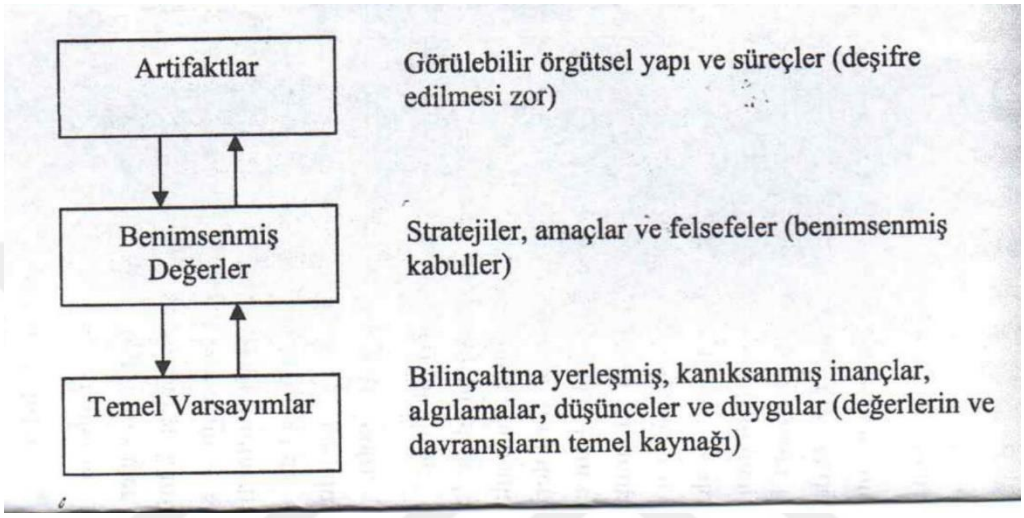
Eren (2020: 135-136) ise '*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*' adlı kitabında *"..örgüt kültürünün, aile, toplumdaki tüm kurum, kuruluş, millet ve devlet ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda o topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir husus olduğu ifade edilebilir."* diyerek örgüt/işletme kültürünün sadece grup/organizasyon içi ve bireysel ilişkileri değil, aynı zamanda çevreleriyle olan ilişkilerini de düzenleyerek biçimlendirdiğini de belirtmektedir.

Örgüt/organizasyon kültürü özelinde ve bu tezin başlığında geçmekte olan '*şirket*' kavramının da tam olarak tanımını vermek gerekirse; *"iki veya daha fazla girişimcinin ortak iktisadi bir gayeye erişmek için emek, para ve mallarını bir sözleşme ile birleştirerek meydana getirdiği ortaklık"* (Han ve Ala, 2010: 1) olarak açıklanabilmektedir. 'Şirket' kavramı, özellikle, maddi çıkarlar etrafında birleşmiş kişiler tarafından oluşturulan, sosyo-ekonomik bir grup, örgüt ve/veya organizasyondur. Çeşitli şirket türleri [21] olmasına ve farklı şekillerde sınıflandırılmaları (ortaklık, şahıs, tüzel, sermaye vb.) (Terzi, 2018) yapılıyor olmasına rağmen, bu çalışmada sosyo-ekonomik bir organizasyon olan 'şirket' kavramını ve 'şirket kültürünü', özellikle Türk ve Kore ulusal kültürlerinden hareketle genel anlamda değerlendirilerek vurgulanmaktadır.

Bu değerlendirme özelinde, öncelikle 'örgüt/organizasyon kültürü'nün oluşumu hakkında bilgi sahibi olma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Organizasyon kültürünü daha iyi anlayabilmek için ise tanımların ötesinde, bu kültürü oluşturan öğelere de bakmak gerekmektedir. Erdem (Erdem, R. ve Çukur, C. Ş. [Ed.], 2017:

[21] Bknz. Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, (İnt-9), ***TÜRKİYE'DE ŞİRKET KURMAK*** adlı online rehber, T.C. Ticaret Bakanlığı, İç Ticaret Genel Müdürlüğü, https://ticaret.gov.tr/data/5d3e935313b87607d8feeffc/rehber_Tr.pdf , (17.08.2022).

94-96), '*Kültürel Bağlamda Yönetsel-Örgütsel Davranış*' adlı kitapta geçen ifadelerinde, Schein'in örgüt kültürünün öğelerini açıkladığını öne sürülen aşağıda verilmiş olan şekli paylaşarak, bu şekli oluşturan her bir öğeyi kısaca açıklamaktadır.



Şekil 3: Örgüt Kültürünün Öğeleri (Kaynak: Erdem, R. ve Çukur, C. Ş. [Ed.], 2017: 94)

Şekilde belirtilen *artifaktlar,* bireyin bir örgüte/organizasyona dahil olduğu zaman görüp duymuş olduğu her türlü şeydir; giyim kodlarından hitabet şekillerine, fiziki düzenden yazıya dökülmüş her türlü belgeye ve organizasyona ait çeşitli tören ve sembolleri (kurucular, önemli kişiler, adetler vb.) içine alan tüm somut olguların hepsi buna dahildir (Erdem, Erdem, R. ve Çukur, C. Ş. [Ed.], 2017: 94). *Benimsenmiş değerler* başlığı ise, tıpkı toplumların kendilerine has çeşitli normlar, değerler ve inançlara sahip olması gibi, her türlü davranışı denetleyerek organizasyonun sahip olduğu değerler ve normlar çerçevesinde değerlendirilmesine olanak veren kural koyucu kültürel temelleri oluşturan çalışma kurallarını ortaya koymaktadır (Erdem, Erdem, R. ve Çukur, C. Ş. [Ed.], 2017: 95). Yine, şekilde bahsi geçen *temel varsayımlar*sa, kültürün özünde

bulunan ve bireyler ve/veya grupların davranış, hissiyat ve düşünce süreçlerinin, çevrelerinde olanı biteni algılamada farkında olmadan kullanmakta oldukları ve çoğunlukla doğruluğunu sorgulamadan kabul ettikleri çeşitli ilkelerden oluşmaktadır; ki bu varsayımların kültürün çekirdeği kabul edilerek, diğer kültürel değerlerin oluşumunda önemli bir yere sahip olduğu vurgulanmaktadır (Erdem, Erdem, R. ve Çukur, C. Ş. [Ed.], 2017: 95).

Örgüt kültürü öğelerinin açıklamalarından da anlaşılacağı üzere, özellikle temel varsayımlar başlığı bize birey ve/veya grupların düşünce, his ve davranışlarının şekillenme ve çevrelerini algılama durumlarının kültür ile bağlantılı olduğunu göstermektedir. Hofstede (2010)'de tanımında *"bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama"* olarak bahsetmiş olduğu kültürün, bireylerin yetiştiği ve çeşitli tecrübeleri elde ederek sosyalleşme imkanına sahip olduğu ortamlar aracılığıyla şekillendiğinin altı çizilmekte ve; yine Hofstede'e göre; bu programlamanın aileden başlayarak, arkadaş ve çalışma ortamları ile yaşamlarını sürdürdükleri topluluklar içerisinde öğrenilmeye devam etmekte olduğunu söylemektedir (Büte, İnt-4: 8). Bu nedenledir ki, şirketlerde sıradan çalışan ile yöneten konumunda bulunan tüm bireyler, yetişmiş oldukları toplumlara ait ulusal kültürün bir parçasıdır ve isteseler de istemeseler de, farkında olsalar da olmasalar da, dahil oldukları örgüt/organizasyon kültürüne parçası oldukları kültürün özelliklerinin taşıyıcısı halindedirler (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 24- 25).

Elbette farklı ulusal kültürlerin farklı ve çok çeşitli değerlere sahip olması, iş hayatında bireyleri etkileyerek herhangi bir organizasyonun sahip olduğu iş/örgüt/organizasyon kültürünü etkileme sonucunu doğurmaktadır. Bu da çalışan bireylerin organizasyondan beklentileri, organizasyon içinde aldıkları kararlar, davranış şekilleri ve organizasyonda bulunan diğer herkes ile iletişimlerini

etkilemektedir. (Doğan, 2012: 103). Çünkü Özen (Okmeydan Bitirim, S. ve Saran, M. [Ed.], 2019: 127)'in de değinmiş olduğu gibi organizasyon/şirket kültürü *"..içinde yaşanılan toplumun kültürü tarafından etkilenen, bireylerin çalışmaya yükledikleri anlam, çalışmaya olan bağlılıkları ve çalışma disiplinine ilişkin çalışma tutum ve davranışlarının bütünüdür ve kurum içi davranışlardan olan yöneticilik, atama, sorumluluk alma/verme, proje yönetimi, yetki verme/alma, katılım, güven, takım çalışması ve karar alma/verme süreçleri üzerinde de büyük bir etkiye sahip.."* konumdadır. Doğan (2012: 103) '*Örgüt Kültürü*' adlı kitabında organizasyon/örgüt kültürünün, sahip olduğu özelliklerin (bireylerin otoriteyle ilişkileri, kararlara katılım düzeyi, liderlik biçimleri, başarı göstergeleri ve ödül sistemleri, örgütsel bağlılık, ekip çalışmaları vb.) aynı zamanda, bir örgütün/şirketin diğerlerinden farklı şekillerde var olarak ayrışmasını sağlayan ve örgütün/şirketin farklı faaliyet alanlarına ait özellikleri de olduğunu belirterek vurgulamaktadır.

Şirket kültürlerinin bireyler için çalışma hayatında böylesi etkin bir konumda olması, ulusal anlamda farklı kültürel geçmişe sahip bireylerin, katılacakları organizasyonlardaki başarılarının, karşılaşacakları çeşitli ve yeni kültürel değerleri nasıl algılayıp tepki verdikleri ile de doğru orantılı olacağını göstermektedir. Özellikle ulusal kültürel değerler bazındaki farklılıkları incelemekte olan Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi, bu farkları açıkça ortaya koymak amacıyla çeşitli boyutlara ayrılıp sınıflandırarak açıklama gayesiyle tasarlanmış ve ortaya konmuştur (Önlü ve Saran, Okmeydan Bitirim, S. ve Saran, M. [Ed.], 2019: 33).

Geert Hofstede ulusal kültürler arası farkları belirleme hedefiyle, ilk olarak IBM şirketinin çeşitli ülkelere yayılı olan şubelerinde çalışmakta olan bireyler arasında yapmış ve zaman içinde güncellemiş olduğu araştırma sonucu *Kültürel*

Boyutlar Teorisi'ni ortaya koymuştur (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: xi-xiv). Ortaya konmuş olan bu araştırmanın odak noktası, küreselleşen dünyada ulusal kültürel farklılıklar sonucu ortaya çıkan ve bireylerin düşünme, hissetme ve davranışsal farklılıklarını anlayabilmek; bu tez özelinde konuştuğumuzda ise iş hayatında; kültürel açıdan ne ile karşı karşıya olunduğunun anlaşılabilmesidir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 4). Bu araştırmanın istatiksel analiz sonuçları, farklı ülkelerdeki IBM çalışanlarının benzer değerler hakkındaki sorulara verdikleri cevap ortalamalarına bakıldığında; çeşitli alanlardaki genel problemlere, ülkeden ülkeye değişen çözümlere sahip bireyler olduğu, şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 30). Bahsi geçen alanlar Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010)'un '*Cultures and Organizations SOFTWARE OF THE MIND Intercultural Coorperation and Its Importance for Survival*' isimli kitabında şu şekilde belirtilmiştir:

- Otoriteyle ilişkiyi de içine alan sosyal eşitsizlik,
- Birey ile grup arasındaki ilişki,
- Erkeksilik ve kadınsılık konseptleri: erkek veya kız olarak doğmuş olmanın sosyal ve duygusal etkileri/sonuçları,
- Agresyon kontrolü ve duyguları ifade şekli ile alakalı olarak belirsizlik ve muğlaklık/iki anlamlılık/anlam bulanıklığı ile başa çıkma (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 30).

Hofstede'e göre yukarıda belirtilen bu alanlar Kültürel Boyutlar Teorisi çerçevesinde, temelde dört ana boyuttan oluşmuş; sonraki yıllarda araştırmanın geliştirilmesiyle bu boyutlara iki yeni boyut daha eklenerek toplamda altı boyuttan oluşan son halini almıştır (Önlü ve Saran, Okmeydan Bitirim, S. ve Saran, M. [Ed.], 2019: 33). Bu teoride ulusal kültürleri oluşturan değerler üzerine

yoğunlaşarak ortaya konan her bir boyut, yine uluslar bazında bir kültürün diğer kültürlerle etkileşimlerinin ölçümlenebilen yanlarını temsil etmektedir (Önlü ve Saran, Okmeydan Bitirim, S. ve Saran, M. [Ed.], 2019).

Bu boyutları daha iyi anlamak istediğimizde ise, yine çoğunlukla Hofstede'in bahsi geçen kitabına başvuruyor ve aşağıda başlıklar halinde verilen açıklamalara ulaşabiliyoruz.

3.1.1. Güç Mesafesi Boyutu

Güç mesafesi boyutu, bir ülkedeki bireylerin ilişkilerindeki 'bağımlılık' ve 'tabiiyet' olgularının ölçümlenmesini sağlamaktadır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 60-61). Bu ölçümleme ile güç mesafesi boyutu, bir kültüre dahil olan daha az güce sahip bireylerin eşit olmayan güç dağılımını bekledikleri ve bunu kabul ettiklerini ileri sürmektedir (Marcus ve Gould, 2000: 35). Özellikle her türlü sosyal sistem çerçevesinde bakıldığında bu boyut, bireyler açısından güç dağılımı ve kullanımında ortaya çıkan eşitsizliğin nasıl algılandığı; iş hayatı açısından, idare etme ve yönetme anlamındaysa liderlik, karar alma/verme ve otoriteyi temsil etmektedir (Karadağ, 2020: 47).

Kısaca güç mesafesi boyutu, bir ülkedeki kurum ve kuruluşların daha az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını bekleme ve kabul etme derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 61). Bir kuruluştaki güç sahibi 'üst' ile ona tabi olan 'ast' arasındaki sosyal gücün algılanma ölçüsü olan güç mesafesi

boyutu, yüksek olarak ölçümlenen toplumlarda yönetimde bulunan bireylerin daha güçlü olduğu kanısından hareketle, yukarıdan alınan emirlerin genelde ve çoğunlukla sorgulanmadan yerine getirilmesine yol açmaktadır (Mercan, 2016: 13).

Güç mesafesi boyutunun, özellikle iş yerindeki, düşük ve yüksek mesafe farklarının nasıl algılanmakta olduğunun en açık halini aşağıda bulunan tablo 2'de görebilmekteyiz.

Düşük Güç Mesafesi	**Yüksek Güç Mesafesi**
Organizasyonlardaki/örgütlerdeki hiyerarşi, kolaylık/uygunluk sağlamak için oluşturulmuş rollerin eşitsizliği anlamına gelmektedir.	Organizasyonlardaki/örgütlerdeki hiyerarşi, daha yüksek ve daha alçak seviyeler arasındaki var olan eşitsizliği yansıtmaktadır.
Görev dağılımı/yetki dağıtımı popülerdir/yaygındır.	Merkeziyetçilik/yönetimin tekelde toplanması popülerdir/yaygındır.
Daha az denetim/yönetim personeli vardır.	Daha fazla denetim/yönetim personeli vardır.
Organizasyonun/örgütün en üst kademesi ile en alt kademesi arasındaki maaş aralığı dardır/azdır.	Organizasyonun/örgütün en üst kademesi ile en alt kademesi arasındaki maaş aralığı oldukça geniştir/fazladır.
Yöneticiler deneyimlerine ve astlarına güvenmektedirler.	Yöneticiler üstlerine ve resmi kurallara güvenmektedirler.

Astlar kendilerine danışılmasını beklemektedirler.	Astlar ne yapacaklarının söylenmesini beklemektedirler.
İdeal patron, becerikli/her şeye çare bulabilen/her işin altından kalkan bir demokrattır.	İdeal patron, müşfik/yüce gönüllü/iyilik-yardımsever bir otokrat veya 'iyi baba'dır.
Ast-üst ilişkileri pragmatik/faydacı/öğreticidir.	Ast-üst ilişkileri duygusaldır.
Ayrıcalıklar ve statü sembolleri hoş karşılanmamaktadır.	Ayrıcalıklar ve statü sembolleri normal ve popülerdir.
Manuel çalışma, ofis çalışması ile aynı statüye sahiptir.	Beyaz yakalı işler, mavi yakalı işlerden daha değerlidir.

Tablo 2: Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Toplumlar Arasındaki Farklar: İşyerinde (Kaynak: Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 76)

3.1.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk (= Kolektivist = Ortaklaşa Davranışçılık) Boyutu

Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010, 90-91), 'bireycilik ve toplulukçuluk' kavramlarını açıklarken; 'bireycilik' için, kendi çıkarlarını önceleme, yani dahil olunan grubun (organizasyon, toplum, ülke vb.nin) çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koymamak olarak ifade ederken, 'toplulukçuluk' için ise bireycilik kavramının tam tersi şekilde olduğunu açıklamakta ve bundan *grubun gücü* şeklinde bahsetmektedir.

Bireyin dahil olduğu ilk grup ailedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 91) ve bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda kişiler, kendi ve yakın ailesinin ihtiyaç, çıkar ve başarılarını dahil olduğu toplumunkilerden üstün tutmaktadırlar (Marcus ve Gould, 2000: 37). Çünkü bireyci toplumlarda, kişiler arası bağlar oldukça gevşektir ve tüm bireyler sadece kendisinden ve sosyal çevrelerine dahil olan ve en yakınları olarak gördükleri (aile ve yakın arkadaşlar gibi) kişilerden sorumludurlar (Mercan, 2016: 14). Ayrıca bu kültüre sahip toplumlarda daha açık ve direkt bir iletişim tercih edilmekteyken, toplulukçu kültürlerde ise iletişimde daha kapalı ve dolaylı yolların kullanımı tercih edilmektedir (Karadağ, 2020: 45).

Toplulukçuluğun yüksek olduğu grup, ülke ve organizasyonlarda bireyin içine doğmuş olduğu sadece aileye değil, sosyal topluma da aidiyeti en önemli unsurdur. Bireylerin dahil olduğu her türlü grup ve organizasyonun değer, çıkar, ihtiyaç ve başarıları, kişilerinkinin her zaman önünde tutulmakta ve buna göre hareket edilmektedir. Günlük ve resmi dil kullanımında ise bireyselci toplumlarda ‘ben’ kavramı ön planda iken, toplulukçuluğun yüksek olduğu toplumlarda ise ‘biz’ kavramı ve sözcüğünün çokça kullanımı (Mercan, 2016: 14-15) göze çarpan önemli detay konumundadır. Bu da, toplulukçulukta kişilerin grup ve organizasyonlarla bütünleşerek, sosyal ve ekonomik hayatlarının topluluğun değer ve çıkarları çerçevesinde düzenlenmekte (Karadağ, 2020: 45) olduğu anlamını çıkarmamızı sağlamaktadır.

Kısaca, bireycilik ve toplulukçuluk boyutu, bireyin dahil olduğu herhangi bir grup, organizasyon ve/veya topluluktaki davranışlarının kendi

ihtiyaç, değer ve çıkarları çevresinde mi olduğu ya da topluluğun yararına mı olacak şekilde şekillenmekte olduğunun ölçümlenmesini sağlamaktadır.

Aşağıda verilen tablo 3'de ise bu boyutun, bireycilik ve toplulukçuluk arasındaki en önemli farklılıklarını açık şekilde özetlemektedir.

Toplulukçuluk	**Bireycilik**
'Ben' kelimesinin kullanımından kaçınılmaktadır; bireyler "biz" bilincine sahiptirler.	'Ben' kelimesinin kullanımı teşvik edilmektedir; bireyler "ben" bilincine sahiptirler.
Bağımlı (birine/lerine) benlik; kişiler doğdukları geniş aileleri ve toplumu korumaktadırlar. Sadakat önemlidir.	Bağımsız benlik; kişilerin sadece kendisiyle ve yakın ailesi ile ilgilenmesi beklenmektedir.
Bireyler, yalnızca grup tarafından onaylandığı hallerde ofis, sınıf vb. gibi yerlerde konuşmaktadır.	Bireylerin, ofis, sınıf vb. yerlerde bireysel olarak konuşmaları beklenmektedir.
Eğitimin amacı, nasıl yapılacağını öğrenmektir.	Eğitimin amacı, nasıl öğrenileceğini öğrenmektir.
Diplomalar daha yüksek statülü gruplara girişi sağlamaktadır.	Diplomalar ekonomik anlamda değeri ve/veya özsaygıyı artırmaktadır.
Mesleki hareketlilik daha düşüktür.	Mesleki hareketlilik daha fazladır.

Çalışanlar, içine dahil oldukları grubun çıkarlarını gözetecek grup içi üyeleridir.	Çalışanlar, kendi çıkarları ile örtüştüğü takdirde, işverenin çıkarlarını gözetecek olan "ekonomik kişilerdir".
İşe alma ve terfi kararları, çalışanların grubu dikkate alınarak gerçekleştirilir.	İşe alma ve terfi kararları, yalnızca beceriler ve kurallara dayalı olarak alınması gereklidir.
İşveren-çalışan ilişkisi, tıpkı ailesel bir bağ gibi temelde ahlakidir.	İşveren-çalışan ilişkisi, bir işgücü piyasasında taraflar arasında yapılan bir sözleşme şeklindedir.
Yönetim, grupların yönetimi şeklindedir.	Yönetim, bireylerin yönetimi şeklindedir.
Astların doğrudan değerlendirilmesi/kıymet takdiri uyumu bozmaktadır.	Yönetim eğitimi, duyguların dürüst bir şekilde paylaşılmasını öğretmektedir.
Grup-içi müşteriler daha iyi muamele görmektedir (belirli bir topluluğa bağlılık).	Her müşteri aynı muameleyi görmelidir (evrenselcilik).
İlişkiler görevden üstündür; görev arka plandadır.	Görevler ilişkilerden üstündür; görevler önceliklidir.
Genel kural ve standartların ihlali utanç duyulmasına yol açmaktadır ve/veya utanç duyulması beklenmektedir.	Genel kural ve standartların ihlali utanç duyulmasına yol açmamaktadır ve/veya utanç duyulması beklenmemektedir.
Yüksek bağlamlı iletişim hâkim durumdadır.	Düşük bağlamlı iletişim hâkim durumdadır.

Tablo 3: Toplulukçuluk ve Bireycilik Boyutu Özellikleri (Kaynak: Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 113, 117 ve 124; ve Karadağ, 2020: 45)

3.1.3. Erillik ve Dişillik Boyutu

Erillik ve dişillik boyutu, toplumsal cinsiyet rollerine ve ülkelerde, gruplarda ve/veya organizasyonlarda bu rollerin toplum tarafından bireye atfedilerek getirmiş olduğu sorumluluk ve bireyden beklenilen davranış kalıpları ve değerlerin nasıl ölçümlenebildiğini vermeyi amaçlamaktadır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 137-140).

Eril olarak tanımlanan toplumlar iddialı, atılgan, sert ve maddi kazanımlara önem verirlerken, cinsiyet rolleri keskin çizgilerle ayrılarak belirlenmiştir. *Dişil* olarak tanımlanan toplumlar ise daha mütevazi, hassas ve maddiyattan ziyade hayat kalitesine odaklı durumdalardır ve cinsiyet rollerinin ayrımı konusunda daha serbest ve anlayışlı bir bakış açısına sahiptirler (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 140). Cinsiyet rollerinin tanımı ve dağıtımı ailede başlamakta ve arkadaş grupları ile okul gibi sosyal çevrelerde devam etmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 138). Bahsi geçen cinsiyet rolleri, Hofstede tarafından ortaya konan bu boyutla, kadın ve erkeğin duygusal rollerinin paylaşımı ve toplum tarafından uygun görülen özellik ve görevlerin, atfedilen cinsiyete mensup kişilerce nasıl ortaya konduğunun önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Çünkü farklı kültürlere sahip ülkelerde cinsiyet rollerinin

kendilerine has alanlara hâkim olduğu düşünülmektedir (Karadağ, 2020: 49).

Dişilliğin yüksek olduğu ülke ve toplumlarda, hayatın her alanında, kadın-erkek eşitliği yüksektir ve hem kadınlar hem de erkekler geleneksel cinsiyet rollerinin kendilerine atfetmiş olduğu yükümlülüklerden aynı ölçüde sorumlu olarak görülmektedirler. Erilliğin yüksek ölçümlendiği toplum ve ülkelerde, kadın-erkek eşitsizliğinin her alanda yüksek olması da kültürel açıdan geçmişten geleceğe aktarılmakta olan katı kural ve tabuların bir sonucu olarak, bireye cinsiyetine göre değer verildiğini göstermektedir (Karadağ, 2020: 49).

Yine, erilliğin yüksek olduğu ve kadın-erkek rollerinin geleneksel ve kültürel değerlere sıkı sıkıya bağlı şekilde hayatın her alanında uygulandığı ülke ve toplumlarda ise, herkes kendi cinsiyetine bağlı olarak kendine biçilen rolleri gereği gibi yerine getirmekle yükümlü olmaktadır. Bu da, iş hayatında da kendini göstererek kadınlara ve erkeklere, cinsiyet rollerine uygun işleri meslek olarak seçmelerinin beklenmesi gibi şeyleri dayatmaktadır (Marcus ve Gould, 2000: 38; ve Mercan, 2016: 17-18) denebilmektedir.

Bu boyutu iş hayatı özelinde, hem cinsiyet rolleri hem de yönetim ve beklentiler çerçevesinde, maddeler halinde özetleyerek açıklamakta olan ve erillik- dişillik arasındaki farkların, tablo 4'te aşağıdaki gibi verildiğini görebilmekteyiz.

Erillik	Dişillik
Meydan okuma, gelirler/kazançlar, tanınırlık ve ilerleme/gelişme önemlidir.	İlişkiler ve hayat kalitesi önemlidir.
Erkekler atılgan, hırslı ve sert olmalıdırlar.	Hem erkekler hem de kadınlar alçakgönüllü olmalıdırlar.
Kadınlar daha anlayışlı ve yumuşak olarak ilişkileri yönetmelidirler.	İlişkilerde hem erkekler hem de kadınlar anlayışlı ve yumuşak olmalı ve ilişkiye odaklanabilmelidirler.
Evde baba (erkek) kazanır eve getirir, anne (kadın) evle ilgilenir.	Hem anne (kadın) hem de baba (erkek) birlikte kazanırlar ve birlikte evle ilgilenirler.
Yönetim şekli (atlıkarınca) olarak yönetim: kararlı ve agresiftir.	Yönetim şekli olarak (ev halkı) olarak yönetim: sezgi ve fikir birliği/mutabakat beklenir.
Güçlü olanın kazanmasına izin vererek çatışmalar/anlaşmazlıklar çözülmektedir.	Uzlaşma ve müzakere yoluyla anlaşmazlıklar/çatışmalar çözülmektedir.
Ödüller hakkaniyete/net değere/öz varlığa/özsermayeye dayanmaktadır.	Ödüller eşitliğe dayanmaktadır.
Tercih hakkı/ üstünlük daha büyük organizasyonlar içindir.	Tercih hakkı/üstünlük daha küçük organizasyonlar içindir.
İnsanlar çalışmak için yaşarlar.	İnsanlar yaşamak için çalışırlar.

Daha fazla para, daha fazla boş zamana tercih edilmektedir.	Daha fazla boş zaman, daha fazla paraya tercih edilmektedir.
Kariyerler, erkekler için zorunlu, kadınlar için isteğe bağlıdır.	Kariyerler, her iki cinsiyet için de isteğe bağlıdır.
Profesyonel işlerde çalışan kadınların oranı daha düşüktür.	Profesyonel işlerde çalışan kadınların oranı daha yüksektir.
İşin, çalışma içeriğinin zenginleştirilmesiyle insanlaştırılması/medenileştirilmesi.	İşin temas ve iş birliği aracılığıyla insanlaştırılması/medenileştirilmesi.
Rekabetçi üretim ve toplu/toptan/büyük miktarlarda kimya endüstrileri bulunmaktadır.	Rekabetçi tarım ve servis/hizmet endüstrileri bulunmaktadır.

Tablo 4: Erillik ve Dişillik Boyutu Özelliklerine Sahip Toplumlar Arasındaki Farklar: İşyerinde (Kaynak: Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 155 ve 170)

3.1.4. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

En basit şekliyle belirsizlikten kaçınma boyutu, bireylerin belirsiz ve/veya bilinmeyen olay, durum ve ilişkiler karşısında verdikleri tepkileri ölçümlemeyi hedeflemektedir. Bu boyut, bir topluluğun belirsizlik içeren herhangi bir konu, durum ve/veya olayla karşılaştığında gösterdiği hoşgörü/hoşgörüsüzlük ile o topluluğun mensuplarının rahatlık/rahatsızlık

durumlarının nasıl değişmekte olduğunu göstermektedir (Karadağ, 2020: 51).

Hofstede (2010: 189), aşırı belirsizliğin dayanılmaz bir kaygı ve endişeye yol açmakta olduğunu ve bu yüzden de bireylerin doğal olarak belirsizlik içeren her şeyden kaçındıklarını; bu kaygı ve endişe durumunu ortadan kaldırabilmek amaçlı olarak da çeşitli sosyal, dini ve resmi yasa ve kurallarla, mümkün olduğunca, belirsizlik içeren her türlü durum ve olayı engellemeye çalışmakta olduklarını söylemektedir.

Çeşitli kültürlere sahip toplumlar, değişik durum ve olaylar karşısında, farklı farklı ritüeller, değerler ve yazılı olan ve/veya olmayan yasal, dini ve sosyal kurallara sahiptirler (Marcus ve Gould, 2000: 39-40). Çünkü belirsizlik duyguları bireyin, parçası olduğu toplumun diğer bireyleri tarafından bireye aktarılmakta ve öğretilmektedir; yine, bu duygularla başa çıkma yöntemleri de kültürel miras olarak edinilmekte ve öğrenilmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 189-190).

Bu boyutun yüksek olarak ölçümlendiği toplumlarda, yaşanılan sosyo-ekonomik çevreyi düzenlemek için, çeşitli kurallara ihtiyaç bulunduğu görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğu ülke ve toplumlarda, intihar, alkolizm, hapishanelerdeki yüksek tutukluluk oranları vb. gibi toplumsal durumlar oldukça fazla gözlemlenebilmektedir (Karadağ, 2020: 51-52).

İş hayatı açısından bu boyutu yorumlamak gerektiğinde ise, çalışan bireylerin işyerlerinde karşılaşmakta oldukları herhangi belirsiz durum ve/veya olay karşısında ne derece gerildikleri, stres oldukları ve bu stres ve gerginlik seviyelerinin bireyi, var olan kurallara daha sıkı sıkıya itaat

etmeye yönlendirmekte olduğunu söyleyebilmekteyiz (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 190-191). Yani bu boyutun ölçümleme hedefinin, bir grup ve/veya organizasyona mensup bireylerin, belirsiz veya açıkça tanımlandırılmamış, yapılandırılmamış her türlü durum, ilişki ve/veya olaya ne derece uyum sağladıklarını ortaya koyan zihinsel ve yapısal düzenlemeleri kapsamakta (Mercan, 2016: 13-15) olduğu söylenebilinir.

Aşağıdaki tabloda bu boyutun iş hayatında nasıl ölçümlenebildiği, maddeler halinde sıralanmış bulunmaktadır.

Yüksek Belirsizlikten Kaçınma	**Düşük Belirsizlikten Kaçınma**
Hayatın doğasında var olan belirsizlik, sürekli bir tehdit olarak görülmekte ve onunla savaşılmalıdır.	Belirsizlik hayatın doğal bir öğesi kabul edilmekte ve her gün karşılaşılabilecek bir şey olarak kabul edilmektedir.
Yüksek stres ve yüksek kaygı/endişe vardır.	Düşük stres ve düşük kaygı/endişe vardır.
Farklı olan tehlikelidir.	Farklı olan merak uyandırıcıdır.
Saldırganlık ve duygular uygun zamanlarda ve yerlerde açığa çıkabilmektedir.	Saldırganlık ve duygular gösterilmemelidir.
Daha az işveren değişikliği, daha uzun hizmet ve daha zor iş-yaşam dengesi bulunmaktadır.	Daha fazla işveren değişikliği, daha kısa hizmet bulunmaktadır.

İşe yaramayacak olsalar bile kurallara duygusal bir ihtiyaç vardır.	Kesinlikle gerekli olandan daha fazla kural olmamalıdır.
Meşgul olmak için duygusal bir ihtiyaç ve çok çalışmak için içsel bir dürtü vardır.	Sadece gerekli olduğunda sıkı çalışılmalıdır.
Zaman paradır.	Zaman oryantasyon için bir çerçevedir.
Hassasiyet ve resmileştirme ihtiyacı bulunmaktadır.	Belirsizlik ve kaosa tolerans vardır.
Uzmanlara ve teknik çözümlere olan inanç öne çıkmaktadır.	Kültürlü/uzman/bilgili kişilere ve sağduyuya inanç ön plandadır.
Üst düzey yöneticiler günlük operasyonlarla ilgilenmektedirler.	Üst düzey yöneticiler stratejiyle ilgilenmektedirler.
Daha az yeni ticari marka sahipliği vardır.	Daha fazla yeni ticari marka sahipliği vardır.
Karar içeriğine odaklanılır.	Karar sürecine odaklanılır.
Kurum içi girişimcilik/iç girişimcilik, mevcut kurallarla sınırlandırılmıştır.	Kurum içi girişimcilik/ iç girişimcilik, nispeten kurallardan muaftır.
Daha fazla serbest meslek sahibi insan vardır.	Daha az serbest meslek sahibi insan vardır.

(Yeni şeyler) icatta/buluşta/yaratıcılıkta daha kötü, uygulamada daha iyidirler.	(Yeni şeyler) icat etmede/buluşta/yaratıcılıkta daha iyi, uygulamada daha kötüdürler.
Güvenlik ve saygınlık ile ait olma motivasyonu vardır.	Başarı ve saygınlık ile ait olma motivasyonu vardır.

Tablo 5: Yüksek ve Düşük Belirsizlikten Kaçınma Düzeylerine Sahip Toplumların Belli Başlı Farkları: İşyerinde (Kaynak: Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 203 ve 217)

3.1.5. Uzun Vadeli- Kısa Vadeli Yönelim Boyutu

Uzun vadeli- kısa vadeli yönelim boyutu, Geert Hofstede'in IBM çalışanlarıyla yapmış olduğu araştırmanın yayınlanmasının hemen ardından; Michael Harris Bond'un Çinli meslektaşları ile birlikte geliştirmiş olduğu bir ölçekle, Asya-Pasifik bölgesinde, Doğu Asyalı kadın ve erkek psikoloji öğrencilerinin kültürel değerleri hakkında yapmış olduğu çalışmasının neticesinde ortaya konmuş sonuçlardan elde edilmiş ve daha sonra özel izinle, Hofstede'in *Kültürel Boyutlar Teorisi* adlı çalışmasına beşinci bir boyut olarak eklenmiştir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 37-38 ve 236).

Bond'un yaptığı araştırma sonucu ortaya çıkan zaman yönelimli bu boyutun, özellikle Konfüçyüsyen felsefenin hâkim olduğu Doğu Asya ülkelerinde oldukça etkin bir rol oynamakta olduğunu göstermektedir (Marcus ve Gould, 2000: 42). Doğu Asya ülkelerinin, Konfüçyüsyen

felsefe çerçevesinde, paylaştığı düşünülerek Hofstede ve Bond tarafından ortaya konmuş olan çeşitli inanç ve değerler, bu boyut özelinde aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- *'Toplumun istikrarı, insanlar arasındaki eşit olmayan statü ilişkisine dayanır.*
- *Aile, tüm sosyal organizasyonların prototipidir.*
- *Başkalarına karşı erdemli davranış, başkalarına, kendisine davranılmasını istemediği gibi davranmamaktan oluşmaktadır.*
- *Bireyin hayattaki görevlerine göre erdem, beceri ve eğitim kazanmaya çalışmak, çok çalışmak, gereğinden fazla harcamamak, sabırlı olmak ve sebat etmekten/dayanıklı olmaktan oluşmaktadır.'"* (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 236-238).

Uzun ve kısa vadeli yönelim boyutunun elbette tamamen Konfüçyüsyen düşüncenin tüm uygulamaları ile ilgili olmadığı (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 238) ancak, yukarıda belirtilmiş olan değer ve inançları taşımakta olan kültürlerde, bu boyutun özellikle karşılık bulunduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu boyuta göre uzun vadeli yönelime sahip kültürlerde gelecek odaklı bir görüş benimsenmekteyken, kısa vadeli yönelimli kültürlerde ise geçmişe ve/veya şimdiki zamana odaklanma ve bu görüş çerçevesinde hareket etme eğilimi bulunmaktadır (Önlü ve Saran, Okmeydan Bitirim, S. ve Saran, M. [Ed.], 2019: 45).

Boyutun tanımı ise Hofstede'in teorisinde "*uzun vadeli yönelim, özellikle azim, dirayet ve tutumluluk olmak üzere gelecekteki ödüllere*

*yönelik/gelecek güdümlü erdemlerin korunması ve teşvik edilmesi anlamına gelir*ken; *karşıt kutbunu oluşturmakta olan kısa vadeli yönelim ise, geçmiş ve şimdiki zamanla ilgili erdemlerin, özellikle geleneğe saygı, 'yüz* ('itibar'ın)*'ün korunması ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesini temsil etmektedir"* (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 239) şeklinde verilmektedir. Kültürlerin zaman algılarına (Önlü ve Saran, Okmeydan Bitirim, S. ve Saran, M. [Ed.], 2019: 45); yani geçmişi, bugünü ve geleceği nasıl algıladıklarına ve bunlar arasında nasıl bağlantı kurduklarına; odaklanan bu boyut, bireyin içinde yetişmiş olduğu kültürden aldığı zaman kavramını ve bu zaman algısı güdümündeki davranışlarını, hem ait olduğu kültür özelinde hem de kendi algısı özelinde, iş hayatına nasıl aktarmakta olduğunu ölçümleme fırsatını verdiğini de söyleyebilmekteyiz.

Aşağıda verilmiş olan tabloda da uzun ve kısa vadeli yönelimlere sahip toplumların bu boyut özelinde iş hayatlarına yansıtmış oldukları farkları listelenmiş şekilde görebilmek mümkündür.

Uzun Vadeli Yönelim	**Kısa Vadeli Yönelim**
Tutumluluk, kaynakların kullanımı sırasında tasarruflu olmak önemlidir.	Harcamaya yönelik sosyal baskı bulunmaktadır.
Yavaş ve uzun soluklu sonuçlara yönelik olarak sürekli çaba göstermek ile azim ön plandadır.	Çabaların hızlı sonuç vermeleri istenmektedir/beklenmektedir.

Bir amaç uğruna bireyin kendini ikinci plana atmaya isteği vardır.	Sosyal ve statü yükümlülüklerinin yerine getirilmesiyle ilgili endişe duyulur.
Bireyler için "yüz/itibar" oldukça önemlidir.	Bireyler utanma duygusuna sahiptirler.
Koşullara saygı duyulmaktadır.	Geleneklere saygı duyulmaktadır.
Bireyler kişisel istikrarı önemsemektedirler.	Bireyler, (koşullar bakımından) kişisel uyumla ilgili olarak endişe duymaktadır.
Bireyler, diğer ülkelerden de bir şeyler öğrenmektedirler.	Bireyler, ülkeleri ile gurur duymaktadırlar.
Yoksul ülkelerin, ekonomik büyümesinin hızlı bir şekilde olduğu görülmektedir.	Yoksul ülkelerin, ekonomik büyümesinin yavaş olması veya hiç olmaması gözlenmektedir.
Büyük tasarruf teklifleri vardır ve yatırım için uygun fonlar sağlanabilmektedir.	Küçük tasarruf teklifleri vardır ve yatırımlar için ayrılan para miktarı azdır.
Gayrimenkule yatırım oldukça fazladır ve ön plandadır.	Yatırım fonlarına yatırım yapıldığı görülmektedir.
Faydacı (Pragmatizm) bakış açısı caziptir.	Tutucu (Fundamentalist) bakış açısı daha cazip durumdadır.
Bireyin ailesinin yararı ön plandadır.	Bireyin ailesinin gururu ön plandadır.

Birey için evlilik, yararlı bir anlaşmadır.	Birey için evlilik, ahlaki bir anlaşmadır.
Esas çalışma/iş değerleri arasında öğrenme, dürüstlük, uyarlanabilirlik/adapte olunabilirlik/uyum sağlayabilirlik, hesap verebilirlik ve öz-disiplin yer almaktadır.	Esas çalışma/iş değerleri arasında özgürlük, haklar, başarı ve kendi başına/kendini düşünme yer almaktadır.
Boş zaman önemli değildir.	Boş zaman önemlidir.
Odak, pazar pozisyonundadır.	Odak, (bilançoda yer alan) nihai kâr-zarar hanesindedir.
Bundan on yıl sonraki kârın önemi ön plandadır.	Bu yılki kârın önemi ön plandadır.
(Şirketin sahibi) Yöneticiler ile çalışanlar aynı amaçları/arzuları paylaşmaktadırlar.	Yöneticiler ve çalışanlar psikolojik olarak iki tarafa ayrılmıştır.
Geniş sosyal ve ekonomik farklılıklar istenen bir şey değildir.	Meritokrasi (kişilerin bireysel üstünlüğüne ve liyakate dayanan yönetim biçimi) ve yeteneklerle ödüllendirme bulunmaktadır.
Yaşam boyu, kişisel ağlara/bağlantılara yatırım yapılmaktadır.	Kişisel bağlılıklar/sadakat, iş ihtiyaçlarına/işin gereklerine göre değişmektedir.
"Erdem"in taleplerine saygı duyulması ile ilgilenilmektedir/kaygısı vardır.	"Gerçek"e hâkim olma /egemen olmakla ilgilenilmektedir/kaygısı vardır.

Neyin iyi neyin kötü olduğu koşullara bağlı olmaktadır.	Neyin iyi neyin kötü olduğuna dair evrensel kurallar bulunmaktadır.
Günlük insan ilişkilerine ve adaletsizliği düzeltmeye yönelik bireyin kendi katkılarından duyduğu memnuniyet vardır.	Günlük insan ilişkilerine ve adaletsizliği düzeltmeye yönelik bireyin kendi katkılarından duyduğu memnuniyetsizlik vardır.
Madde ve ruh bütünleşmiştir.	Madde ve ruh birbirinden ayrılmıştır.
A doğruysa, onun tersi olan B de doğru olabilir.	A doğruysa, onun tersi olan B yanlış olmalıdır.
Sağduyuya öncelik verilmektedir.	Soyut rasyonaliteye öncelik verilmektedir.
Anlaşmazlıklar zarar vermez.	Bilişsel tutarlılığa ihtiyaç duyulmaktadır.
Sentetik düşünme hakimdir.	Analitik düşünme hakimdir.

Tablo 6: Uzun Vadeli ve Kısa Vadeli Yönelimli Toplumların Genel Farklılıkları (Kaynak: Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 243, 251 ve 275)

3.1.6. Kısıtlılık ve Kısıtsızlık Boyutu

Kısıtlılık ve kısıtsızlık boyutu, uzun ve kısa vadeli yönelim boyutu gibi, Hofstede'in çalışmasına sonradan eklenmiş bir boyuttur. Farklı

kaynaklarda *'hoşgörü ve kısıtlılık, serbestlik ve sınırlama, heveslilik ve kısıtlılık'* gibi çeşitli şekillerde de bahsi geçen (Önlü ve Saran, Okmeydan Bitirim, S. ve Saran, M. [Ed.], 2019: 46) bu boyut, bireyin mutluluğunu, hayatlarındaki seçim özgürlüklerinin getirdiği kontrol duygusunu ve boş zamanlarını dilediklerince değerlendirip değerlendirmediklerini ölçümlemeyi hedeflemektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 280-281).

Bireylerin arzu ve isteklerini nasıl ve ne derece kontrol altına alabildiklerinin ölçümlenmesi *kısıtlılık*, bu arzu ve isteklerini ne derece tatmin ettiklerinin ölçümlenmesi ise *kısıtsızlık* olarak adlandırılmaktadır (Mercan, 2016: 21). Kısıtlılığın fazla ölçümlendiği ülke, toplum ve/veya organizasyonlarda, bireylerin her türlü kişisel eğlence, istek ve arzuları doğrultusunda boş zaman kullanımları, para harcama alışkanlıkları vs. gibi davranışları, içinde bulundukları sosyal çevreleri tarafından yazılı ve/veya sözlü çeşitli kurallar çerçevesinde kontrol altına alınmaya çalışılmaktadır (Önlü ve Saran, Okmeydan Bitirim, S. ve Saran, M. [Ed.], 2019: 47). Kısıtsızlığın baskın olduğu ülke, toplum ve/veya organizasyonlarda ise, bireylerin hayattan zevk almak ve eğlenmek adına sergilemiş oldukları davranışları, son derece normal olarak kabul ederek insan doğasına uygun bulmakta (Mercan, 2016: 21) ve bireyin özgürlüklerinin bir parçası olarak kabul etmektedirler.

Aşağıdaki tablo 7'de ise, bu boyutun genel olarak verilen ve sosyo-ekonomik hayatın her alanında kendini gösteren farklılıkları liste halinde sunulmaktadır.

Kısıtlılık	Kısıtsızlık
Mutlu insan yüzdesi daha azdır.	Yüzdesel olarak daha fazla mutlu insan vardır.
Çaresizlik algısı bulunmaktadır: başıma gelenler benim kontrolümde olan şeyler değil.	Kişisel hayatı kontrol altına alma algısı bulunmaktadır.
Boş zamana verilen önem daha azdır.	Boş zamana verilen önem daha fazladır.
Arkadaş edinmek daha az önemlidir.	Arkadaş edinmek daha fazla önem taşımaktadır.
Tutumluluk önemlidir.	Tutumluluk çok önemli değildir.
Sıkı bir toplum yapısı vardır.	Esnek bir toplum yapısı hakimdir.
Pozitif duyguları hatırlama olasılığı daha düşüktür.	Pozitif duyguları hatırlama olasılığı daha yüksektir.
Etik ve ahlaki disiplin önemlidir.	Etik ve ahlaki disipline daha az önem atfedilir.
Toplumda şüphecilik hakimdir.	Toplumda pozitif tutum ön plandadır.
Nevrotik/sinirli kişilik yapısı daha fazladır.	Dışadönük kişilik yapısı daha çok görülmektedir.
Toplumda sağlıklı hisseden kişi sayısı daha azdır.	Toplumda sağlıklı hisseden kişi sayısı daha fazladır.
Toplumda kötümserlik hakimdir.	Toplumda iyimserlik öne çıkmaktadır.

Ülkelerde, yüksek oranlarda iyi eğitim seviyeleri ile düşük doğum oranlarına rastlanmaktadır.	Ülkelerde, yüksek oranlarda iyi eğitim seviyeleri ile yüksek doğum oranları görülmektedir.
Kalp-damar hastalıklarına bağlı ölüm oranları yüksektir.	Kalp-damar hastalıklarına bağlı ölüm oranları düşüktür.
Aile hayatı daha az tatmin edici düzeydedir.	Aile hayatı daha tatmin edici düzeydedir.
Eşitsiz şekilde dağıtımı yapılmış olan ev işi paylaşımı sorun yaratmamaktadır.	Eşler arasında ev işi paylaşımı eşit şekilde yapılmalıdır.
Bireyler nadiren herhangi bir sporla aktif olarak ilgilenirler.	Bireyler aktif olarak bir spor dalıyla ilgilenirler.
Özel/kişisel iletişim için daha az e-posta ve internet kullanımı olduğu görülmektedir.	Özel/kişisel iletişim için e-posta ve internet kullanımı gözlenmektedir.
Yabancılarla iletişim kurarken e-posta ve internet kullanımı daha azdır.	Yabancılarla iletişim kurarken daha fazla e-posta ve internet kullanımı görülmektedir.
Alkolsüz içeceklerin ve biranın tüketim oranı daha azdır.	Alkolsüz içeceklerin ve biranın tüketim oranı daha fazladır.
Zengin ülkelerde obez kişilerin oranı daha düşüktür.	Zengin ülkelerde obez kişilerin oranı daha yüksektir.

Cinsiyet rolleri sıkı sıkıya/katı bir şekilde belirlenmiş durumdadır.	Cinsiyet rollerinin tanımlandırılması sıkı kurallara ve inanışlara bağlı değildir.
Gülümseyen bir ifadeye sahip olmak karşı tarafta şüphe yaratmaktadır.	Gülümsemek, sosyal bir beklentidir/standarttır/normdur.
İfade özgürlüğü, öncelikli temel sorun değildir.	İfade özgürlüğü, nispeten önemli kabul edilmektedir.
Ulusal (sınırlar içerisinde) düzeni sağlamak, en yüksek öncelik sırasına hakimdir.	Ulusal (sınırlar içerisinde) düzeni sağlamaya yüksek öncelik verilmemektedir.
Nüfus dağılımına göre her 100.000 vatandaşa düşen polis memuru sayısı oldukça yüksektir.	Nüfus dağılımına göre her 100.000 vatandaşa düşen polis memuru sayısı daha azdır.
Balık tüketimi yüksektir.	Balık tüketimi daha azdır.

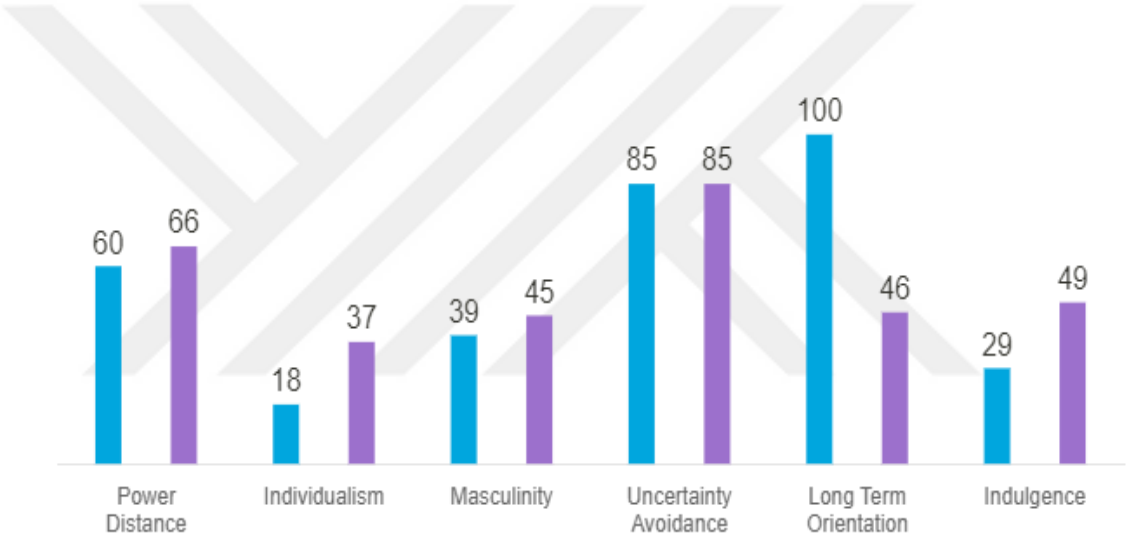
Tablo 7: Kısıtlılık ve Kısıtsızlık Boyutunun Genel Farklılıkları (Kaynak: Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 291 ve 297)

3.2. KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ IŞIĞINDA TÜRK VE KORE KÜLTÜREL DEĞERLERİ

Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi'nin ve bu teorinin içeriğini oluşturan boyutların yukarıda verilmiş açıklamaları ışığında, bu bölümde

öncelikle Türk kültürel değerlerinin, daha sonra ise Kore kültürel değerlerinin açıklanarak karşılaştırmalarının yapılması planlanmakta ve önemli noktalar vurgulanmaktadır.

'*The Hofstede Insights Consulting-Coaching-Certification-Tooling*' adlı resmi internet sitesinde, Kültürel Boyutlar Teorisi çerçevesinde, ülkelerin kültürel değerlerinin karşılaştırmasını yapmakta bize yardımcı olabilmektedir. Aşağıda verilen grafikte, Türk ve Kore ülke kültürel değerlerinin, boyutlar açısından karşılaştırılmalarıyla ortaya çıkan sonucu görebilmekteyiz.



*Mavi sütunlar Kore, mor sütunlar ise Türkiye'yi temsil etmektedir.

Grafik 1: Kültürel Boyutlar Teorisi Çerçevesinde Türk ve Kore Ülke Kültürlerinin Karşılaştırılması (Kaynak: The Hofstede Insights Consulting- Coaching- Certification-Tooling, adlı web sitesi, İnt-1b, https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/south-korea,turkey/ , 10.01.2021)

Yukarıdaki grafikte görülmekte olan mavi barlarla belirtilmiş olan sayısal veriler Kore kültürüne, mor renkli barlarla görülen sonuçlarsa Türk kültürüne ait sayısal verileri temsil etmektedir. Bu verilerden hareketle, bu boyutların Türk

kültürel değerlerinin ölçümlenme sonuçlarını genel olarak yorumlayacak olursak aşağıdaki çıkarımlara ulaşılabilmektedir[22]:

- Güç Mesafesi boyutunda Türkiye'nin kültürel değerlerine göre almış olduğu puan altmış altı (66) olarak görülmektedir. Oldukça yüksek kabul edilmekte olan bu skor ile Türk kültüründe genel olarak, hiyerarşik bir düzenin varlığı, bireylerin kendilerinden üst pozisyondaki kişilere bağımlı oldukları, ister politik ister ekonomik isterse herhangi bir sosyal grup/organizasyonun yöneticisi ve/veya patronu olsunlar, yönetici sınıfındakilerine çoğunlukla ulaşılmanın güç olduğunu, ve ideal yönetici profili olarak ise *baba figürü*nün tercih edildiği ortaya konmaktadır. Ailede, babanın aile reisi kabul edildiği, ataya saygı ve itaatin ön planda olduğu ataerkil bir yapı bulunmaktadır.

Güç, merkezde toplanmıştır ve organizasyonlardaki yöneticiler patronlarına ve kurallara sırtlarını dayamaktadırlar. Çalışan bireylerin söylenenleri yapmaları beklenmektedir; kontrol beklenmekte ve yöneticilere karşı tutum, her zaman resmidir. Dolaylı bir iletişim vardır ve bilgi akışı, seçici ve dikkatlidir.

- Bireycilik ve Toplulukçuluk boyutu özelinde Türkiye'ye bakıldığında ise, almış olduğu puan otuz yedi (37) dir. Bu puanla oldukça toplulukçu bir ülke konumunda olan Türkiye, *biz* kavramına oldukça önem vermekte ve özellikle aile, okul, şirket gibi her türlü organizasyonda grup-içinden olan bireylere sahip çıkılıp kollanmakta olduğu ve bireylerin de bu

[22] Bknz. İnt-1b, 'The Hofstede Insights Consulting- Coaching- Certification-Tooling' adlı internet sitesi (https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/south-korea,turkey/), 10.01.2021.

grup/organizasyonlara belli bir aidiyet ve sadakat hissetmekte oldukları gözlenebilmektedir.

Grup/organizasyon içi ahengin korunması oldukça önemlidir ve bu yüzden açık her türlü anlaşmazlık ve çatışmadan kaçınıldığı görülebilmektedir. İletişim, dolaylıdır; ilişkiler ise ahlak esaslıdır ve başlangıçtan itibaren zaman içinde gelişmekte, güvene dayalı olarak şekillenmektedir. Her zaman görev odaklılık öncelikli durumdadır. Hemen hemen her düzeydeki grup/organizasyonda akraba kayırımı (nepotizm) sıkça görülebilinmekte; yine, grup/organizasyon içinde, iş hayatı da dahil olmak üzere, geri bildirimin her zaman dolaylı şekilde gerçekleşmesi beklenmektedir.

- Erillik ve dişillik boyutu anlamında, Türk kültürel değerlerinin ölçümlenmesi sonucunda ise kırk beş (45) puanla dişilliği yüksek bir ülke durumunda olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum göstermektedir ki, ülke kültürünün daha yumuşak yönleri olan 'mazlumlara şefkat ve anlayış gösterme, fikir birliğine ulaşıp anlaşma, diğerleriyle birlikte yükselme' vb.lerine değer verilmekte ve bu gibi davranışlar desteklenmektedir. Anlaşmazlıklardan ve çatışmalardan özel hayatta da iş hayatında da kaçınılmakta ve iş birliği ile uzlaşmaya önem verilmektedir. Boş zaman oldukça önemli görülmektedir ve bu zaman ailenin bir araya gelerek birbirleriyle vakit geçirdiği ve eğlendiği zaman dilimi olarak kabul görmektedir. Sahip olunan statü gösterilir ancak bu yüksek güç mesafesinden kaynaklı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Belirsizlikten kaçınma boyutuna bakıldığında ise, Türkiye'nin seksen beş (85) gibi oldukça yüksek bir puana sahip olduğunu görebilmekteyiz. Bu da, ülke kültüründe bireylerin yoğun şekilde belirsiz herhangi bir olay,

durum vs.den kaçındıkları, ve yasalara, kurallara büyük bir ihtiyaç olduğu öngörülmektedir. Stres, endişe gibi sıkıntı yaratan hisleri en aza indirebilmek için, toplumun parçası olan kişilerin sosyal ritüellere, adetlere, törelere, dini törenlere ve/veya geleneklere sarıldıkları izlenebilmektedir. Türk toplumuna dahil olmayan yabancılar için dini referanslara ve 'Allah'a sıklıkla atıfta bulunulması, Türklerin oldukça dindar olarak nitelenmesine neden olsa da, bunun sadece geleneksel sosyal kalıplar gereği, belli durumlarda tansiyon ve gerginliği düşürmek/azaltmak amaçlı yapılmakta olduğu gerçeğinden kaynaklanmakta olduğu bilinmelidir.

- Uzun vadeli ve kısa vadeli yönelim boyutunda görülen Türk toplumuna ait sayısal veri ise, kırk altı (46) dır. Bu boyut, toplumların zaman algılarını ve geçmişleri ile şimdiki zamanları ve gelecekleri arasında nasıl bağlantı kurduklarını ölçümlemektedir. Türkiye'nin puanı ortalama düzeyde kalmış olduğu için bu boyut özelinde kültürel açıdan baskın bir özelliği olduğu çıkarımı yapılamamaktadır sonucuna ulaşılabilir.

- Kısıtlılık ve kısıtsızlık boyutuna bakıldığında ise Türkiye'nin puanı kırk dokuz (49) dur. Bu boyutun ölçümleme hedefi, dahil olunan toplum/grup/organizasyonda bireylerin istek ve arzularını hangi ölçüde kontrol edebilme eğilimlerini öğrenebilmektir. Türkiye'nin bu boyutta ölçümlenmiş olan skoru oldukça ortalama düzeydedir ki, bu da, Türk toplumunun bu boyut özelindeki karakteristiği hakkında kesin bir yargıya varılamayacağını göstermektedir.

Grafik 1'de yer alan ve Kore kültürel değerlerinin ölçümlenmesi sonucu ortaya çıkan verileri de yorumlamak istediğimizde ise her bir boyut özelinde aşağıdaki neticelere ulaşabilmekte olduğumuz görülmektedir[23]:

- Güç Mesafesi boyutu özelinde Kore'nin kültürel değerler ölçümü puanı altmış (60) olarak göze çarpmaktadır. Türkiye'ye nazaran daha ortalamaya yakın bir puan olsa da, Kore'nin de nispeten hiyerarşik bir toplum olduğu görülmektedir. Bu da Koreli bireyler olarak herkesin hiyerarşik sıralamada bir yeri olduğunu, bunu kabul ettiklerini ve başka bir açıklamaya da gerekçeye de ihtiyaç duyulmadığı anlamını taşımaktadır.

Evde, işte, okulda vb. her türlü grup/organizasyonda hiyerarşik düzen, bu düzenin özünde var olan eşitsizliği, Kore'de topluma yansıtması beklenmektedir. Merkeziyetçilik oldukça popülerdir ve yöneticilerin emri altında bulunan herkes ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini beklemektedir. İş hayatında ideal patron figürünün müşfik, iyiliksever bir otokrat olacağının yüksek ihtimal dahilinde olduğu vurgulanmaktadır.

- Bireycilik ve Toplulukçuluk boyutu açısından değerlendirme sonucuna bakıldığında Kore'nin ülke olarak on sekiz (18) puan almış olduğu ve oldukça yoğun bir toplulukçuluk yönelimine sahip olduğu net şekilde görülmektedir. Bu da göstermektedir ki, Koreli bireyler dahil oldukları ister aile ister yakın arkadaş çevresi isterse herhangi başka bir sosyal grup/organizasyon vb.leri olsun, tüm hepsine uzun soluklu bir şekilde bağlılık hissetmektedirler. Bu bağlılık hissi, toplulukçu kültürün zirvesi

[23] Bknz. İnt-1b, 'The Hofstede Insights Consulting- Coaching- Certification-Tooling' adlı internet sitesi (https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/south-korea,turkey/), 10.01.2021.

sayılan *sadakat*i de beraberinde getirmekte ve sadakat duygusu ise bireyler için, diğer tüm toplumsal kural ve sorumluluklara baskın gelmektedir.

Suçlanma, hakarete uğrama, töhmet altında kalma gibi durumlar, Kore gibi toplulukçu toplamlarda *utanca* ve *itibar kaybı*na yol açmaktadır. İş hayatında işçi-işveren ilişkileri, aile bağları gibi ahlaki düzeyde kurulmakta ve algılanmaktadır; yine, işe alım, terfi vb. gibi kararlar işverenin grup-içinden, yani yakın çevresinden gerçekleştirilir. Çünkü yönetimin, grupları yönetmek olduğu düşünülmektedir.

- Erillik ve dişillik boyutu çerçevesinde Kore'nin ölçümlenmiş olan puanı otuz dokuz (39) dur; bu da Kore toplumunun, sanılanın ve daha önce bu çalışmada geçen bilgilerin bizleri yönlendirdiğinin aksine, daha dişil bir karaktere sahip olduğunu göstermektedir. Dişil özelliklere sahip toplumların odağında *yaşamak için çalışmak* düşüncesi bulunmakta, sosyal hayatın her alanındaki grup/organizasyonda yöneticilerin, uzlaşma-anlaşma sağlamak için çabaladıkları görülmektedir.

Yine, bu boyut özelinde bakıldığında dişil özelliklerin yoğun olduğu Kore gibi toplumlarda, bireylerin çalışma hayatlarında *eşitlik*, *dayanışma* ve *kaliteye değer vermek*te olduklarının gözlenmesi beklenmektedir. Çatışmalar ve anlaşmazlıklar çoğunlukla verilen tavizler ve/veya görüşme/anlaşma/uzlaşmayla çözülebilmektedir. Boş zamanlar gibi teşvikler ve esneklik özendirilmekte ve sağlık/esenlik/afiyete odaklı bir yaşamın var olduğu düşünülmektedir. Bu boyut puanına bakıldığında Kore'de hayatın herhangi bir kademesinde yönetici olarak görev alan kişilerin, kendisine tabii olan bireyleri destekleyen ve karar alma sürecine katılımı teşvik eden yöneticiler olduğu düşünülmektedir.

- Belirsizlikten kaçınma boyutuna bakıldığında ise Kore'nin de tıpkı Türkiye gibi, seksen beş (85) puanla oldukça yoğun şekilde belirsizlikten kaçınma oranına sahip ülkelerden biri olduğu görülmektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma oranıyla Kore'de bireylerin, inançları ve davranışlarını belirleyen sert, sabit, katı etik kurallar bulunduğu ve yine, bu toplumlarda alışılmışın dışında olduğu düşünülen davranış ve fikirlere hoşgörü gösterilmediği düşünülmektedir.

Toplumda, yazılı ve/veya sözlü kurallara; ki, bu kurallar hiçbir zaman işe yaramasalar dahi; duygusal bir gereksinim duyulduğu gözlenmektedir. Bu boyut çerçevesinde bakıldığında görülmektedir ki, Kore'de de zaman paradır; bu yüzden de bireylerde içsel olarak ortaya çıkan *çok çalışma dürtüsü, dakiklik, hassasiyet/duyarlılık* ile *sürekli meşgul olmak gerekliliği* bu toplumun genelinde kabul gören standart bir durumdur. Koreli bireylerde; belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olması nedeniyle; yeniliklere karşı direnç görülebilirken, bireyin kişisel motivasyonu için güvenlik kavramının önemli olduğu da gözlemlenebilmektedir.

- Uzun vadeli ve kısa vadeli yönelim boyutu çerçevesinde ortaya konan sonuca baktığımızda, Kore'nin yüz (100) puan ile çok pragmatik (faydacı) ve kesinlikle uzun-vade yönelimli bir ülke olduğu rahatlıkla söylenmektedir. Koreli bireyler hayatlarını, toplumca kabul görmekte olan erdemlerin ve iyi pratik-örneklerin rehberliğinde yaşamaktadırlar. İş hayatında ise, yüksek öz sermaye oranı, üç aylık kârdansa istikrarlı bir şekilde pazar payında büyümeyi önceleme vb.leri gibi aksiyonların uzun vadeli yönelimde alındığı görülebilmektedir. Burada belirtilen tüm unsurlar, şirketlerin dayanıklılığı/sürekliliğine hizmet etmektedir. Çünkü bu gibi toplumlarda düşünce şudur ki, şirketlerin her üç ayda bir

hissedarlar için para kazanmak değil de, gelecek nesiller boyunca hem hissedarlara hem de genel olarak topluma hizmet etmek için burada oldukları şeklindedir.

- Kısıtlılık ve kısıtsızlık boyutu Kore toplumu açısından incelendiğinde, oldukça düşük bir puan olan yirmi dokuz (29) puanla kısıtlılığın yoğun yaşanmakta olduğunu göstermektedir. Bu sonuçla, boyutun özelliklerinden olan kuşkuculuk/alaycılık ve kötümserliğin, Kore toplumunda daha sıklıkla görülmesi beklenmektedir. Ayrıca, kısıtsızlığın yüksek olduğu ülkelerin aksine, kısıtlılığın yüksek olduğu Kore gibi toplumlarda bireyler, boş zamana önem vermemektedirler. Zevk aldıkları şeyleri yapmaya duydukları dürtüye kapılmamak içinse, kendilerini sürekli kontrol etme eğiliminde oldukları da gözlenmektedir. Bu boyutun kısıtlılık yönüne daha yakın özelliklere sahip toplumlardan biri olan Kore'de yaşayan bireylerin, eylemlerinin sosyal normlar çerçevesinde sınırlandırıldığı algısına ve kendilerine zevk veren şeyleri yapmalarının yanlış olduğu gibi bir kanıya da sahip oldukları da gözlenmekte olan çıkarımlar arasında yer almaktadır.

3.3. TÜRK KÜLTÜREL DEĞERLERİNİN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ IŞIĞINDA ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNE YANSIMALARI

Bu çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere, Türkler bilinen tarih boyunca coğrafi hareketlilikleri sonucu, farklı medeniyetlerle sürekli etkileşim halinde bulunmuşlardır. Bu etkileşimler neticesinde de kültür

kavramının kapsadığı her alandaki kültürel birikimleri şekillenmiştir. Organizasyon/örgüt/şirket kültürleri de hem bu birikimlerin getirdikleri hem de günümüzde küreselleşen dünyanın teknolojik, ekonomik ve sosyolojik açıdan ilerleyişine uyum sağlayabilmek adına, çeşitli ticari faaliyetlerle birlikte, sosyo-kültürel açıdan da süreklilik arz eden bir şekilde şekillenmeye devam etmektedir.

Küreselleşme sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik açıdan toplumların daha kolay bir şekilde etkileşime geçmelerine neden olsa da, özellikle ticari anlamda bu etkileşimlerde çoğu zaman oldukça zorlanıldığı ve/veya başarısızlığa uğrandığı gözlemlenebilmektedir. Bunun nedeni ise, farklı herhangi bir kültürden olan başka bir ticari işletmeyle temasa geçildiğinde, o kültüre ait olduğu düşünülen genel varsayımlardan hareketle sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik ilişkiler kurulmaya çalışılmasıdır (Öğüt ve Kocabacak, İnt-6: 148). Ancak bireylerin kendi geçmişlerini çeşitli yollar ve farklı süreçlerle sosyo-kültürel birikimlerle oluşturması gibi, ülkeler/toplumlar da kendi kültürlerini oluşturan, farklı farklı süreçlerden geçmektedirler; ve bunlar da şirketlere/organizasyonlara ait, o ülke ve toplumların iş kültürlerinin oluşmasına ve şekillenmesine yol açmaktadır (Parlar, 2019: 9).

Bu çalışmada elde edilen tüm bilgiler de göz önünde bulundurulduğunda, Türk kültür yapısını genel anlamda özetleyecek olursak; *"..Orta Asya kökenli Türk kültürü, İran ve Arap kökenli İslam kültürü, Anadolu kökenli yerli kültürler ile Avrupa kökenli Batı kültüründen oluşan.."* (Gerçik, 2020: 33) bir sentezden meydana gelmekte olduğunu söyleyebilmekteyiz. Tabii ki, günümüz Türk toplumuna bakıldığında coğrafi konumu, yakın tarihte laikliği benimseyen yönetim sistemi ve modernleşme çabalarının bir sonucu olarak, sosyo-kültürel anlamda Batılı bakış açısının daha fazla hâkim olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Ancak, Türk toplumunun belirli kültürel alanlarda zaman zaman daha geleneksel

değerlere önem verdiği ve buna uygun davrandığı gözlemlenebilirken, farklı kültürel alanlarda ise daha modern düşünce ve davranış kalıplarına uygun hareket ettiği de görülebilmektedir. Bunun sonucu olarak da, Türkler için modern ve geleneksel yaklaşımların yaşamlarında melez bir sentez oluşturarak Doğu-Batı dünya görüşü arasında sürekli olarak gidip gelmekte oldukları (Gerçik, 2020: 34) belirtilmelidir.

Farklı kültürler ile modernite ve gelenekselleşmenin harmanı olan Türk toplumunda, şirket/örgüt/organizasyon kültürü bakımından, Parlar (2019: 18-121)'ın kitabında, Türk yöneticilerin iş yapma yöntemleri ve iş/organizasyon kültüründeki davranış ve anlamları ile ilgili kültürel genellemeler yaparak işaret etmiş olduğu şu tespitlere yer vermektedir:

- "Türk yöneticiler esnek, duygusal ve ilişki yönelimlidirler.
- Muhtemel olarak Türk yöneticiler baba, anne ve/veya öğretmen figürlerinden birinin uzantısı olacak ve gerektiğinde çalışan bireyle ilgilenerek, tavsiye verecek, yardım edecek vb. şekillerde yakınlık göstereceklerdir.
- Davranışlar, 'duygusal saygı' üzerine kuruludur ve bu yüzden, verilmek istenen mesajı daha dolaylı yollardan iletmektedirler.
- Farklı bir kültürel kod olarak ise Türkler, genelde iş yapmakta oldukları bireylerle özdeşlik kurabilmek için onlara çeşitli akraba sıfatları (abi, abla vs.) ile seslenebilmektedirler.
- Türkiye'de, devlet kuruluşları haricinde, hemen hemen tüm özel ve büyük şirketlerin temelde bir çeşit aile şirketi olduğu ve karar alma yapılarının komüniter olduğu; yani bireylerin tek başlarına karar

alamadıkları ve aile üyesi olsalar dahi mutlaka diğer aile üyelerine danışmaları gerekliliği; her zaman göz önünde bulunulmalıdır. Bunun tek istisnası ise babalar ve büyük ağabeyler olabilmektedir.

- Türkler kültürel açıdan oldukça zengin bir geçmişe sahip durumdadırlar ve bu kültürel zenginlik beraberinde kültürel karmaşa ve çatışmayı da getirebilmektedir. Bu kültürel çatışmalar ise iş hayatında kuracağınız aile benzeri ilişki ve bağlantılar sayesinde çözülebilmektedir.

- Türkiye ilişki yönelimli bir toplumdur; bu da çalışan bireylerin özel hayatlarıyla iş ilişkilerinin zaman zaman ve çokça iç içe geçebileceği unutulmamalıdır.

- Türkiye'de, risk yönetimi iş kültürünün oldukça önemli bir parçası durumundadır. Özellikle iş/organizasyonel anlamda, uzun vadeli planlar ve stratejiler yapılarak ortaya konsa da bu planlara çok güvenilmeden kısa dönemde karşılaşabilinecek sıkıntılara hazırlıklı olmak öncelenmektedir.

- Türk çalışan bireyler her ne kadar idari izinlerini kullanmama konusunda esnek olsalar dahi, dini bayramlarda çalışmak istememektedirler.

- Türk yöneticiler, iş hayatlarına kadar gelen süreç içerisinde, önce ailede ebeveyne saygı duymayı ve söyleneni yapmayı, sonra ise okulda ebeveynin yerini öğretmen alır; öğretmene saygı duymayı ve onun sözlerini ezberleyerek öğrenmeyi öğrenmektedirler. Bu durum, bu bireylerin yöneten komuna geldiklerinde astlara çocuk muamelesi yapmalarına, korumacı davranmalarına, kararlarının

sorgulanmasından hoşlanmamalarına ve çalışanlarından sorgusuz sadakat, saygı ve çalışkanlık beklemelerine yol açmaktadır.”

Çalışmada elde edilen ve yukarıda altı çizilerek belirtilen bilgiler ile Kültürel Boyutlar Teorisi doğrultusunda, Türk toplumunun kültürel değerleri hakkında ortaya konan tüm bulgular sonucu, Türk organizasyon/örgüt/iş kültürü hakkında en özet çıkarımlar Öğüt ve Kocabacak (İnt-6, 164-165)’ın çalışmalarında vurgulanmış olup aşağıda belirtilmiştir:

- *“Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır.*
- *Türk kültürü sanıldığı gibi, çağdışı sayılabilecek geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında değildir.*
- *Türk kültüründe determinizm* (nedensellik, belirlilik) *egemendir. Bu nedenle de belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir.*
- *Türk kültürü denetim noktası dışarıda olan bireyler üretmektedir.*
- *Türk toplumunda örgütsel güç mesafesi fazladır.*
- *Türk toplumunda bireylerin değişmeye direnci yüksektir.*
- *Türk kültürü çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörür. Uzlaşma ve yarışmadan kaçınma da Türk kültürü tarafından özendirilir.*
- *Türk toplumundaki alışkanlıklar ve değerler sistemi Batı tipi bürokrasiyle uyuşmamaktadır.*
- *Türk toplumundaki çalışanların liderden beklentileri Batılı toplumlara göre farklılaşmaktadır.*
- *Türk toplumunda sinerjinin düşük olduğuna ve içgrup üyeliği bulunmayan bireyler arası güven ilişkilerinin sorunlu olduğuna ilişkin ipuçları vardır.*

- *Türk toplumu geniş bağlamlı bir kültürün içinde yaşamaktadır."* (Öğüt ve Kocabacak, İnt-6: 164-165)

3.4. KORE KÜLTÜREL DEĞERLERİNİN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEORİSİ IŞIĞINDA ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNE YANSIMALARI

Türklere nazaran, coğrafi açıdan çok fazla hareketli bir geçmişe sahip olmasalar da, tarih boyunca Koreliler de bulundukları coğrafyadan; komşuları özelinde; kaçınılmaz olarak etkilenmişlerdir. En büyük komşusu olan ve yakınlığı ile de tarihsel açıdan, kültürel kavramların kapsadığı oldukça fazla alanda Kore'yi etkilemiş bulunan Çin ile, 1910-1945 yılları arası yaşanmış olan Japon İlhak dönemi (Kyung, 2018a) sonucu, ekonomik yönetim ve iş ilişkileri özelinde Japonya, Korelilerin yaşayış, inanış ve kültürel değerlerinin şekillenmesinde büyük rol oynamışlardır.

Koreliler, ilhak döneminden kısa bir süre sonra, 1950-1953 yılları arasında yaşanan sıcak çatışmalar sonucu yarımada üzerinde gerçekleşen fiili bölünme ile de, tarihsel ve kültürel kökenleri aynı ama yaşayış ve yönetim şekilleri tamamen farklı, iki ayrı devlet olarak günümüzde hayatlarına devam etmektedirler (Barutçugil, 2011b: 69).

Ekonomik hayat çerçevesinde bakıldığında, özellikle ilhak döneminden kalan çeşitli iş kolları ve üretim araçları, 1950'lerde az sayıdaki erken dönem

'*chaebol*[24]'leri tarafından değerlendirilerek, ciddi anlamda, hükümet destekli politikalarla hem chaebolleri hem de ülke ekonomisini kalkındırmıştır (Chen, 2004: 128-129).[25] Günümüzde Doğu Asya'nın kendine has bir sisteme sahip, başta gelen ve kalkınmış ekonomilerinden biri olan Kore ekonomisi, devletin yönlendirici ve zorlayıcı bir güç olarak her zaman ekonomi yönetiminde yer almasıyla öne çıkmaktadır (Saygın, Ermağan, İ., Özay, M. ve Keyvan Ö. Z. [Ed.], 2020: 517). 1960'lı ve 1970'li yıllardaki sanayileşme sürecinde ise değişen yönetimler sonucu, bu sefer, hükümetin hazırlamış olduğu 5-yıllık[26] ekonomi planları (Kavurmacı, 2020: 30-31) doğrultusunda ve chaebollerin hükümetle

[24] Chaebol'ler aile-kontrollü ve çeşitlendirilmiş iş gruplarıdır. Kendi endüstrilerinde oligopolistik etkileri bulunmaktadır. Aile-sahipli bir chaebol, genelde kendisine bağlı şirketlerin %20-40 hissesini doğrudan veya dolaylı olarak kontrol eder (Chen, 2004: 139-140). Chaebol'lerin yapı ve işlev anlamında Japon "Zaibatsu (Keiretsu)lara" benzetilseler de, Keiretsu'lar gibi banka sahibi olamamakta; ancak aile-kontrollü şirket sahipliği ile kuşaktan kuşağa geçen (özellikle üst kademelerde aile üyelerinin yönetimde olması durumu çoğunlukta olan) yönetim sistemi benzerliği ile birbirlerinin muadili konumda oldukları söylenebilmektedir (Kavurmacı, 2020: 80-81).

[25] *"Japonların kurduğu üretim tesisleri ve varlıkları düşük faiz oranları, uzun vadeli kredi olanakları ve düşük piyasa değerinde Koreli yöneticilere satılmıştır. Bu politika büyük ölçekli sanayi yatırımları için gelecekteki burjuva sınıfının oluşumuna yardımcı olmuştur. Devlet 'muhalif' tarımsal mülkiyet sahipliği sistemini kaldırarak, istekli girişimcilere tercihli fırsatlar sunmuş, böylece kendisine sadık yatırım ortakları ortaya çıkarmayı amaçlamıştır (Kang, 1996: 26)."* (Atay ve Karsan, 2013:78).

[26] Özellikle *"..1962'den 1997'ye kadar yedi tane başarılı Beş Yıllık Kalkınma dönemi geçirmiştir."* Sistemli ve kontrollü devlet müdahalesinin (ihracat odaklı sektörlerin korunması ve desteklenmesi gibi; ki bu ihracat odaklı sektörlerin %60'ını chaeboller oluşturmaktadır) yanı sıra, teknik eğitim, Ar-Ge vb.lerine dönük teknolojik altyapı sağlayacak organizasyonlara yapılmış olan yatırımlar da bu dönemlerin başarıya ulaşmasındaki en büyük etkenlerdendir (Külünk, 2020: 67).

yakın ve sıkı şekilde kurmuş oldukları bağlantılarla bu büyük şirketler daha da büyüyerek holdingleşmişlerdir (Chen, 2004). Kee (2008 :9) ise bu gerçeğe, '*Influences of Confucianism on Korean Corporate Culture*' adlı makalesinde, bu değişim ve büyümedeki en önemli faktörlerin, ulusal yönetimlerin güçlü liderliğinin yanı sıra, Kore işgücünün çalışkanlığı ile öz-disiplinlerinin de chaebollerin büyüyerek holdingleşmelerinde katkıları olduğunun altını çizerek belirtmiştir. Bu hükümet destekli politikalar sonucunda ise, 1980'li yılların ortalarına gelindiğinde, Kore ülke ekonomisinin, chaebollerin oluşturduğu bu büyük holdinglere bağımlı hale gelmesine yol açmıştır (Chen, 2004: 128-129). Günümüzde ise chaebollerin, Kore'deki işveren kesimin %50'sini oluşturmakta olduğu görülmekte ve sadece ilk on (10) sırada bulunan chaebollerin toplam gelirlerinin dahi Kore'nin GSYİH (Gayri Safi Yurt İçi Hasıla [27])'nin yaklaşık %110'una eşit durumda olduğu görülebilmektedir. (Kavurmacı, 2020: 79-80).

Genel olarak Kore toplumu ve Koreli bireyleri inanış, değerler ve yaşayış şekilleri açısından etkilemiş olan diğer kavramlardan bazıları da Şamanizm, Budizm ve en önemlisi Konfüçyanizm'dir. Özellikle Konfüçyanizm'in Kore kurumsal kültüründeki etkisi, Kee (2008) tarafından şu şekilde ortaya konmuştur:

- "Örgüt/organizasyon içi kayırmacılık,
- Babacan liderlik,
- Sadakat ve uyumlu değerlerin önemi,

[27] *"Bir ekonomide, belirli bir dönemde, ülkede yerleşik üretim birimleri tarafından üretilen nihai mal ve hizmetlerin değerlerinin toplamı Gayrisafi Yurtiçi Hasılayı (GSYİH) vermektedir. Üretim, harcama ve gelir yöntemleri kullanılarak GSYİH hesaplanmaktadır."* (Yükseler, 1998: 1).

- Toplulukçuluk,
- Ailevi kavramlar (aile benzeri çalışma ortamı, aile bağlarının ve kan bağı temelli veraset hakkı/halef olma),
- Hiyerarşik yapı ve
- Cinsiyet rolleri (iş ortamında cinsiyet eşitsizliğine dayalı davranışa maruz kalma)" (Kee, 2008: 12-19).

Bu çalışmada daha önce de bahsi geçtiği üzere, Kore toplumunun sadece kendisine has özel duygu-durumlar olan 'han', 'jeong' ve 'nunçi'nin de, hem toplum hem de birey özelinde, kendi içlerinde ve diğer kültürlere mensup kişilerle kurmuş oldukları her türlü sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik iletişim ve ilişkilerde önemli bir yere sahip oldukları söylenebilir. Bu duygu-durumlardan 'nunçi', çoğunlukla yüksek bağlamlı iletişimi tercih etmekte olan Kore toplumunda, iş dünyası ve çalışma ortamlarında astların üstleriyle olan iletişimlerinde; astlardan, ortamı okuma, sözsüz iletişimi öğrenip uygulama vb.nin beklenmesi şeklinde; özellikle ayrı ve önemli bir konumda bulunmaktadır (De Mente, 1988: 82-106). Toplumsal yaşayış, inanç ve değerlerin belirlenmesinde köklü bir yere sahip olan Konfüçyanizm'in, Korelilere ait diğer duygu-durumlarla birlikte, Koreli bireylerin sosyal yaşamlarını ve ulusal kültürlerini en çok etkileyen kavramlar olarak göze çarpmakta olduğu da, yeniden not düşülmelidir.

Özellikle yakın tarihlerine bakıldığında ise çeşitli hükümetlere, General Park Jeong Hee darbesi (16 Mayıs 1961) (Pyo, 2018: 224; Seo, 2013: 285) ve ondan sonraki dönemde demokratikleşme çabalarına tanık olduğu görülen Kore toplumu, toplumsal ve bireysel olarak yaşamış oldukları sosyo-kültürel deneyimler sonucu, geçmişten günümüze şekillenmiş olan ulusal kültürel

değerlerinin, ekonomi ve iş hayatlarının da şekillenmesine ve kendilerine has organizasyon/iş kültürlerinin oluşumuna ön ayak olduğu söylenebilmektedir.

Kore toplumu açısından organizasyon/iş kültürünün oluşumuna bakıldığında bu kültürün, toplumda çok büyük ve önemli yeri olan Konfüçyanizm kaynaklı bir anlayış olarak *aileye/ataya saygı, sadakat* ile *biz-lik* kavramları çerçevesinde biçimlenmekte olduğu görülebilmektedir. Bu kavramlar iş hayatında da, Koreli bireylerin kendilerinden yaş, statü ve/veya çeşitli sosyal her türlü organizasyon/örgütteki konumları farklı diğer birey ve/veya topluluklarla hitabet, davranış ve çeşitli iletişim yöntemleri açısından ve kendinden olana sahip çıkmak gibi, toplumda kabul görmüş sosyo-kültürel kural ve anlayışlara uygun hareket etmelerine yönelik bir beklenti doğurmaktadır.

Yukarıdaki bilgiler ile Kültürel Boyutlar Teorisi çerçevesinde Kore toplumsal değerlerinin ölçümlenme sonuçları da göz önünde bulundurularak, Kore organizasyon/örgüt/iş kültürü hakkında aşağıdaki bilgilere ulaşmak mümkündür:

- Hofstede'in araştırmaları sonucunda da ulaştığı bulgularda çok yüksek nitelendirilen bir düzeyde, Korelilerin en toplulukçu ülkelerden biri olduğu görülmektedir. "Biz-lik" kavramına verdikleri önem ve 'bizden olanı koruma' düşüncesiyle iş hayatında da çalıştıkları kuruma, tıpkı ailelerine gösterdikleri gibi bir bağlılıkla yaklaştıkları anlaşılmakta ve çalışanlarının hemen hepsinden de bu beklenmektedir. Ancak Cho ve Yoon (2001: 73)'un, Korelilerin bu toplulukçuluk yaklaşımını özellikle iç-grup üyelerine karşı gösterdiklerini, grup-dışı kişilere karşı bireyselci ve egoist davranışlar sergilediklerini söylemesi dikkat çekmektedir.

- Kore toplumu oldukça hiyerarşik bir toplum olarak göze çarpmaktadır. Konfüçyanizm'in mirası olan bu sosyal hiyerarşik düzen, iş hayatında da görülebilmekte ve çalışan tüm bireylerden '*herkes kendisine atfedilen görevi layıkıyla yapmalı*' düşüncesiyle hareket etmeleri beklenmektedir; kısaca hangi tür organizasyon, grup vs. olursa olsun güç mesafesi fazladır.

- Sosyal hiyerarşi dolayısıyla bireylerin, çalışma hayatlarında da yaş, statü ve/veya her hangi bir organizasyondaki konumları gereği, birbirlerine ve diğer grup/organizasyon vd.lerine hitapları sırasında çeşitli davranış ve iletişim kalıplarına uymalarına dair de genel ve toplumsal bir beklenti bulunmaktadır.

- Kore toplumu, oldukça yüksek bir belirsizlikten kaçınma oranına sahiptir ve bunun bir sonucu olarak da, bireyler sosyal hayatı şekillendiren her türlü eylemlerinin, sözlü ve/veya yazılı kurallara göre belirlenmesini beklemektedirler. İş hayatlarına da yansıyan bu beklenti 'Zaman paradır' düsturuyla çok çalışma, sürekli işle alakalı olarak bir meşguliyet içerisinde olma, dakiklik gibi çeşitli kavramların önem kazandığını göstermektedir.

- İster çalışma ister normal hayatları olsun, Koreli bireylerin kendilerini güvende hissetmek istediği ve belirsizlikten mümkün olduğunca uzak durabilmek amacıyla yeni olan hemen her şeye karşı şüpheyle yaklaştığı öngörülmektedir.

- Zaman yönelimi açısından bakıldığında ise Koreliler, en yüksek puana sahip ülke olması nedeniyle oldukça uzun vadeli düşünüp bu yönde aksiyon alan bir toplum olarak değerlendirilmektedir. Özellikle iş hayatı açısından bakıldığında hedef, 'günü kurtarmak' değil, uzun vadede daha yüksek getiri, istikrarlı büyüme ve yüksek sermaye çerçevesinde plan

yaparak hareket etmek olarak göze çarpmaktadır. Bu da Kore toplumunun oldukça faydacı bir yaklaşıma sahip olduğunu göstermektedir.

- Yine Hofstede'in araştırması incelendiğinde görmekteyiz ki, Kore toplumu kısıtlılığın oldukça yüksek olduğu bir topluluk olarak göze çarpmaktadır. Bu da Koreli bireylerin, hem özel hem de iş hayatlarında, sürekli bir özdenetim sistemiyle hareket etmelerinin beklenmesine yol açmaktadır.

- Oldukça yüksek bağlamlı bir ülke olan Kore (Cho ve Yoon, 2001: 74), homojen bir toplum olmasından da kaynaklı olarak, geçmişten günümüze iletişim anlamında kendisine has ortak kavramlara (han, jeong, nunçi vb.) sahiptir ve hayatlarının her alanında bu kavramları kullanarak dolaylı bir iletişimi tercih etmekte oldukları görülmektedir. İş hayatı da bu kavramların ve dolaylı iletişimin çokça kullanımına rastlanıldığı bir mecradır.

- Hofstede'in araştırmasına tekrar atıfta bulunduğumuzda görülmektedir ki, Kore toplumu *dişil* özellikleri yoğun bir toplum olarak hemen her konudaki anlaşmazlıkları, uzlaşma yoluna gitme ve genelde de '*zayıfın güçlüye boyun eğmesi ve/veya alttan alması*' ile çözüme ulaştırdıkları söylenebilmektedir. Bu yöndeki davranış şekli ise, Koreli bireylerin, iş hayatlarında da kendilerinden güçlü ve/veya yüksek konumda olanlara karşı, aynı anlayışla iletişim kurmaları beklenmektedir.

Yukarıdakilere ek olarak ise aşağıda verilen çıkarımlardan da bahsetmek yerinde olacaktır:

- Kore'de bireylerin mezun oldukları okullar, memleketleri ve akrabalık ilişkileri de şirket içinde kariyer rotaları ile ast-üst ilişkilerinin nasıl

şekilleneceğini belirlemekte olan oldukça önemli olgulardır (Çakar, 2018: 90).

- Chaebol'ler, Kore'deki işverenlerin %50'sini temsil ettikleri gibi, ilk sekiz sırada yer alan bu iş gruplarının dünyanın çeşitli ülkelerinde istihdam edilmekte olan on binlerce çalışana sahip durumdadırlar (Kavurmacı, 2020: 77-80). Bu da göstermektedir ki, Koreli bir şirkette çalışma hedefi güden Türk çalışanlar, oldukça yüksek bir ihtimalle 'chaebol'lerin himayesinde bulunan iş grubu şirketlerine mensup uluslararası bir firmada istihdam edilecektir.
- Bu iş gruplarının kurucu liderleri oldukça ataerkil/babacan ve otoriter olmalarının yanı sıra, çalışanları ile aile-benzeri ilişkiler kurulmasını önemsemektedirler (Cho ve Yoon, 2001: 75-76).
- Çalışanlarla bağ kurabilmek ve sosyalleşmek amacıyla, özellikle mesai saatleri sonrasında gerçekleştirilen çeşitli etkinliklerle ("*hoesik* [içkili iş yemekleri]", dağ yürüyüşleri yapmak, golf oynamak vs.) üstler, astlarını daha yakından tanıyarak, şirket içi konumları ve gelecekleri hakkında genel bir fikir edinmektedirler (Çakar, 2018: 74). Bu etkinliklere katılmak genelde tercihe bağlı değildir; aksine sosyal bir zorunluluk olarak göze çarpmaktadır.

4. BÖLÜM

ANKET İNCELEMELERİ, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

4.1. ANKET UYGULAMALARI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Bu tez aracılığı ile, Kore firmalarında çalışmak isteyen ve/veya çalışmakta olan bireylerin, kültürel farklılıklar ve değerler sonucu karşılaşmakta oldukları sorunlar ya da sıkıntılar, ülke kültürleri hakkında verilen genel bilgiler ile ortaya konularak, mümkün olan en geçerli önerilerin sunulması hedeflenmektedir. Bu hedef doğrultusunda ise çeşitli kaynaklardan derlenerek Türkçeleştirilmiş ve Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi çerçevesinde düzenlenmiş bir anket hazırlanmıştır.

Öncelikle bu tez özelinde hazırlanmış ve hedef kitleye iletilmiş olan bu anket için 18/01/2022 tarihinde Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu Başkanlığı'na yapılmış olan başvuru, 15/02/2022 tarihli Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Alt Etik Kurulu tarafınca yapılmış olan toplantıda, 5/56 sayılı karar ile uygun bulunarak, '**Etik Kurulu Onayı**'nı alınmış olduğunun belirtilmesi gereklidir.

Bu çalışma kapsamında hazırlanan anket, yazar Naomi Stanford (2014: 255)'un '*Organizasyon Kültürü* (Ü. Şensoy Çev.)' adlı kitabında yer alan '*Ekler*' bölümündeki '*Kültür Değerlendirme Araçları*' isimli kısımda verilmiş olan çeşitli internet sitelerinden derlenerek hazırlanmıştır. Hazırlanan anket, ***"Organizasyon Kültürü Ölçümleme Anketi"*** adıyla Googleform'da oluşturulmuştur. Anket,

farklı sosyal medya araçları aracılığı ile '**daha önce Kore menşeili bir şirkette çalışmış olan ve/veya hala çalışmakta olan Türk çalışanlara**' uygulanmıştır. Katılımcılar, gönderilen link aracılığı ile anketi tamamlamışlardır.

Hazırlanmış olan anket üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde anketin uygulanma amacı açıklanmış ve bu bölümde ankete katılacak olan kişilerin onayının istendiği bölüm bulunmaktadır. Ankete ilişkin açıklamalar ve talimatlar da ilk bölümde yer almaktadır. İkinci bölüm katılımcıların çalıştıkları/çalışmakta oldukları sürenin sorulduğu bölümdür. Bu sorunun sorulmasındaki asıl amaç, katılımcıların ilgili şirketin organizasyon kültürüne ne kadar maruz kaldıklarının belirlenmesidir. Anketin üçüncü bölümü çoktan seçmeli ve açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorularla, katılımcıların çalışmış/çalışmakta oldukları şirketteki kültürel öğeler hakkında bilgi (iletişim kanalları, günlük çalışma ortamı, ast-üst ilişkileri vb.) alınması amaçlanmaktadır.

Anonim katılımın hedeflendiği bu ankete toplamda otuz (30) kişi katılmıştır. Elli (50) adet çoktan seçmeli ve bir (1) adet açık uçlu sorudan oluşan bu ankette, ilk kırk sekiz (48) soru, sekizli gruplar halinde ve her biri Kültürel Boyutlar Teorisi'nde bir boyuta denk ve/veya yakın olacak şekilde, ölçümleme yapılabilmesi hedefiyle belirlenmiş sorulardır. Son iki (2) soruyla da, şirket aidiyeti ve çalışan gözünden şirketin genel bir değerlendirmesinin yapılması hedefi güdülmüştür.

Çoktan seçmeli sorular beş cevap seçeneği ile 5'li likert tipi ölçekle hazırlanmıştır. Katılımcılardan sorulan sorulara ('1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum') seçenekleri arasından çalışmış/çalışmakta oldukları şirket organizasyon/iş kültürü

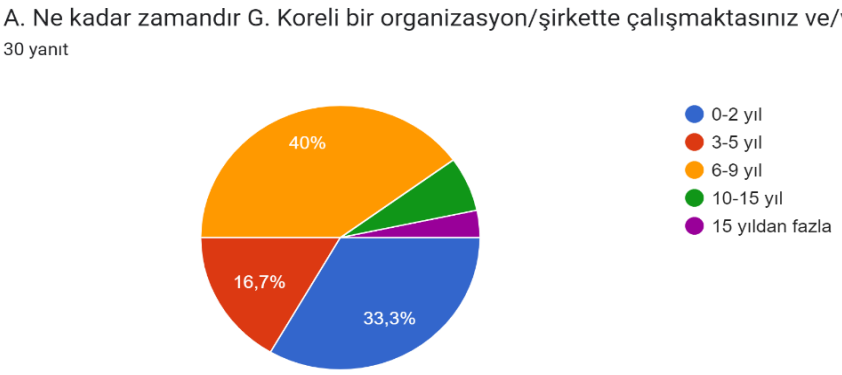
açısından kendilerine en uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir. Anketin son, aynı zamanda tek açık uçlu sorusu ise katılımcıların varsa eleştiri, görüş, yorum ve önerilerini sunmaları amacıyla ankete eklenmiştir.

Bir sonraki bölümde, anketten elde edilen sonuçlar, Kültürel Boyutlar Teorisi bağlamında Türk çalışanların gözünde Koreli şirketlerin organizasyon/iş kültürü çerçevesinde nasıl bir konumda olduklarına dair genel yorumlamaları içermektedir.

4.2. TÜRK ÇALIŞANLARA İLETİLEN ANKET SONUÇLARI VE ELDE EDİLEN BULGULAR

Organizasyon Kültürü Ölçümleme Anketi sonuçlarını yorumlarken, Googleform ile alınan yanıtların, yine Googleform aracılıyla oluşturulmuş olan analiz verilerinden yararlanılmıştır. Bu verileri, genel olarak, Kültürel Boyutlar Teorisi'ne uyarlayabilmek içinse, analiz verilerinin analitik ortalamaları alınarak Excel'de ayrıca altı ayrı grafik daha oluşturularak bu çalışmaya eklenmiştir.

İlk olarak ankete katılmış olan Türk çalışanların ne kadar süredir Koreli şirket kültürünü deneyimlediğini öğrenebilmek için, aşağıda verilmiş pasta grafikte görülebilmekte olan soru sorulmuş ve şıklar dahilinde çeşitli cevaplar alınmıştır. Anketi cevaplayan Türk çalışanların yüzde 50'si beş yıldan daha az bir süredir Koreli bir şirkette çalışmış ve/veya çalışmakta iken, yüzde 40'ı beş yıldan fazla on yıldan az süredir, diğer yüzde 10'luk kesim ise on yıldan fazla bir süredir bu şirketlerde görev almış ve/veya hala almaktadırlar.

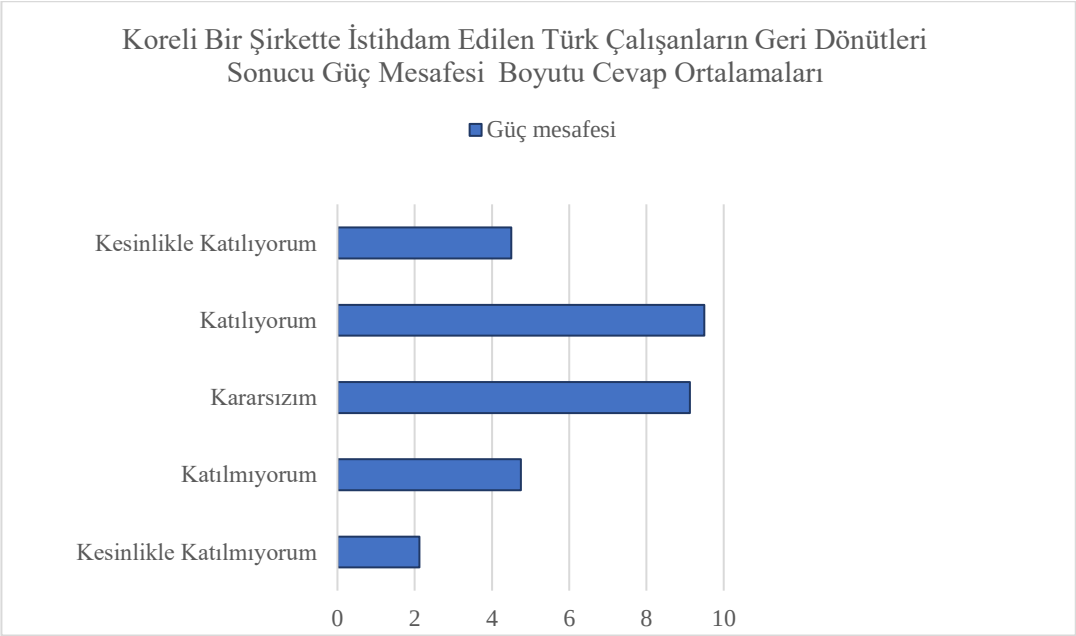


Grafik 2: Kore Menşeili Bir Şirkette Çalışmış ve/veya Çalışmakta Olan Türk Çalışanların Çalışma Süreleri (Kaynak: Organizasyon Kültürü Ölçümleme Anketi, İnt-2, https://doc.google.com/forms/d/1hN1t4n2sDCuFXmKxmpaHvlu-STRaHDiXEdIEd7zT6syw/viewanalytics , 09.08.2022)

Yanıt grafiklerinin detaylı şeklide aşağıda ortalamaları alınarak incelenmiş olan anketin ilk sekiz sorusu, *güç mesafesi* boyutuna, ikinci sekiz sorusu *belirsizlikten kaçınma* boyutuna, üçüncü sekiz sorusu *toplulukçuluk* boyutuna, dördüncü sekiz sorusu *erillik-dişillik* boyutuna, beşinci sekiz sorusu *uzun vadeli-kısa vadeli yönelim* boyutuna ve son sekiz sorusu ise *kısıtlılık-kısıtsızlık* boyutuna denk geleceği düşünülerek hazırlanmıştır.

4.2.1. Güç Mesafesi Boyutu Özelinde Elde Edilen Bulgular

Güç mesafesi boyutuna atfedilmiş olan ilk sekiz soruya ait yanıtlar, her şık için ayrı ayrı incelenip aritmetik ortalamaları alınarak aşağıdaki grafik elde edilmiştir.



Grafik 3: Türk Çalışanların Yanıtlarına Göre Koreli Şirketlerin Güç Mesafesi Boyutu Genel Değerlendirilmesi

Yukarıdaki grafik, ilk sekiz soruya verilmiş olan yanıtların şıklarının ortalama sonuçlarını göstermektedir. Bu sorular sırasıyla şunlardır:

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

7) ..üstüm/yöneticim yapıcı eleştiriye açıktır.

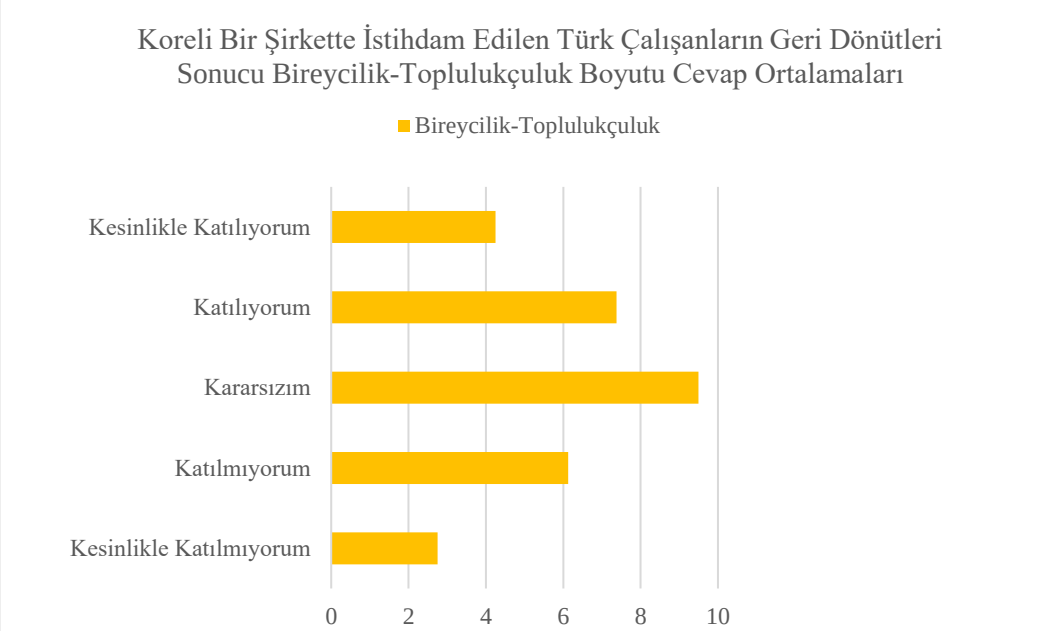
8) ..çalışanlar tarafından sunulan değişim önerileri genellikle uygulanır.

Türk çalışanlar, önceden çalıştıkları/halen çalışmakta oldukları Koreli şirketteki *güç mesafesi* hakkında; '..yöneticiler yönetir ve çalışanlar çalışır' gibi belirleyici konular söz konusu olduğunda yoğun olarak *katılıyorum* cevabını verdikleri gözlemlenmiştir. Yine, ilgili boyutla alakalı olarak '..yöneticilerin çalışanların söylemeleri gerekenleri dinlemesi' ile ilgili soruya ise Türk çalışanların verdiği cevaplar *katılıyorum*, *kesinlikle katılıyorum* ve *kararsızım* şıkları arasında orantılı olarak dağılmış olarak görünmektedir.

*Güç mesafesi*nin diğer önemli belirleyicilerinden olan '..çalışanlardan herhangi bir karar alımı ile ilgili geri dönüt istemek' olgusuna, Türk çalışanların vermiş olduğu *katılmıyorum* ve *kesinlikle katılmıyorum* yanıtlarının oldukça yoğun olduğu görülmektedir. 'Yöneticilere güven' ile ilgili soruya *kararsızım* ve *katılıyorum*, '..yöneticilerin çalışanlara adil davranıp davranmaması' sorusuna, yine, *kararsızım* ve *katılıyorum* şeklinde cevap verilmiş olduğu göze çarpmaktadır. *Güç mesafesi boyutu* ile ilgili olarak katılımcılara yöneltilen bir diğer soru olan '..yöneticilerin eleştiriye açık olup olmaması' sorusuna ise *kararsızım*, *katılmıyorum* ve *katılıyorum* cevaplarının yoğun şekilde verildiği gözlenmiştir. Bu boyutun son sorusu olan ve '..çalışanların sunduğu önerilerin yöneticiler tarafından ne kadar dinlendiği'ne yönelik soruya ise en yoğun şekilde *kararsızım* cevabının verildiği görülmektedir.

Tüm bu yanıtların *güç mesafesi boyutu* özelinde ortalamaları alındığında, Türk çalışanların daha çok iki seçenek etrafında ikiye bölünmüş oldukları söylenebilmektedir: *katılıyorum* ve *kararsızım*. Bu da göstermektedir ki, Kültürel Boyutlar Teorisi sonuçlarında *güç mesafesi boyutu*nda ortalamaya yakın bir puana sahip olmasına rağmen, genel olarak oldukça hiyerarşik ve merkeziyetçi bir toplum olan Korelilerin, şirket hayatında, Türk çalışanlar gözünden *güç mesafesi*nin ölçümlenebilmesi için daha çok veri gerekliliği göze çarpmaktadır.

4.2.2. Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutu Özelinde Elde Edilen Bulgular



Grafik 4: Türk Çalışanların Yanıtlarına Göre Koreli Şirketlerin Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutu Genel Değerlendirilmesi

Grafik 4'e bakıldığında, *bireycilik-toplulukçuluk boyutu* ile ilgili sorularla alakalı Türk çalışanlardan gelen cevapların ortalamalarının *katılıyorum*, *katılmıyorum* ve *kararsızım* yanıtlarının etrafında yoğun olarak bir dağılıma sahip olduğu gözükmektedir. Bu boyuta atıfta bulunmak amacıyla yöneltilmiş olan sorularsa sırasıyla aşağıdaki gibidir:

17) ..çalışanlar birbirlerini önemserler.

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

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

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

21) ..çalıştığım departman çalışanlarına değer verir.

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

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

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

Sorulara verilmiş olan cevapların ayrıntılı grafikleri incelendiğinde ise; '..çalışanların birbirlerini önemseyip önemsemediği' ile aidiyet kavramının ölçümlenmek istendiğiyle alakalı sorulara, çalışanların yoğun olarak *kararsızım* cevabını vermiş olduğu görülmektedir.

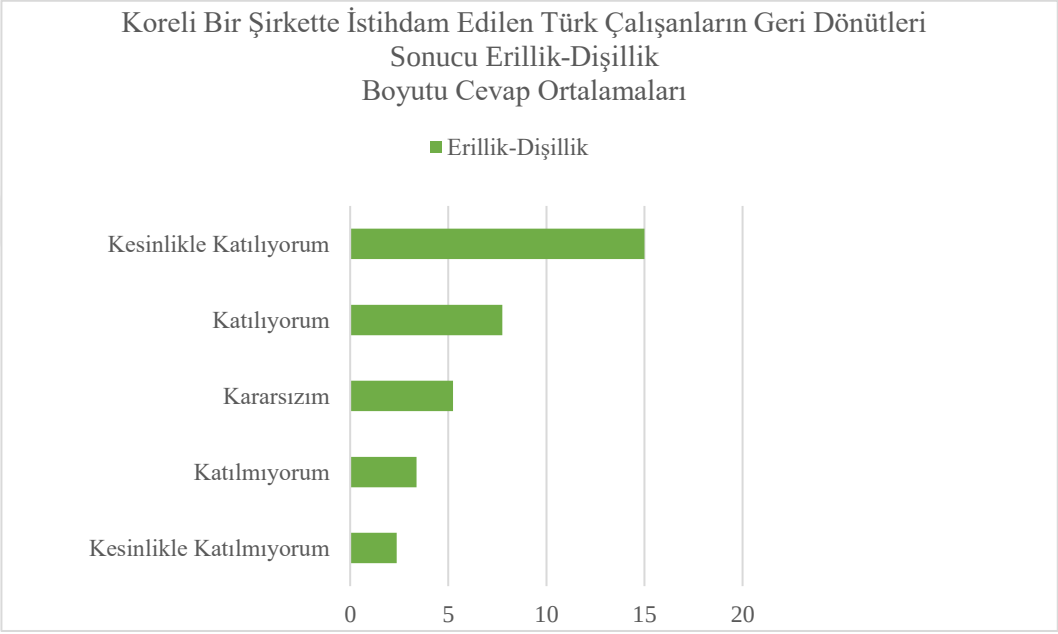
Bu boyutun ölçümlenmesinde önemli rol oynayan "biz-lik" kavramına dair bir soru olarak düşünülerek çalışanlara yöneltilen '..insanlar takım çalışmasına inanırlar; benim için ne var? yaklaşımı yerine bizim için ne var? yaklaşımı benimsenir.' sorusuna çoğunlukla verilen yanıtlar *kararsızım* ve *katılıyorum* seçenekleri arasında dağılım göstermektedir. Yine "biz-lik" ve "aidiyet" kavramları ile 'ast-üst ilişkilerinin duygusal mı pragmatik mi olduğunun' ölçümlemesi hedefini güden diğer beş soruda en çok verilen cevap ise *kararsızım* olurken, bu cevaptan sonra en çok verilmiş olan yanıtsa *katılıyorum* olmuştur. Bu sorular içinde sadece '..yöneticilerin sosyal iletişim becerilerinin etkili ve uyumlu' olması ile ilgili soruda, en çok işaretlenen seçenek *katılıyorum*ken, en çok işaretlenen ikinci seçenek ise *katılmıyorum* olmuştur; *kararsızım* diyenlerse, yine azımsanmayacak sayıda olduklarını üçüncü sırada yer alarak göstermişlerdir.

Birey olarak sorumluluk alıp '..sorunlarla başa çıkmak için çalışanların tek başlarına harekete geçebilmeleri' ve *bireycilik-toplulukçuluk boyutu*nun bu yönünü de inceleme amacı güden bu soruya, çalışanlar, yine çoğunlukla *karasızım* derken, bir kısmı da *katılmıyorum* cevabını vermişlerdir.

Ankete verilmiş ve yukarıda da incelenmiş olan yanıtlar ile bu yanıtların ortalamalarını veren grafiğe bakıldığında görülüyor ki, yanıtların genelinde *kararsızım* seçeneği yoğunluktadır. Türk çalışanların çoğunluğu, Koreli şirketlerin bu boyut özelindeki kültürü hakkında oldukça ortada kalmış, kesin ve net cevaplar vermemişlerdir. Bu da, Kore toplumunun genel özelliklerinden olan ve bu tezde de belirtilmiş olan toplulukçuluk yönelimine sahipliğinin, şirketler bazında, en azından elde

edilen veriler ışığında, toplum genelinden daha az olduğunu göstermektedir.

4.2.3. Erillik-Dişillik Boyutu Özelinde Elde Edilen Bulgular



Grafik 5: Türk Çalışanların Yanıtlarına Göre Koreli Şirketlerin Erillik-Dişillik Boyutu Genel Değerlendirilmesi

Yukarıdaki grafiğe bakıldığında görülmektedir ki, *erillik-dişillik boyutu* çerçevesinde Türk çalışanların vermiş olduğu cevapların ortalamasının yoğunluğu *kesinlikle katılıyorum* seçeneğinde toplanmıştır. *Eril-dişillik boyutu*nun değerlendirilmesi amacı ile katılımcılara yöneltilmiş olan sorular aşağıda belirtilmiştir:

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

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

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

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

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

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

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

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

Verilen cevaplar ayrıntılı şekilde incelendiğinde; bu boyutun en belirgin özelliklerinden olan ve *eril* olarak tanımlanan atılgan, sert, iddialı ve maddi kazanımları önceleyen bir şirket kültürüne sahip olup olmadıklarının anlaşılmasına dair yöneltilen 25, 27 ve 29 numaralı sorulara, çok yoğun şekilde Türk çalışanlardan *kesinlikle katılıyorum* yanıtı alınmıştır. Bu sorulara verilen en yüksek ikinci yanıt *katılıyorum* olmuştur. Yine, aynı *eril* eğilim özelliği içerisinde yer alan ve "sonuç odaklılığa" dair yöneltilmiş olan 'departman/ekipler çalışanların ince noktalar hakkında endişelenmek yerine işi bitirmeye/sonuca

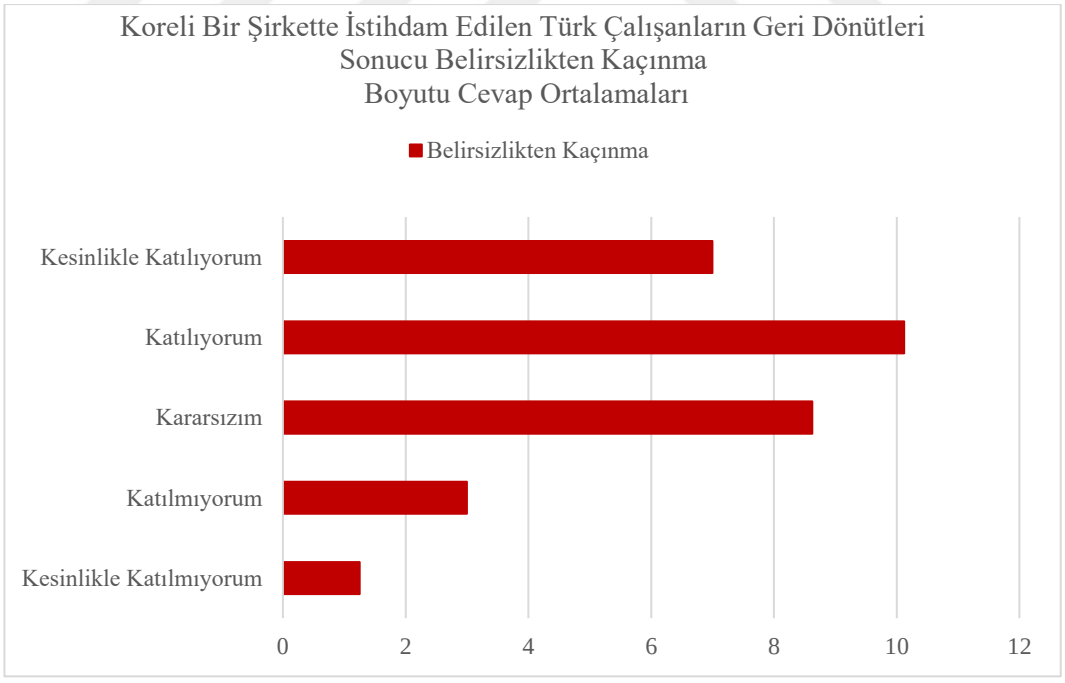
odaklanmasının istenmesi' sorusu da, en yoğun *kesinlikle katılıyorum* cevabını almış; ikinci en yüksek cevap *kararsızım* olmuş, ancak üçüncü yüksek cevap ise *katılıyorum* olmuştur.

Aslında ilk bakışta yukarıda yüksek oranda *eril* olarak ölçümlenen bu dört soru sonrası, sorulan 26 ve 30 numaralı sorulara çoğunlukla *katılıyorum* cevabı verilmiştir. Bu iki soru özelinde alınan en yüksek ikinci cevap ilk soru için *kararsızım,* ikinci soru için *kesinlikle katılıyorum* olurken; ilk soru için alınan üçüncü yüksek cevap ise *kesinlikle katılıyorum* olmuştur. Bu sorulara alınan yanıtlar ile *dişil* olarak tanımlanan özelliklerinden olan maddiyat odaklı sonuçtan ziyade sürece ve kaliteye odaklı olma düşüncesine daha yakın bir duruş olduğunu da vermektedir denebilmektedir.

Erillik-dişillik boyutu özelinde hazırlanmış son iki soru olan '..bazen operasyonel hedeflere ulaşmak için şirket ilke/politikalarından ödün verilir' ve '..işleri sonuçlandırabilmek oldukça "kolaydır"' incelendiğinde, verilen cevapların çeşitli seçenekler üzerinde farklı dağılımlara sahip olduğu gözlenmektedir. İlgili boyutun '..cinsiyet fark etmeksizin bireylere atfedilen roller/görevler yerine getirilmelidir' düsturundan hareketle ve boyutun *eril* yönüne yönelik olarak sorulmuş olan bu sorulardan ilk soruya oldukça çelişkili olacak şekilde, çoğunlukla *katılıyorum* ve *katılmıyorum* cevapları verilmiş; alınan ikinci yüksek yanıt ise *kararsızım* olmuştur. İkinci soru için alınan yanıtlara bakıldığında ise, sırasıyla *kesinlikle katılmıyorum* ve *katılmıyorum* şıkları en yüksek oyu alırlarken; *kararsızım* seçeneğini işaretlemiş Türk çalışan sayısı da üçüncü yüksek cevabı vermiş görünmektedir.

Kültürel Boyutlar Teorisi sonuçlarında Kore toplumunun değerlerinin genel incelemesi sonucu *dişil* özellikli bir ulus olduğu ortaya konmuş ve tezin önceki bölümlerinde de bundan bahsedilmişti. Ancak, incelenen ve son derece çelişkili iki soru harici, görülmektedir ki genelde Koreli şirketler, Hofstede'in araştırma sonuçlarının ortaya koymuş olduğunun aksine, *eril* özelliklere daha çok sahip görünmektedirler. Tabii ki daha geniş ölçekli bir araştırma yapıldığı takdirde, sonucun ne yöne evrileceğinin kesin olmadığını da belirtmek gereklidir.

4.2.4. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu Özelinde Elde Edilen Bulgular



Grafik 6: Türk Çalışanların Yanıtlarına Göre Koreli Şirketlerin Belirsizlikten Kaçınma Boyutu Genel Değerlendirilmesi

Belirsizlikten kaçınma boyutu çerçevesinde sorulmuş olan sorulara verilen cevapları detaylı şekilde incelemek gerekirse tek bir seçenek özelinde bir kümelenme görülmemektedir. Grafik 6 incelendiğinde, Türk çalışanların cevap ortalamalarının sırasıyla *katılıyorum, kararsızım* ve *kesinlikle katılıyorum* seçenekleri arasında dağılım yoğunluğuna sahip olduğu görülebilmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutunun değerlendirilmesi amacı ile katılımcılara yöneltilmiş olan sorular aşağıda belirtilmiştir:

9) ..çalıştığım departman ve/veya bazı departmanlar, "gerektiğinde" şirket içi 'bürokrasiden/bürokratik işlemlerden (şirket içindeki üst makamlara olan yakınlıkları sayesinde)' muaftır.

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

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

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

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

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

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

16) ..herkes departmanının/organizasyonun hedeflerini bilir.

Bu boyutun ölçümleme hedefinde, bir topluluğun belirsizlik içeren/içerdiğine inanılan her türlü durum, konu, ilişki ve/veya olayla karşılaştığında, o topluma mensup bireylerin rahatsızlık/rahatlık durumlarının değişimini vermek bulunmaktadır. Bu hedef etrafında oluşturulmuş sorulara Türk çalışanlar tarafından verilen cevaplar çok çeşitlilik göstermiştir. Boyutun görev tanımı bilinci ve güvenlik ihtiyacıyla alakalı '..çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bilirler ve diğer ekip, birey vs.ler üzerindeki etkilerini anlarlar' sorusuna en çok *katılıyorum* yanıtı verilmiştir. Yine, '..çalışanlar ve ekipler organizasyonun amaçları ve misyonuyla ilgili açıkça tanımlanmış hedeflere sahiptirler' ve '..herkes departmanının hedeflerini bilir' sorularıyla da içinde bulunulan organizasyonun amaçlarının çalışanlara ne kadar net aktarıldığıyla alakalı olduğu hakkında bilgi sahibi olmak hedeflenmiştir. Buna göre iki soruya da en yoğun şekilde verilen yanıt *katılıyorum* olmuştur. *Kararsızım* ilk sorunun en çok işaretlenmiş olan ikinci seçeneği iken, *kesinlikle katılıyorum* ikinci sorunun en çok işaretlenmiş ikinci seçeneği durumundadır.

Koreli şirketin, '..şirket değişimi, yenilikleri/ yenilikçi politikaları destekleyicidir' ile '..insanlar esnektir ve değişiklik gerektiğinde adapte olabilirler' ve '..çalışanlar çoğunlukla çabalarını her şeyi olduğu gibi sürdürmeye yoğunlaştırırlar' sorularıyla boyutun diğer özelliklerinden

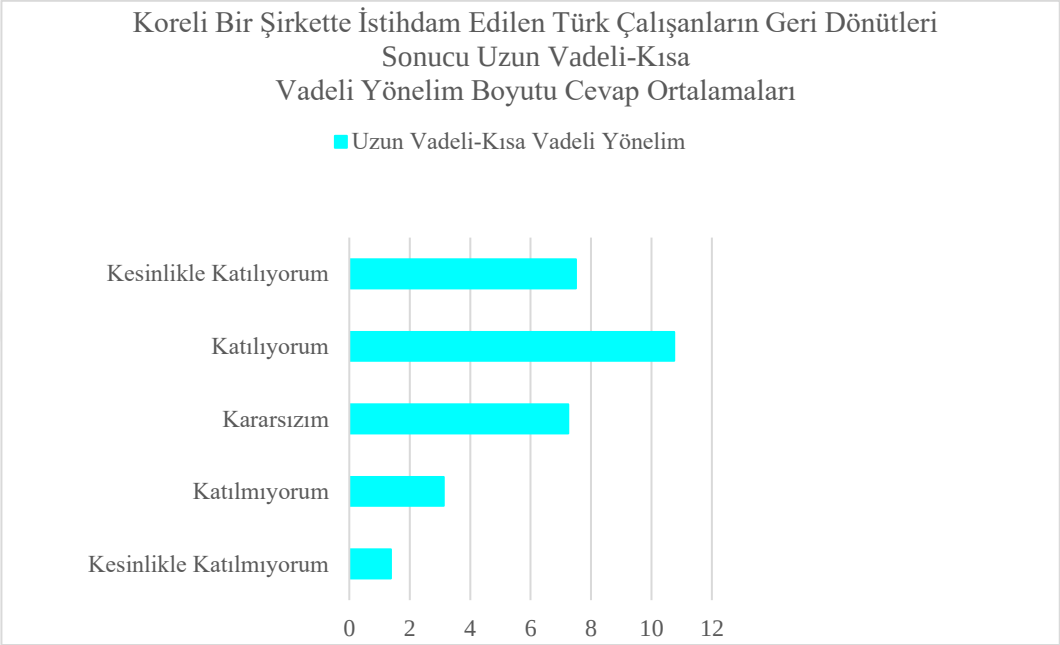
olan yeniliklere ve farklı uygulamalara olan bakış açısını algılayabilmek amaçlanmıştır. Bu grup içinde ilk soruya verilen yanıtlar arasında ilk sırayı *kararsızım* alırken, ikinci yüksek cevaplarsa *katılıyorum* ve *kesinlikle katılıyorum* olmuştur. İkinci sorunun en yüksek cevabı *kararsızım*ken, *katılmıyorum* ikinci en yüksek verilen cevap olarak görülmektedir. Üçüncü soruya verilen cevaplara bakıldığında ise, en yüksek oyu *kararsızım* almışken, onun hemen arkasından da *katılıyorum* yanıtının gelmekte olduğu görülmektedir.

Şirkette, '..bir çalışan olarak sürekli iyileştirme-geliştirme projelerinin/yeniliklerin amacını anlıyor ve ihtiyaç olduğunu düşünüyorum' sorusu ise, gerçekleşmekte ve günün koşullarına uyum sağlama açısından gerekli olan çeşitli değişiklikleri, Türk çalışanlar özelinde, birey olarak ne kadar açık şekilde benimsediklerini ölçümlemek için sorulmuştur. Bu soruya en çok verilen yanıt *kesinlikle katılıyorum*, ikinci en çok verilen yanıtsa *katılıyorum* olmuştur.

Bu yanıtlardan hareketle, Koreli şirketlerin de tıpkı Hofstede'in araştırması sonucu Kore toplumuyla ilgili ulaşılmış olan, belirsizlikten kaçınma durumunun yüksek olduğu kanısına varılabilmektedir. Türk çalışanların verdiği cevaplara göre, çalışmış/çalışmakta oldukları firmalarda görev tanımları ve bireylerin, ekiplerin ve organizasyonun hedefleri bellidir; bu tarz konularda belirsizlik istenen bir şey değildir. Çalışanlar özelinde sorulmuş olan sorularaysa, bireylerin, bulundukları firmada değişiklik ve yenilik gerektiğini anladıklarını ancak, bu değişikliklerin getireceği farklılıklara karşı temkinli yaklaştıkları ve adaptasyon açısından fazla esnek olmadıkları da gözlenebilmektedir

.

4.2.5. Uzun Vadeli-Kısa Vadeli Yönelim Boyutu Özelinde Elde Edilen Bulgular



Grafik 7: Türk Çalışanların Yanıtlarına Göre Koreli Şirketlerin Uzun Vadeli-Kısa Vadeli Yönelim Boyutu Genel Değerlendirilmesi

En kolay anlaşılır haliyle *uzun vadeli-kısa vadeli yönelim boyutu*, kültürlerin zaman algılarına odaklanmakta olan bir boyuttur. Tezin daha önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere, uzun vadeli yönelime sahip bir topluluk daha çok gelecek odaklı olurken, kısa vadeli yönelime sahip topluluksa geçmiş ve şimdiki zaman odaklı görünmektedir. Bu boyutun temsil ettiği kültürel değerleri, Türk çalışanların gözünden çalışmış oldukları/çalıştıkları şirket hakkında ölçümleme amacıyla sorulan sorular ankette şu şekilde sıralanmıştır:

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

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

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

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

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

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

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

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

Yukarıdaki grafik 7'de, bu boyut özelinde, anketin içeriğindeki ilgili sorulara Türk çalışanların vermiş olduğu yanıtların ortalama dağılımlarına bakıldığında, sırasıyla *katılıyorum*, *kesinlikle katılıyorum* ve *kararsızım* şekilde olduğu görülebilmektedir.

Verilen yanıtları detaylı incelemek istediğimizde ise; diğer boyutlar özelinde yapılmış olan yöntemle; yine, verilen cevaplar üzerinden bir değerlendirme yapılabilmektedir. Bu boyutun, uzun vadeli yönelimi

kanadında kaynakların kullanımı ve tasarrufunun önemine atıf yapan özelliği ile ilgili olan '..finansal önemler ve yatırım getirisi/kâr gibi kazanç sağlayan kaynakların çok önemli bulunması' sorusuna en çok verilen iki cevap *kesinlikle katılıyorum* ve *katılıyorum* olmuştur. Bahsi geçen boyutun çabaların hızlı sonuç vermesinin beklendiği ve kısa vadeli yönelim kanadına atıfta bulunan '..sürekli geliştirme-iyileştirme süreçlerinin kısa zamanda pozitif sonuç vermesi hedeflenmektedir' sorusuna yoğun olarak verilmiş olan cevaplarsa, sırasıyla *katılıyorum* ve *kesinlikle katılıyorum* olarak göze çarpmaktadır.

Uzun vadeli yönelim kanadında, koşullara mı geleneklere mi saygı duyulduğu ile ilgili olarak '..her şeyi istikrarlı ve sabit/dengeli tutmaya ve geleneksel olarak kabul görmüş sistemlerin devamlılığına inanırlar' şeklinde yöneltilmiş soruya Türk çalışanların cevapları çeşitli şıklar arasında dağılmıştır. En çok verilmiş olan cevaplar sırasıyla *katılıyorum*, *kararsızım* ve *kesinlikle katılıyorum* şeklinde olmuştur.

İlgili boyutun kişisel istikrar ve faydacı yaklaşımlarına yönelik sorulmuş olan '..şirket içi terfiyi/yükselmeyi beklerler/inanılar' ve '..çalışanlar üst düzey kilit pozisyonlarda boşluk olduğunda devreye girip risk almaya hazırdırlar' sorularına verilmiş olan cevaplar, yine, seçenekler arası dağılım göstermiştir. İlk soru için en çok işaretlenmiş olan seçenek *katlıyorum*ken, en çok seçilen ikinci seçenek ise, beraberliği paylaşan *kesinlikle katılıyorum* ve *karasızım* şıkları olarak görülmektedir. İkinci soru için, en çok verilen cevap *karasızım* olmuşken, en çok verilen ikinci cevapsa *katılıyorum* şeklindedir.

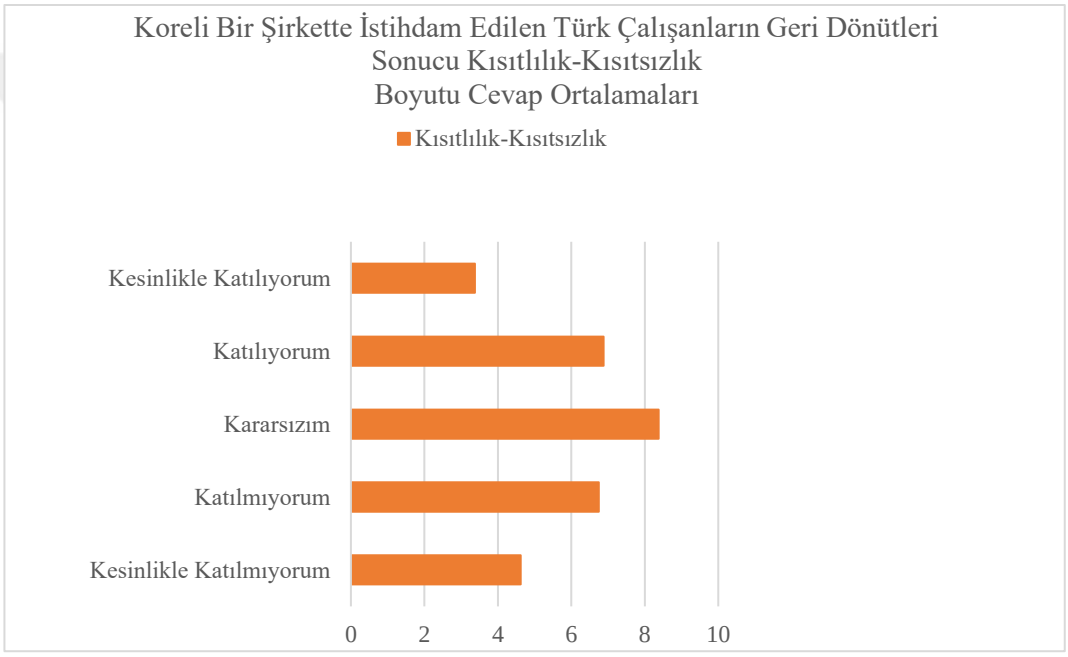
Bu boyut çerçevesinde faydacı bakış açısı özelinde sorulmuş, '..çalışanlar ve ekipler yüksek hedefler için çabalamanın getirdiği riskleri almaya değmeyeceğine inanırlar' sorusuna en çok *kararsızım* cevabını vermişlerdir. En yüksek ikinci yanıt olarak *katılmıyorum* olmuşken, üçüncü en yüksek yanıtsa *katılıyorum* olmuş görünmektedir. '..çalışanlar mesleki gelişimleri için destek alırlar' sorusuna alınacak yanıtlarla bireylerin, çalışmış/çalışmakta oldukları Koreli şirkette, kişisel istikrarlarına fayda sağlayacak ve onları bu anlamda destekleyen bir ortam olup olmadığının anlaşılması çalışılmıştır. Bu soruya verilen cevaplar, yine, tüm şıklar arasında dağılım göstermiş; ancak, *katılıyorum* seçeneği diğer seçeneklerden daha çok işaretlenerek öne çıkmış durumdadır.

*Uzun vadeli-kısa vadeli yönelim boyutu*na yönelik son soru ise '..başarılı olmak isteniyorsa sürekli daha iyisini yapmaya çalışmaları gerektiğine inanılır' sorusudur. Çok çalışma ve bir amaç uğruna kişinin kendini arka plana atarak kendini adamayla ilgili olan ve *uzun vadeli yönelim* kanadında yer alan bu soruya en çok verilen cevap *kesinlikle katılıyorum* olarak göze çarparken, Türk çalışanların ikinci en yüksek cevabı ise *katılıyorum* şeklinde olmuştur.

Bu boyut özelinde bakıldığında, Hofstede'in araştırmaları sonucunda Kore toplumu, oldukça yüksek bir puanla uzun-vade yönelimli, son derece faydacı bir ulus olarak göze çarpmaktadır. Kore menşeili bir firmada istihdam edilmiş/edilen Türk çalışanlara yöneltilmiş ve yukarıda cevapları detaylı şekilde incelenmiş olan anket sonuçlarının da, Kültürel Boyutlar Teorisi sonucu ortaya çıkan bulguları destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Bahsi geçen boyutun özellikle çoğunluğunu uzun-vade yönelimi soruların oluşturduğu soru grubuna çalışanlardan alınan geri

dönütlerin büyük bölümünün *katılıyorum* cevabından oluşması da, Koreli şirketlerin; bu boyut özelinde tıpkı Kore toplumu için yapılmış olan uzun-vade yönelimli ve faydacı olduklarını söylememize izin vermektedir.

4.2.6. Kısıtlılık-Kısıtsızlık Boyutu Özelinde Elde Edilen Bulgular



Grafik 8: Türk Çalışanların Yanıtlarına Göre Koreli Şirketlerin Kısıtlılık-Kısıtsızlık Boyutu Genel Değerlendirilmesi

*Kısıtlılık-kısıtsızlık boyutu*na yönelik olarak sorulmuş olan sorulara ise verilen cevaplarının ortalama dağılımları grafik 8'de de görülebildiği üzere üç seçenek etrafında gerçekleşmiştir. Bunlar sırasıyla *kararsızım*, *katılıyorum* ve *katılmıyorum* şeklindedir. Verilmiş olan yanıtları detaylı şekilde incelemeden önce, bu boyutun kültürel değerler bazında neyi

ölçümlemeyi hedeflediğinden bahsetmek yanıtların daha anlaşılır hale gelmesini sağlayacaktır. Bu boyut, bireylerin seçim özgürlükleriyle elde ettikleri kontrol duygusu ve boş zamanlarını diledikleri şekilde değerlendirip değerlendiremediklerini ölçümlemeyi hedeflemektedir. Kısıtlılık-kısıtsızlık boyutunun değerlendirilmesi amacı ile katılımcılara yöneltilmiş olan sorular aşağıda belirtilmiştir:

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

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

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

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

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

46) ..çalışan/bireylerin, organizasyondaki çalışma koşulları ve saatleri hakkında fikir beyan etme konusunda yönetim kademesince dinlenmekte/seslerinin duyulduğunu bilmektedirler; bu tarz kararlarda inisiyatif alabilmeleri ve kendi kararlarını verebilmeleri teşvik edilmektedir.

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

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

Bahsedilen hedef çerçevesinde Koreli bir firmada istihdam edilmiş/edilen Türk çalışanlara yöneltilmiş bu sorulara alınan cevaplar oldukça çeşitlilik göstermektedir; hemen her soruya verilen cevapların, tüm seçeneklerde dağılım gösterdiği gözlemlenebilmektedir.

Çalışılan kuruma karşı bireylerin, mutluluk, memnuniyet hali, pozitif veya negatif tutumlarına dair sorulan '..çalışanlar yaptıklarından zevk alırlar/ zevk almayı öncelerler' ve '..çalışanlar, iş arkadaşlarının yaptığı işten zevk aldığını ifade ettiğinde şaşırırlar' sorularından ilki pozitif tutum ve mutluluğu, ikincisi ise negatif tutum ve memnuniyetleriyle ilgili geri dönüt almak üzere planlanmışlardır. İlk soruya en çok verilen cevap *katılmıyorum* iken, en çok verilen ikinci cevapsa *kararsızım* olmuştur; kararsızım cevabının hemen arkasındansa verilen cevap sayısı en yüksek cevap *kesinlikle katılmıyorum* olarak göze çarpmaktadır. İkinci soruya verilmiş olan en yüksek cevap *katılıyorum* olurken, *kararsızım* cevabı ikinci olarak en çok işaretlenmiş cevap durumundadır.

Bireylerin iş dışındaki özel hayatlarını ne kadar kontrol edebildikleri ile boş zamanlarını istedikleri gibi kullanıp kullanamadıklarına, mensubu oldukları şirketin buna ne kadar alan açıp

izin verdiğini algılayabilmek ve bu konu ile ilgili memnun olup olmadıklarını anlayabilmek için de sorular yöneltilmiştir. Bunlardan ilki '..çalışanlar iş dışında geçirdikleri zamanın tadını çıkarabilmek için çalıştıklarını söylerler' sorusudur ve bu soruya en çok verilmiş olan cevap *kararsızım* cevabı olarak görülmektedir. İkinci en yüksek cevap *katılıyorum* olmuşken, üçüncü en çok işaretlenmiş cevap ise *katılmıyorum* olmuştur. Diğer soru '..çalışanlar, çalışırken en az boş zamanlarında geçirdikleri kadar iyi vakit geçirdiklerini söylerler' sorusudur ve burada en çok işaretlenmiş olan seçenek *katılmıyorum* şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Yine, bu soruya verilen cevaplarda ikinci sıraya *kesinlikle katılmıyorum* cevabı yerleşirken, üçüncü sırayı ise *kararsızım* cevabı almaktadır. '..çalışanların kişisel gelişimleri ve hem iş hem de özel hayatlarındaki mutlulukları ile ilgili teşvik edicidir' şeklindeki soruya ise en çok verilen cevap *kararsızım* olmuş, ancak hemen ardından en çok işaretlenen ikinci seçenek olan *katılmıyorum* seçeneği Türk çalışanların bu konuya genel bakışıyla ilgili olarak az da olsa bir fikir vermektedir.

Bu boyut özelinde, Türk çalışanların, şirketle alakalı olarak bulundukları durumu kabullenme, mutsuzluk ve iş hayatlarındaki alanlarını kontrol edip edemedikleri ile ilgili olan '..çalışanların şirketteki çalışma koşulları ve saatleri ile ilgili fikir beyan etme konusunda yönetim kademesince dinlendiklerini bilmekte; bu tarz kararlarda inisiyatif alma konusunda teşvik edilirler' ile '..organizasyonun, şirkette çalışanlardan daha önemli olduklarını bilirler/ bu çalışanlara farkında olarak veya olmayarak hissettirilir' ve '..çalışanların bir çoğu toplumsal/ailesel zorunluluklar olmadığı takdirde burada çalışmak istemeyebileceklerini söylerler' soruları da yöneltilmiş diğer sorulardır. Bahsi geçen sorulardan

ilkine en çok gelen yanıt *kesinlikle katılmıyorum* iken, en çok gelen ikinci yanıt ise *kararsızım* olmuştur. Bu gruptaki ikinci soruya en çok gelen yanıt üç seçenek arasında eşit dağılım göstermiş olup bunlar, *kararsızım*, *katılıyorum* ve *kesinlikle katılıyorum* şeklindedirler. Son soruya ise en çok gelen yanıt *katılıyorum* şeklinde iken, en çok işaretlenen ikinci seçenek ise *kesinlikle katılıyorum* olmuştur.

Hofstede'in elde ettiği sonuçlar ve bu çalışmanın önceki bölümlerinde de bahsi geçen bilgiler ışığında, Kore'de bireylerin kısıtlılığı yoğun olarak yaşadıkları ve herhangi bir sosyal organizasyon/örgütte; özellikle ast-üst ilişkileri ile statü ve yaştan kaynaklı olarak uyulması beklenen çeşitli davranış ve iletişim kalıplarının var olduğu da göz önüne alınarak; oto-kontrol mekanizmalarının sürekli çalışmakta olduğunu söyleyebilmekteyiz. Türk çalışanların gözünden de, vermiş oldukları cevaplar sonucu görülmektedir ki, Kore menşeili firmalarda çalışan memnuniyeti ve gelişimi arka planda tutulmaktadır. Anketi verilen cevaplar, ayrıca, iş alanlarındaki hayatı kontrol edemedikleri gibi, özel hayatlarında da kişisel gelişim ve sevdikleri şeylere zaman ayırabilme serbestliği anlamında bireylerin, çok da fazla boş zamana sahip olamadıklarını göstermektedir denebilir. Bu da, Kore şirketlerinde de, kısıtlılığın fazla olduğu kanısına varmamıza neden olmaktadır.

Ankette yorumlanacak son iki soru ise:

49) '..çalışanların problemleri ve şikayetleri etkili şekilde ele alınır/çözülür.' ve

50) '..bildiğim kadarıyla diğer şirketlere nazaran _____ çalışılabilecek en iyi şirkettir.' sorularıdır.

Bu sorular, tezde verilmiş tüm bilgiler ışığında Türk çalışanların vermiş olduğu cevaplar ekseninde, Koreli firmaları genel bir değerlendirme kanısına varmak amacıyla yöneltilmiştir. İlk soruya çalışanlardan alınan geri dönütler oldukça çeşitli olurken, ikinci soruya yoğun bir şekilde *katılıyorum* cevabı verilmiş gözükmektedir. Çalışanların şikayetlerinin ve problemlerinin çözülüp çözülmediği sorusuna en çok verilen iki cevap *katılmıyorum* ve *kararsızım* olmuşken, aynı soru için, diğer en çok oyu alan seçenekler ise *katılıyorum* ve *kesinlikle katılmıyorum* şeklindeki iki uçta bulunan cevapların olduğu görülmektedir. Bu sorulara verilen cevaplardan da anlaşılmaktadır ki, Türk çalışanlar istihdam edilmiş/ediliyor oldukları Koreli şirketleri, başka Koreli şirketlere kıyasla, yaşadıkları olumlu ve olumsuz tüm tecrübeleri göz önüne alarak, çalışmak için en iyi kurum olarak kabul ettiklerini ifade etmiş durumdadırlar. Çalıştıkları şirket özelinde cevaplamış oldukları şikayetleri ile ilgili soruya alınan yanıtlar sonucundaysa; bu soru özelinde bir genellemenin yapılamayacağı kanısına varmak daha doğru olacaktır.

5. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Kore Dili ve Edebiyatı Anabilim Dalı'ndan mezun ve/veya kariyerine Kore menşeili bir şirkette başlamak/devam etmek isteyen Türk bireyler için, Türk ve Kore şirket/organizasyon kültürleri arasındaki farklılık ve benzerliklerin; Hofstede (2010)'in geliştirdiği Kültürel Boyutlar Teorisi bağlamında incelenerek; genel hatlarıyla ortaya konulmuştur.

Öncelikle *kültür-birey-aile* kavramlarının birbiriyle olan bağlantılarından yola çıkılarak açıklamalar yapılmış, daha sonra ise iki ülke kültürü genel hatlarıyla geçmişten günümüze incelenerek kültürün bireyi, bireyin aileyi ve ailenin hem kültürü hem de bireyi nasıl etkilediğine değinilmiştir. 'Aile'nin hem Türk hem de Kore toplumlarında tarihsel değişim ve gelişimlerine de yer verilerek, özellikle İslamiyet etkili lâik Türk aile yapısının, Konfüçyüsyen etkili hem geleneksel hem de çağdaş Kore aile yapılarının; ataerkil yapıya sahip olma, büyüklere saygı gösterme vb.; çeşitli yönlerden benzerliklerine dikkat çekilmiştir. İki ülke kültürüne ait farklılıklar ise, tarihsel geçmişlerinden getirmiş oldukları kültürel birikimlere (coğrafi hareketlilik, komşu ülke ve farklı kültürlerin etkileri, han, jeong ve nunçi gibi duygu-durumlar vb.) atıfta bulunarak değinilmiştir.

Çalışmada özellikle, 'kültür' aktarımının, kültürel benzerlik ve farklılıkların şekillendirmiş olduğu sosyo-kültürel etkileşim ve iletişim yoluyla aktarılan ve sosyalleşmenin başladığı ilk yer olan 'aile'de öğrenilmeye başlandığına dikkat çekilmiştir. Bu aktarımın, geçmişten günümüze ve günümüzden geleceğe bireyi nasıl etkilediği; ve bireyin de aile dışı sosyalleşme sonrası aileyi ve öğrenilen kültürü nasıl etkilediğine vurgu

yapılmıştır. Bu etkinin özellikle Kore toplumuna has, farklı duygu-durumları da kapsamakta olduğuna değinilerek, sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik tüm topluluk ve/veya örgüt/organizasyonlarda; yani, iletişimin gerçekleştiği her mecrada; nasıl ve ne şekilde sosyal bağlar kurma tercihleri yaptıklarına da dikkat çekilmiştir. Kore toplumu özelinde Konfüçyanizm'in tüm toplumsal katmanlarda, ülkeyi ve Korelileri nasıl etkilediğinden de bahsedilmiştir. Kore toplumunun iletişim tercihlerinde; özellikle üstünde durulması gerektiği düşünülen; dillendirilmeyen bir kast sisteminin varlığı ve buna uygun davranılmasının ve hitabet tercihlerinin de doğru jest ve saygı ekleriyle yapılmasının beklendiği de gözden kaçmamıştır.

Çalışmada, iki ülkenin kültürel değerlerine dair verilmiş olan temel bilgilerden sonra, 'iş/örgüt/organizasyon kültürü' kavramı da detaylı şekilde açıklanarak, örgüt kültürünü oluşturan temel öğelerden bahsedilmiştir. Bu öğelerin açıklanması sırasında, herhangi bir örgüt/organizasyon kültürünün kendisine özgü olan, birey ve/veya toplulukların nasıl davranması (kurum içi uyulması gereken kurallar, giyim kodları, her türlü belge vs.), iletişim kurması (beklenen hitabet şekilleri, kuruma ait değerler vs) ve dahil olunan topluluğun içinde oluşmuş; ve hem birey hem de topluluğun tümünü düşünce, his ve davranış süreçlerinde etkileyen; çeşitli ilkelerin var olduğu dikkatlerden kaçmamıştır. Tüm bu tanımlamalar, kültürün hem bireyin hem de toplulukların his, düşünce ve davranışlarını sürekli olarak etkilemekte, şekillendirmekte olduğu ve çevrelerini algılamada, sosyal etkileşimlerini düzenlenmede önemli bir yere sahip olduğunun kanıtı olarak sunulabilmektedir.

Çeşitli çevresel faktörlerle değişen ve gelişen bir kavram olan 'kültür'ün, iş hayatına da uyarlandığı göze çarpmaktadır. Bu çıkarım sonucu olarak örgüt/şirket/organizasyon kültürünün temel öğelerine bakıldığında; globalleşen dünyanın getirisi olarak evrenselleşmiş bazı öğeler harici (uluslararası ticaret yasaları vb.); her ülkenin geçmiş tecrübeleri sonucu şekillenmiş, kendine has örgüt/şirket/organizasyon

kültürüne sahip olduğuna dikkat çekilmiştir. Buradan hareketle genel anlamda verilmiş olan iki ülke kültürü, önce *Kültürel Boyutlar Teorisi*'ni oluşturan boyutların detaylı açıklamalarının verilmesi, daha sonra ise Hofstede'in teorisi bağlamında kendi resmî sitesine konmuş olan Türk ve Kore kültürel değerlerinin açıklamalı karşılaştırmasıyla ortaya konmuştur. Karşılaştırma sonrası ortaya çıkan bulgular neticesinde ve bu çalışmada daha önce değinilmiş iki ülkeye ait kültürel unsurlar ile yaşayış şekillerini etkileyen her türlü sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik olguyla birlikte şirket/iş/organizasyon kültürlerini, genel hatlarıyla belirlenerek verilmek istenmiştir.

Ortaya konmuş bu açıklamalar ışığında iki ülkenin şirket/iş/örgüt kültürleri hakkında herhangi bir karşılaştırma yapmadan önce, Koreli bir şirkette çalışmış ve/veya çalışmakta olan Türk bireylere yönelik, Googleform'da oluşturulmuş olan çoktan seçmeli ve açık uçlu sorulardan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anket, sosyal medya araçları üzerinden hedef kitleye iletilmiş ve alınan yanıtlar sonrası ortaya çıkan sonuçlar da bu çalışmaya dahil edilmiştir. Dahil edilen sonuçlar, Kültürel Boyutlar Teorisi ışığında değerlendirilerek çeşitli grafiklerle açıklanmış ve Türk çalışanların gözünden Kore menşeili şirketlerin örgüt/iş/organizasyon kültürü, genel hatlarıyla ortaya konmaya çalışılmıştır. Anket sonuçları ışığında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

- Ankete katılan Türk bireylerin yüzde 50'si beş yıldan az, yüzde 40'ı beş yıldan fazla ve geri kalan yüzden 10'luk kısmı ise on yıl ve üzeri bir süredir Koreli bir şirkette çalışmış/çalışmaktadırlar. Bu da bize ankete katılan Türk bireylerin, Kore menşeili iş/organizasyon/örgüt kültürünü ne kadar süredir deneyimlemiş oldukları hakkında bilgi vermektedir.

- Ankette, bireylerin/toplumların kendilerinden güçlü olana 'tabiiyet' ve 'bağımlılık'larını ölçme amacı güden *güç mesafesi boyutu*na atfedilen sorulara verilen cevaplar neticesinde; Hofstede'in kültürel değerlerin ölçümlenmesi

çalışmasında ortalama bir puan almış olduğu görülebilen Kore toplumu; Türk bireylerin gözünden, şirket/organizasyon kültürü açısından bu boyutun ölçümlenebilmesi için daha çok veri gerekli olduğu çıkarımına ulaşılmıştır.

- Bireyin, mensubu olduğu toplum karşısında kendi çıkarlarını önceleyip öncelemediğini ölçümleyen *bireycilik-toplulukçuluk boyutu* özelinde yöneltilmiş sorulara, genel olarak Türk bireylerden *kararsızım* seçeneği yoğunlukla işaretlenmiş durumdadır. Şirket/örgüt kültürü açısından bakıldığında, Hofstede'in çalışması ile bu tezde de bahsi geçen bilgiler sonucu ortaya konan Kore toplumunun genel özelliği olarak vurgulanan 'toplulukçuluk' yönelimi, iş hayatında toplum geneline nazaran daha az görülmekte olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

- Ankette, mensubu olunan toplumun bireylere/topluluklara atfettiği cinsiyet rolleri ve onların getirdiği sorumlulukların ve bunların gerektirdiği davranış kalıpları ile kültürel kalıplarının ölçümleyen *erillik-dişillik boyutu*na atfedilen sorular sonucu; Hofstede'in Kültürel Boyutlar teorisi bağlamında *dişil* özelliklerin yoğun olduğu vurgusu yapılmışken; Koreli şirketlerin örgüt/organizasyon kültürü açısından daha çok *eril* özelliğe sahip oldukları sonucu gözlenmiştir. Kore menşeili şirketlerin iş hayatlarında anlaşmazlıkların 'güçsüzün güçlüye boyun eğerek çözme' yoluna gittikleri, daha sert, atılgan, maddi kazanım ve sonuç odaklı oldukları sonucu çıkarılabilmektedir.

- Türk bireylerden, toplumların/bireylerin belirsiz her türlü olay, durum ve sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik ilişkide verdikleri tepkileri ölçümleme hedefindeki *belirsizlikten kaçınma boyutu* çerçevesinde sorulmuş sorulara alınan cevaplar neticesinde, belirsizlikten kaçınma durumunun tıpkı Kore

toplumunda olduğu gibi Koreli şirketlerde de yüksek olduğu sonucu çıkmaktadır. Çalışılan Koreli şirkette, birey ve ekiplerin organizasyon/örgüt içindeki konumları, görev tanımları ile hedeflerin belli olduğu, esnekliğin fazla olmadığı ve yeniliklere ve farklı olana temkinli yaklaşıldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

- *Uzun vadeli-kısa vadeli yönelim boyutu*, Bond'un özellikle Konfüçyüsyen inanç ve değerlerin yoğunlukla hâkim olduğu Doğu Asya ülkeleri özelinde yaparak geliştirilmiş olduğu bir araştırma sonucu ortaya konmuş ve sonradan Hofstede'in çalışmasına eklenmiş bir boyuttur. Bu boyut sadece Doğu Asya ülkelerinin bağlı olduğu toplumların Konfüçyüsyen öğretilere ne kadar bağlı oldukları ile ilgili ölçümlemeyi değil, aynı zamanda da birey ve/veya toplumların zaman algıları eğilimlerinin de ölçümlenmesini sağlamaktadır. *Uzun vadeli-kısa vadeli yönelim boyutu* çerçevesinde Türk bireylere sorulmuş olan anket soruları sonucu, Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi neticesinde ulaşılan sonuçlarla paralellik göstermektedir. Bu bulgular, Koreli şirketlerin tıpkı Kore toplumu gibi uzun vade yönelimli, gelecek ve gelecek güdümlü hedeflere/ödüllere ve erdemlere odaklı ve faydacı oldukları sonucunu vermektedir.

- Son boyut olarak, *kısıtlılık-kısıtsızlık boyutu* mensubu olunan toplumda, bireylerin hayatlarını, istek ve arzularını ne derece kontrol ettikleri veya ne derece tatmin ettiklerini ölçümleyen ve *uzun vadeli-kısa vadeli yönelim boyutu* gibi Hofstede'in çalışmasına sonradan eklenen bir boyuttur. Şirket/organizasyon kültürü özelinde ankette *kısıtlılık-kısıtsızlık boyutu*na atfen sorulmuş sorular, çalışanların oto-kontrol mekanizmaları ve çalışan memnuniyetiyle kişisel gelişimi hakkında sorular yöneltilmiştir. Bu anketle Türk bireylerden alınan cevap sonucu, Koreli şirketlerde çalışan memnuniyeti

ve kişisel gelişiminin geri planda tutulmakta olduğu gözlemlenmiştir. Yine, alınan cevaplar ışığında çalışanların hem özel hayatlarında hem de iş hayatlarında kontrol sahibi olamadıkları, boş zamanlarını kişisel gelişimleri ve sevdikleri şeyleri yapabilmek adına serbestçe kullanamadıkları sonucuna ulaşmamızı sağlamaktadır. Tüm bu çıkarımlar neticesinde, tıpkı Kore toplumunda olduğu gibi, Kore menşeili şirketlerde de kısıtlılığın fazla olduğu sonucuna varılabilmektedir.

- Ankette Kültürel Boyutlar Teorisi'ne atıfta bulunmadan yer almış son iki soru, genel bir değerlendirme yapılması açısından eklenmiştir. Türk çalışanların bu sorulara verdiği cevaplar neticesinde, çalışanların gözünde istihdam edilmiş/edilmekte oldukları Koreli şirketlerin, başka Koreli şirketlere kıyasla çalışmak için en iyi kurum olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Türk bireylerin toplumlarından almış oldukları belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin yüksek oluşu da bu yönde cevap vermiş olabileceklerine vurgu yapılması gerekliliğine dikkat çekilmeli ve göz önünde bulundurulmalıdır.

- Türk bireylere sorulmuş ve boyutlara atıf yapmayan son iki sorudan, şikayetlerinin dinlenip bunların çözümü için gerekli aksiyonların alınıp alınmadığına dair soruya ise, verilmiş olan cevapların çeşitliliği nedeniyle herhangi bir genelleme yapılamayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada verilen tüm bilgiler ve anket aracılığıyla Türk bireylerden alınan geri dönütlerle birlikte, Koreli şirketlerde kariyer hedeflemekte olanlar için; öneriler içeren; dikkat edilmesi gereken şu unsurlara ulaşılmıştır:

- Koreli şirketlerde, tıpkı Kore toplumunda olduğu gibi, hiyerarşik bir düzen bulunduğu kanısına varılmıştır; ve çalışan tüm bireylerden bu düzene uygun

şekilde davranıp hareket etmeleri, birbirlerine hitap ederlerken de belirli iletişim kalıplarıyla, var olan bu hiyerarşiye dikkat etmeleri beklenmektedir.

- Yüksek bağlamlı bir ülke olmalarından kaynaklı olarak, şirket hayatında dolaylı iletişimin çokça kullanımına rastlandığı da çalışan adaylarına dikkat edilmesi gereken bir olgu olarak belirtilmelidir.

- Dolaylı iletişim kullanımının beklenmesi gibi, çalışanlardan hem iletişimde hem de her türlü sosyal ortamda otokontrol mekanizmalarını sürekli çalıştırarak hareket etmeleri beklendiği de gözlemlenmiştir.

- Kore toplumuna Konfüçyanizm'in en önemli miraslarından biri olarak "*aileye-ataya saygı/itaat kavramı*" çerçevesinde, Koreli şirketlerde de çalışanların kendilerinden güçlü ve/veya yüksek konumdakilere karşı mutlak saygı duyması beklenmekte olduğu ile herhangi bir anlaşmazlık olması durumunda 'zayıfın güçlüye boyun eğmesi ve/veya alttan alması' şeklinde çözüme ulaşıldığı sonuçlarına varılmıştır.

- Homojen bir toplumsal geçmişe sahip olmaları nedeniyle kendilerine has çeşitli ve farklı "*jeong, han* ve *nunçi*" gibi duygu-durumlarının kullanımını, Koreli şirketlerin de iç ve dış, dolaylı ve dolaysız iletişimde tercih etmekte oldukları saptanmış başka bir olgudur. Yine, çalışan adaylarının bu tarz duygu-durumsal iletişim yöntemleriyle sıklıkla karşılaşabilecekleri unutulmamalıdır.

- "*Biz-lik*" kavramına toplum olarak oldukça önem vermekte olan Konfüçyüsyen etkili Kore toplumunun, iş hayatındaki kültürel uzantısı olarak, örgüt/organizasyon kültürü açısından bakıldığında da kendinden olanı koruma ve özellikle iç-gruba mensup bireyleri koruyup sahip çıkma eğilimi gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

- Tıpkı Kore toplumunun genelinde olduğu gibi, memleketçilik, akrabalık ilişkileri ve mezun olunan okulların bireylerin kariyerlerinin gelecekleri açısından önemli rol oynadığına dair bilgilere ulaşılmıştır.

- Yoğun şekilde toplulukçuluk kavramının etkisinde olan Koreli şirketlerde çalıştıkları kuruma bağlılık beklentisi bulunduğu da saptanmıştır. Bunun sonucu olarak, Kore toplumunun iş grupları olarak bilinen "*chaebol*"lerin kurucu liderlerinin otoriter ve babacan bir yönetici olarak çalışanlarıyla aile-benzeri ilişkiler kurmak istediğine dair beklentilerin olduğu kanısına varılmıştır.

- Koreli bir şirkette kariyer yapmayı planlamakta olan Türk bireyler; Kore'ye gitmeden iş hayatlarına başlamaları ve/veya devam etmeleri halinde; büyük ihtimalle Türkiye'de veya başka ülkelerde "chaebol"lerin himayesindeki iş gruplarına mensup şirketlerden birinde istihdam edileceklerdir.

- Yine, çalışanların hem birbirleriyle hem de üstleriyle bağlar kurulabilmesi ve sosyalleşmeleri amacıyla "*hoesik*" gibi çeşitli şirket etkinlikleri yapıldığına ve bu etkinliklere katılımın, genelde gönüllü olarak değil, daha çok sosyal bir zorunluluk olarak gerçekleşmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Şirket içi yapılan etkinlikler sonucu, üstler, astlarını hem daha iyi tanımakta hem de astlarının şirketteki gelecekleri hakkında öngörüde bulunarak, bir fikre sahip oldukları da gözlenmiştir.

- Kuruma mensup her bireyden "*kendilerine verilen görevi lakıyla yapması gerekliliği*"ne dair bir inanış ve bu yönde hareket edilmesi beklentisi olduğu görülmüştür.

- Koreli şirketlerde maddiyat ve başarı odaklı bir beklenti olduğu; bu beklentinin de çalışan birey için işle ilgili olarak sürekli bir meşguliyet içinde olma sonucu doğurduğu ve üstlerin, astlarından bu şekilde davranmalarını bekledikleri gözlemlenmiş bir diğer ayrıntı olarak göze çarpmaktadır.

- Özellikle çalışma hayatlarında Koreli şirketlerin uzun vadeli hedefler eşliğinde eyleme geçerek, faydacı bir yaklaşımla yüksek getiri ve istikrarlı büyümeyi yakalamak adına planlama yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan literatür taramaları ile ulaşılan bulgular ve ortaya konan tüm çıkarımlar ışığında, Türk ve Kore örgüt/iş/organizasyon kültürlerinin, ekonomik hayatın vazgeçilmez parçası olan şirketlerde; bireylerin de taşıyıcısı olduğu; ulusal kültürlerinin bir yansıması olarak, kendilerine yer bulmakta olduğu söylenebilmektedir. Çalışmada karşılaştırmalı olarak ortaya konmuş olan her iki ulusal kültürün hem genel hem de organizasyon/iş/örgütsel anlamdaki benzerlik ve farklılıkların, gelecekte yapılabilecek Türk ve Kore kültürüyle alakalı araştırmalarda önemli bir referans noktası olabileceği tahmin edilmektedir.

KAYNAKÇA

Akçelik, R. ve Akçelik, S., (1983), **Cultural Background Paper TURKEY**, Department of Education and Youth Affairs, Canberra, Australia, Australian Government Publishing Service: Watson Ferguson & Co., Brisbane.

ATAY, E. ve KARSAN, G. (Ed.), (27 Nisan 2013), **Kore ve Türkiye'de Yönetim Politika-Ekonomi-Toplum** (1. Baskı), İstanbul Üniversitesi Avrasya Enstitüsü, İstanbul, Avrasya Enstitüsü Yayınları: 4, Gün Ajans Tasarım Ofset ve Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti..

AYDOĞAN, M., (2019), **Antik Çağ'dan Küreselleşmeye Yönetim Gelenekleri ve Türkler I. ve II. CİLT** (12. Baskı), İstanbul, İnkılap Kitabevi Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş.

BALTAŞ, A., (July 2016), **Managing in Turkish Culture Acquiring Global Success with Local Values** (Revised Edition 2016), İstanbul, Remzi Kitabevi.

BALTAŞ, A., (Ocak 2021), **Türk Kültüründe Yönetmek** (14. Basım), İstanbul, Remzi Kitabevi.

BARUTÇUGİL, İ., (Ekim 2011a), **Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi** (Birinci Baskı), İstanbul, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.

BARUTÇUGİL, İ., (Kasım 2011b), **Kültürler Arası Yönetim** (Birinci Baskı), İstanbul, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.

CANDAN, E., (Kasım 2002), **TÜRKLER'İN KÜLTÜR KÖKENLERİ** (III. Baskı), İstanbul, SINIR ÖTESİ YAYINLARI.

Chen, M., (2004), **Asian Management Systems** (2nd Edition), Thomson Learning.

Choi, Joon-sik, (20 November 2007), **Understanding Koreans and Their Culture**, Seoul, HER ONE MEDIA.

Chun, Shin-yong (Ed.), (1982a), **Customs and Manners in Korea** (Edited by International Cultural Foundation), Korean Culture Series 9, Seoul, Korea, Si-sa-yong-o-sa Inc.

Chun, Shin-yong (Ed.), (1982b), **Korean Thought** (Edited by International Cultural Foundation), Korean Culture Series 10, Seoul, Korea, Si-sa-yong-o-sa Inc.

Coyle, D., (Mart 2020), **Kültürün Şifresi** (1. Baskı), (B. Satılmış Çev.), Ankara, Buzdağı Yayınevi.

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

ÇALIŞKAN, Z., (2020), **Nasıl Başardılar? Güney Kore**, İstanbul, Maviçatı Yayınları.

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

De Mente, B., (1988), **KOREAN Etiquette & Ethics in Business**, Lincolnwood Illinois, U.S.A., NTC Business Books,.

DOĞAN, B., (Ekim 2012), **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ** (2. Basım), İstanbul, Beta BASIM YAYIM DAĞITIM A.Ş..

DOĞAN, İ., (Kasım 2016), **Türk Aile Sosyolojisi Tarih - Gelenek – Modern Zamanlar** (1. Baskı), Ankara, Pegem Akademi.

ERDEM, R. ve ÇUKUR, C. Ş.(Ed.), (Şubat 2017), **Kültürel Bağlamda Yönetsel-Örgütsel Davranış** (1. Basım), Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:31.

EREN, E., (Ekim 2020), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (17. Baskı), İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ermağan, İ., Özay, M., ve Keyvan, Ö. Z. (Ed.), (Aralık 2020), **Dünya Siyasetinde Asya Pasifik 2-3** (1. Basım), Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

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

GÖRKEMLİ, H. N., (Ekim 2019), **Yükseköğretimde Uluslararasılaşma ve Kültürlerarası İletişim**, Konya, Çizgi Kitabevi.

GÜLTEPE, N., (Mayıs 2017), **TÜRK MİTOLOJİSİ YENİ ARAŞTIRMALAR IŞIĞINDA** (1. Basım), İstanbul, Kapı Yayınları.

GÜVENÇ, B., (1993), **TÜRK KİMLİĞİ Kültür Tarihinin Kaynakları**, Kültür Bakanlığı Yayınları/1549, Yayımlar Dairesi Başkanlığı, İnsanlık Tarihi Dizisi/2, Ankara, TİSAMAT BASIM SANAYİİ.

Harvard Business Review Press, (Ocak 2021), **Kurum Kültürü** (L. Göktem Çev.), İstanbul, Optimist Yayın Grubu San. ve Tic. Ltd. Şti.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., ve Minkov, M., (2010), **Cultures and Organizations SOFTWARE OF THE MIND Intercultural Coorperation and Its Importance for Survival** (Third Edition), United States of America, McGraw Hill Education.

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

Huijser, M., (2006), **The Cultural Advantage A New Model for Succeeding with Global Teams** (First publised by Intercultural Press, a Nicholas Brealey Publising

Company), Finland: WS Bookwell, BOSTON- LONDON, INTERCULTURAL PRESS, A Nicholas Brealey Publishing Company.

Jeong, E. K., (2016), **KORE MİLLİYETÇİLİĞİ Kore'de ve Türkiye'de Milliyetçilik Anlayışlarının Gelişme Süreçleri (1910-1945)**, İstanbul, Milli Basım Yayın, LİKYA YAYINLARI.

Kağıtçıbaşı, Ç., (Ağustos 1996), **İnsan-Aile-Kültür** (3. Basım), İstanbul, Remzi Kitabevi.

KAVURMACI, A., (Ekim 2020), **Güney Kore'de Chaeboller ve Endüstri İlişkileri**, Ankara, Ekin Yayınevi.

Kim, A. E. ve Choi, Joon-sik, (2015), **CONTEMPORARY KOREAN CULTURE The Persistance of Shamanistic and Confucian Values and Practices**, Republic of Korea, Korea University Press.

Kim, J. (Ed.), (September 1996), **KOREANA KOREAN CULTURAL HERITAGE Volume II Thought & Religion**, The Korean Foundation, Seoul, Samsung Moonhwa Printing Co.

Kore Tarih Öğretmenleri Birliği, (Kasım 2014), **Uluslararası Okurlar İçin Kore Tarihi** (1. Baskı), (Ç. Çıdamlı Çev.), Kore Cumhuriyeti Türkiye Büyükelçiliği, Ankara, Hermes Tanıtım Ofset Baskı Hiz. Kağ. Ltd. Şti..

Külünk, İ., (Haziran 2020), **Nasıl Başardılar Tayvan-Singapur-Güney Kore** (1. Basım), Ankara: nobel BİLİMSEL ESERLER.

Kyung, Moon Hwang, (Nisan 2018a), **KORE TARİHİ** (Birinci Baskı), (A. S. Doğru Çev.), İstanbul, Feylesof Kitap.

Lee Kwang-kyu, (1997), **Korean Family and Kinship** , Korean Studies Series 3, Seoul, Korea, Jipmoondang Publishing Company.

Lee Kwang-kyu, (2003), **Korean Traditional Culture** (Edited by Linskey, P. Joseph), Korean Studies Series No. 25, Edison-Seoul, Korea, Jimoondang International.

McDougall, D., (2021), **DÜNYA SİYASETİNDE ASYA PASİFİK** (1. Baskı), (M. S. Bayındır Çev.), Ankara, astana yayınları.

Memiş, E., (Ekim 2008), **TÜRK KÜLTÜR TARİHİ** (5. Baskı), Konya, ÇİZGİ KİTABEVİ.

MERCAN, N., (Nisan 2016), **İşletmelerde Kültürler Arası Yönetim ve Kültürel Zeka (Kültürler Arası Farklılık Eğitim Modeli)** (1. Baskı), Ankara, Detay Yayıncılık.

Nahm, A. C., (1998), **KORE TARİHİ ve KÜLTÜRÜ** (A. R. BALAMAN Çev.), Bornova, E.Ü. Basımevi.

OKMEYDAN BİTİRİM, S. ve SARAN, M. (Ed.), (2019), **Kültürlerarası İletişim İletişim Odaklı Güncel Yaklaşımlar** (1. Baskı), Konya, Eğitim Yayınevi.

ORTAYLI, İ., (Mart 2015), **TÜRKLERİN TARİHİ Orta Asya'nın Bozkırlarından Avrupa'nın Kapılarına** (1. Baskı), İstanbul, Timaş Yayınları.

ÖZEY, R., (2014), **KÜLTÜREL COĞRAFYA** (Birinci Baskı), İstanbul, Aktif Yayınevi.

ÖZTÜRK, C. (Ed.), (Mart 2021), **Türk Tarihi ve Kültürü** (8. Baskı), Ankara, PEGEM AKADEMİ.

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

Pyo, H. R. (표학렬), (2018), **One-Cut Korean Contemporary History** (**한컷 한국현대사**), 발행처 도서출판 인문서원 (Publisher: Book Publishing Institute), ISBN 979-11-86542-44-6 (03910).

Roux, Jean-P., (Temmuz 2007), **TÜRKLERİN TARİHİ Pasifik'ten Akdeniz'e 2000 Yıl**, (Üçüncü Basım), (Prof. Dr. A. Kazancıgil ve L. Arslan-Özcan Çev.), İstanbul, KABALCI YAYINEVİ.

Sayın, Ö., (Şubat 2020), **AİLE SOSYOLOJİSİ**, Ankara, Doğu Batı Yayınları.

Seo, Jung-seok (서중석), (2013), **Contemporary Korean History Through Photos And Paintings (사진과 그림으로 보는 한국 현대사)**, 발행처(주)웅진씽크빅 (Publisher: Woongjin Thinkbig), ISBN 978-89-01-15419-0(04910).

SEYMEN, O.A., (Haziran 2008), **ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA** (1. Baskı), Ankara, Detay Yayıncılık.

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

Suh, C. S. (Ed.), (2004), **AN ENCYCLOPAEDIA OF Korean Culture**, Seoul, Korea: Hansebon.

TROMPENAARS, F. ve HAMPDEN-TURNER, C., (1998), **RIDING THE WAVES OF CULTURE Understanding Cultural Diversity in Business** (Second Edition first published by Nicholas Brealey Publishing Limited in 1997), Finland, Werner Söderström Oy, LONDON: NICHOLAS BREALEY PUBLISHING.

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU, (Eylül 2008), **ATATÜRK İLKELERİ VE İNKILAP TARİHİ Türk İnkılabı'nın Hazırlık Dönemi ve Türk İstiklal Savaşı I/1, Atatürk İnkılapları I/2**, Ankara, AYRAÇ KİTAP + EVİ.

İnternet Kaynakları:

'The Hofstede Insights Consulting- Coaching- Certification-Tooling' adlı web sitesi, (İnt-1a), (https://www.hofstede-insights.com/), 29.04.2021.

'The Hofstede Insights Consulting- Coaching- Certification-Tooling' adlı web sitesi, (İnt-1b), (https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/south-korea,turkey/), 10.01.2021.

Organizasyon Kültürü Ölçümleme Anketi, (İnt-2), (https://doc.google.com/forms/d/1hN1t4n2sDCuFXmKxmpaHvlu-STRaHDiXEdIEd7zT6syw/viewanalytics), 09.08.2022.

ALTUNDAĞ, P., (2007), **KÜLTÜRLERARASI YETERLİLİK VE KORECE ÖĞRETİMİ**, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doğu Dilleri ve Edebiyatları (Kore Dili ve Edebiyatı) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (https://docplayer.biz.tr/28217065-Kulturlerarasi-yeterlilik-ve-korece-ogretimi.html), 21.10.2021.

BULUT, Y. (Ed.), (İnt-3), **SOSYOLOJİYE GİRİŞ I**, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ortak Ders Notu, (https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_guz/sosyolojiye_giris_1/7/index.html), 24.01.2022.

BÜTE, M. (Ed.), (İnt-4), **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İşletme Lisans Programı, Ders Notu, (http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/orgutkulturu.pdf), 04.11.2021.

CHO, Y. H. ve YOON, J., (2001), **THE ORIGIN AND FUNCTION OF DYNAMIC COLLECTIVISM: AN ANALYSIS OF KOREAN CORPORATE**

CULTURE, Asia Pacific Business Review, 7:4, 70-88, DOI: 10.1080/713999116 ,(https://www.researchgate.net/publication/247506433_The_Origin_and_Function_of_Dynamic_Collectivism_An_Analysis_of_Korean_Corporate_Culture), 21.02.2022.

Chung, C. K. and Cho, S. J., (2006), **Conceptualization of Jeong and Dynamics of Hwabyung**, Psychiatry Invest 2006; 3 (1), p:46-54, (https://www.psychiatryinvestigation.org/upload/pdf/0502006005.pdf), 26.07.2022.

ÇOŞTU, Y., (2009), **TOPLUMSALLAŞMA KAVRAMI ÜZERİNE SOSYOLOJİK BİR DEĞERLENDİRME**, Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi, IX sayı:3 ss.117-140, (http://ktp.isam.org.tr/pdfdrg/D03296/2009_3/2009_3_COSTUY.pdf), 24.01.2022.

GÖKÇE, Ö., (2013), **KORECEDE SAYGI DİLİ ÜZERİNE BİR ÖRNEKLEME**, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doğu Dilleri ve Edebiyatları (Kore Dili ve Edebiyatı) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (https://www.academia.edu/6055543/KORECEDE_SAYGI_DİLİ_ÜZERİNE_BİR_ÖRNEKLEME), 21.01.2021.

GÖKÇE, Ö., (24 Aralık 2018), **KORE KÜLTÜRÜNDE 'HYO (HAYIRLI EVLAT)' KAVRAMI VE DİLDEKİ YANSIMALARI**, Sosyal Bilimlerde Güncel Tartışmalar İnsan Çalışmaları 1, KARACAGİL, Z. ve ANAZ, E. (Ed.), ss. 700-713, ISBN: 978-605-9636-55-1, Ankara, (https://www.academia.edu/38041550/Kore_Kültüründe_Hyo_Hayırlı_Evlat_Kavramı_ve_Dildeki_Yansımaları), 01.07.2022.

GÜN, G. ve DERİN, N., (Nisan 2017), **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN KARİYER YÖNETİM UYGULAMALARINA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA**, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 25, Yıl: 9, Yayına Geliş Tarihi: 04.08.2016- Yayına Kabul Tarihi: 26.01.2017 ss. 349-389, (https://arastirmax.com/en/system/files/dergiler/58088/makaleler/9/25/arastirmax-orgut-kulturu-tiplerinin-kariyer-yonetim-uygulamalarina-etkisi-otel-isletmelerinde-arastirma.pdf ve https://docplayer.biz.tr/196286615-Orgut-kulturu-tiplerinin-kariyer-yonetim-uygulamalarina-etkisi-otel-isletmelerinde-arastirma-gul-gun-neslihan-derin.html), 07.11.2021.

HAN, O. ve ALA, S., (2010), **Şirket Yapıları ve Kuruluş Aşamaları** adlı kitapçık, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı), Girişimci Geliştirme Müdürlüğü, İPEK, A. (Gün.), Ankara, (https://avesis.erciyes.edu.tr/resume/downloadfile/aturan?key=0c2c1aca-14d7-4471-97de-e5b79012f6ed), 17.08.2022.

Huer, J., (Posted: 2009-03-22 20:27 Updated: 2009-03-22 20:27), **PSYCHOLOGY OF KOREAN HAN** adlı internet makalesi, The Korea Times, (https://www.koreatimes.co.kr/www/news/opinon/2012/08/272_41770.html), 26.07.2022.

HWANG, S. Y. ve JUNG, J.H., (February 11, 2016), **SOCIOECONOMIC DISPARITIES INTENSIFYING: REPORT** adlı internet makalesi, Korea Joong Ang Daily, National Social Affairs, (https://koreajoongangdaily.joins.com/news/article/article.aspx?aid=3014971), 16.02.2022.

KARADAĞ, D. (2020), **HOFSTEDE'NİN KÜLTÜREL BOYUTLARI KAPSAMINDA TURİZM ÇALIŞANLARINDA BÖLGESEL FARKLILIKLARIN İNCELENMESİ**, T.C. Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karabük, (http://acikerisim.karabuk.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/634/10327684.pdf?sequence=1&isAllowed=y), 14.09.2022.

Kee, T.S., (February 2008), **Influences of Confucianism on Korean Corporate Culture**, Asian Profile, Vol. 36, No. 1, pp. 9-20, (https://www.researchgate.net/publication/341788245_Influences_of_Confucianism_on_Korean_Corporate_Culture ve https://www.semanticscholar.org/paper/Influence-of-Confucianism-on-Korean-Corporate-Kee/66c7f274b217b565d544748bac7d96ebe076cb2c), 19.07.2022.

KIZILOĞLU, M. ve BAYRAK KÖK, S., (November 2017), **DENISON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA,** Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD) Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE), ASEAD CİLT 4 SAYI 11 Yıl 2017, S 141-159, (https://www.researchgate.net/publication/322656806_DENISON_ORGUT_KULTURU_MODELI_UZERINE_BIR_ARASTIRMA ve file:///C:/Users/hp/Downloads/ASEADMakale.pdf), 07.11.2021.

Kim, H. M., (İnt-5), **THE GENDERING OF MODERNITY AND MILITARY AUTHORITARIANISM The(Un)making of the Modern Family- Changed Family Structure and Singletons** (Video 3), Yonsei University, Ankara University on Coursera, Coursera Sponsored Courses, "Gender, Family, and Social Change in Contemporary South Korea" adlı Online Kurs, Week 2,

(https://d3c33hcgiwev3.cloudfront.net/v8YRRQIfEeeIvwpaUAaO9g.processed/full/360p/index.mp4?Expires=1645056000&Signature=kyu60FZlbJZO6CgW1cseFuEf8pwJAdhUXjxGrH4rvmSRUT-Ct1XxQRv7kor1MIIx1GGo3fbnHNCHLx-6Z98ivBNJWYcfLaB0B3HRTzsd4aoQv5XOn-QYFXJt8Darlu41oSOXWrBp2gmnPo2iOJ7KIRsSmh4bPrJZzGmFR79SMiI_&Key-Pair-Id=APKAJLTNE6QMUY6HBC5A), 15.02.2022.

Kim, Soo-ja, (2014), **The Modern Korean Nation, Tan'gun, and Historical Memory in Late Nineteenth to Early Twentieth Century Korea**, International Journal of Korean History, Vol.19 No.2, Aug. 2014, pp. 213-240, (https://ijkh.khistory.org/upload/pdf/ijkh-19-2-213.pdf), 11.05.2022.

KIM, S. ve DORNER, L., (2013), **"I won't talk about it here in America:" Sociocultural Context of Korean English Language Learners' Emotion Speech in English**, L2 Journal, Volume 5 (2013), pp. 43-67, (https://escholarship.org/content/qt2x9811c6/qt2x9811c6_noSplash_edf76dd1f9aa9a3d466b89b905007d5c.pdf), 02.08.2022.

Kromer, S., (October 2016), **Emotional Intelligence: Korean Nunchi across Borders and Identities in Multinational Corporations and the Private Sphere in the Twenty-First Century**, Royal Holloway, University of London, The School of Management, Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, (https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/files/27921799/PhD_S._Kromer_Corrections_.pdf), 29.07.2022.

KUTANİS ÖZEN, R. ve TUNÇ, T., (Mayıs 2010), **GÜNEY KORE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: KONFÜÇYANİZM'İN ETKİLERİ AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Dergisi, Sayı: 35, Ocak-Temmuz 2010 ss.55-75, (http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi35/kutanis_tunc.pdf), 29.04.2021.

Kyung Mi Lee, (12:03 AM, Nov 02, 2018b), **Jeong** adlı internet makalesi, Yale Daily News, (https://yaledailynews.com/blog/2018/11/02/jeong/), 26.07.2022.

Lee, K. ve Baek, S.-Y., (Published 29 July 2019), **Association among cultural orientation, Nunchi, and interpersonal relationship with korean adolescent athletes**, Revista de Psicologia del Deporte/Journal of Sport Psychology, Vol.28, no2, 2019., pp.67-78, (https://www.semanticscholar.org/paper/Association-among-cultural-orientation%2C-Nunchi%2C-and-Lee-Baek/1096ed6ccbd669f7115e73735d2961b794a8be9a ve https://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/revpsidep_a2019v28n2/revpsidep_a2019v28n2p67.pdf), 29.07.2022.

Marcus, A. and Gould, E. W., (Published 1 July 2000), **Crosscurrents Cultural Dimensions and Global Web User-Interface Design**, adlı internet makalesi, interactions… july + august, 2000, pp. 32-46, Corpus ID: 107039483, DOI: (10.1145/345190.345238 , https://www.semanticscholar.org/paper/Crosscurrents%3A-cultural-dimensions-and-global-Web-Marcus-Gould/17a127baa8386a9d58614cd4e6da7b63389a08bc ve https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/345190.345238), 14.09.2022.

Matei, A., (Mon 11 Nov 2019 10.00 GMT), **What is 'nunchi', the Korean secret to happiness?**, adlı internet makalesi, The Guardian, International edition, Life and style, (https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2019/nov/11/what-is-nunchi-the-korean-secret-to-happiness), 29.07.2022.

Moon, H., (2012), **Genealogy of the Modern Theological Understanding of Han 恨** adlı makale, this article is a revised version of a chapter in writer's dissertation (Moon, 2012), (https://www.academia.edu/4965325/Genealogy_of_the_Modern_Theological_Understanding_of_Han_恨), 26.07.2022.

ÖĞÜT, A. VE KOCABACAK, A., (İnt-6), **KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE TÜRK İŞ KÜLTÜRÜNDE YAŞANAN DÖNÜŞÜMÜN BOYUTLARI**, V. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi (11-13 Haziran 2007), Türkiyat Araştırmaları Dergisi, ss.145-170, (https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/257918), 17.02.2022.

ÖZER, S., (Mart 2013), **KADINLARA SEÇME VE SEÇİLME HAKKI VERİLMESİNİN TÜRK KAMUOYUNDAKİ YANKILARI**, Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi Yıl 2013, Cilt 29, Sayı 85, 131 - 168, 03.03.2013, (https://dergipark.org.tr/tr/pub/aamd/issue/44059/542844 ve https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/676160), 13.03.2022.

Park, Jong M., (2013), **The Experience of Elderly Koreans' Han and Its Implication for Spiritual Care: In the Canadian immigrant Context**, submitted to Waterloo Lutheran Seminary in partial fulfilment of the requirements for the Doctor of Ministry in Spiritual Care and Psychotherapy, Wilfrid Laurier University, Theses and Dissertations (Comprehensive). 2001., thesis, (https://scholars.wlu.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=2855&context=etd ve https://scholars.wlu.ca/etd/2001/?utm_source=scholars.wlu.ca%2Fetd%2F2001&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages), 26.07.2022.

Park, Reena ve Je, Hui-Seon, (2018), **Exploration of the Direction of 'Hyo' Education in Early childhood (유아기 효교육의 방향 탐색: 유아교사의 인식을 바탕으로)**, Journal of Educational Innovation Research (교육혁신연구) 2018, Vol. 28, No. 4, pp. 367-388, DOI: (http://dx.doi.org/10.21024/pnuedi.28.4.201812.367 ve file:///C:/Users/hp/Downloads/제 28 권 4 호(16)-박리나,제희선.pdf), 19.07.2022.

Robertson, S., (2019), **Korean Nunchi and Well-Being**, Science, Religion & Culture, Volume 6, Special Volume 1, pp. 103-109, DOI**:** (https://dx.doi.org/10.17582/journal.src/2019.6.1.103.109 ve http://researcherslinks.com/current-issues/Korean-Nunchi-and-Well-Being/9/26/2148/html), 29.07.2022.

So, Sandra and Kim, H. C., (2017), **Korean Han and the Postcolonial Afterlives of "The Beauty of Sorrow"**, Korean Studies, Volume 41, 2017, pp. 253- 279 (Article), by University of Hawai'i Press, (https://core.ac.uk/download/pdf/147828545.pdf), 26.07.2022.

TERZİ, G., (Aralık 2018), **Baskın Unsur Yönüyle Şirketlerin Sınıflandırılması**, İnceleme, Gümrük Ticaret Dergisi, ARALIK 2018, 5 (14), ss. 32-43, (https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1019801), 17.08.2022.

Türk Dil Kurumu (TDK) resmi internet sitesi, (İnt-7), (https://sozluk.gov.tr/), 24.01.2022.

Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı, (İnt-8), **TÜRKİYE CUMHURİYETİ ANAYASASI**, T.C. İçişleri Bakanlığı resmi internet sitesi, (https://www.icisleri.gov.tr/illeridaresi/turkiye-cumhuriyeti-anayasasi ve

https://www.icisleri.gov.tr/kurumlar/icisleri.gov.tr/IcSite/illeridaresi/Mevzuat/Kanunlar/Anayasa.pdf), 17.12.2022.

Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, (İnt-9), **TÜRKİYE'DE ŞİRKET KURMAK**, Rehber, T.C. Ticaret Bakanlığı, İç Ticaret Genel Müdürlüğü, (https://ticaret.gov.tr/data/5d3e935313b87607d8feeffc/rehber_Tr.pdf), 17.08.2022.

Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığı, (İnt-10), T.C. Milli Eğitim Bakanlığı resmi internet sitesi, (https://www.meb.gov.tr/belirligunler/10kasim/inkilaplari/siyasi/cumhuriyet.htm), 13.03.2022.

YOO, T. J., (İnt-11), **THE GENDERING OF MODERNITY AND MILITARY AUTHORITARIANISM Joseon Dynasty and Confucianism** (Video 10), Yonsei University, Ankara University on Coursera, Coursera Sponsored Courses, "Gender, Family, and Social Change in Contemporary South Korea" adlı Online Kurs, Week 1, (https://www.coursera.org/learn/social-change-korea/lecture/XG0Fo/1-1-joseon-dynasty-and-confucianism ve https://d3c33hcgiwev3.cloudfront.net/bYZ44sHWEea7TQ6MHcgMPA.processed/full/360p/index.mp4?Expires=1640736000&Signature=Bd4itJdF~2YC-pOeUPo0xL3bzcoau5Ce~OJnWJRRiuAg1deeSPq7bQa4YjI-cm-bw86kyEHYw8cWGmocsv3otRdviK3zmZYi9o7yLhLjfeK0FEsmoc5Z0HKtO-wEWHy6V6LI6-O~u52A7l-cUlWY6kZSf7dmtB12L4srhTAnF5U_&Key-Pair-Id=APKAJLTNE6QMUY6HBC5A), 27.12.2021.

YOO, T. J., (May 2014), **THE POLITICS OF GENDER IN COLONIAL KOREA Education, Labor, and Health, 1910–1945**, Chapter One, Women in Choson Korea, Sample Chapter, University of California Press web sitesi

(https://www.ucpress.edu/book.php?isbn=9780520283817 ve https://content.ucpress.edu/chapters/10745.ch01.pdf), 27.12.2021.

Yoon, K., (February 2016), **The Local Sociality and Emotion of Jeong in Koreans' Media Practices**, In book: '*Asian Perspectives on Digital Culture: Emerging Phenomena, Enduring Concepts'*, Chapter: 6, Edited by Sun Sun Lim and Cheryll Ruth R. Soriano, New York: Routledge, (https://www.researchgate.net/publication/283213008_The_Local_Sociality_and_Emotion_of_Jeong_in_Koreans'_Media_Practices ve https://www.semanticscholar.org/paper/The-Local-Sociality-and-Emotion-of-Jeong-in-Media-Yoon/049d2623c3d7c71819b677c50d1102bb4529455c), 26.07.2022.

YU, E., (2011), **TÜRKİYE'DE KÜLTÜR ÖĞRETİMİ TEMELİNDE YABANCI DİL OLARAK KORECE ÖĞRETİMİ VE KÜLTÜRLERARASI UZMANLIK**, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doğu Dilleri ve Edebiyatları(Kore Dili ve Edebiyatı) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (https://docplayer.biz.tr/25049337-Turkiye-de-kultur-ogretimi-temelinde-yabanci-dil-olarak-korece-ogretimi-ve-kulturlerarasi-uzmanlik.html), 21.10.2021.

YÜKSELER, Z., (Haziran 1998), **MAKRO EKONOMİK HESAPLAR VE ÖDEMELER DENGESİ**, Devler Planlama Teşkilatı, Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürü, (https://sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Makro_Ekonomik_Hesaplar_ve_Odemeler_Dengesi%E2%80%8B.pdf), 11.10.2022.

EK 1: ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ÖLÇÜMLEME ANKETİ

ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ÖLÇÜMLEME ANKETİ

ANKETİN AMACI VE GİZLİLİK

Bu anket, Türk ve Kore organizasyon kültürü karşılaştırması hakkında hazırlanmakta olan yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere, çalışmakta olduğunuz ve/veya daha önce çalışmış olduğunuz organizasyon /şirketiniz/bölümünüzle ilgili kültür, iletişim kanalları ve günlük çalışma ortamı vs. ile ilgili bilgi edinmek amaçlı tasarlanmıştır.

Verilecek tüm cevaplar ve bilgiler kesinlikle anonim şekilde değerlendirmeye alınacaktır. Lütfen hiçbir şekilde ad-soyad vs. bilgilerinizi bizlerle PAYLAŞMAYINIZ.

Tamamlanması en fazla 15 dakika süren bu anketi cevaplarken kuruluşunuz organizasyon kültürünü tanımlamada yardımcı ve doğru olabilmesi için, her soruyu mümkün olduğunca dürüst bir şekilde yanıtlamanız oldukça önemlidir. Katılımcıların anonim olarak alınacağı bu bu anketin cevapları, sadece bu tez üzerinde çalışmakta olan kişiler tarafından okunup değerlendirilecektir. Bu araştırmada yer almak tümüyle sizin isteğinize bağlıdır. Araştırmada yer almayı reddedebilirsiniz veya başladıktan sonra yarıda bırakabilirsiniz. Bu araştırmanın sonuçları bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Araştırmadan çekilmeniz ya da araştırmacı tarafından araştırmadan çıkarılmanız halinde, sizle ilgili veriler kullanılmayacaktır. Ancak veriler bir kez anonimleştikten sonra araştırmadan çekilmeniz mümkün olmayacaktır. Sizden elde edilecek tüm bilgiler gizli tutulacak, araştırma yayınlandığında da varsa kimlik bilgilerinizin gizliliği korunacaktır.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ediyor, sizlere çalışma hayatınızda başarılar diliyoruz.

* Gerekli

KATILIM ONAYI

Lütfen bir sonraki paragrafı dikkatli bir şekilde okuyarak ilgili kutucuğu işaretleyiniz.

1. "Burada yer alan ve araştırmaya başlamadan önce gönüllülere verilmesi gereken bilgileri içeren 'Anketin amacı ve Gizlilik' metnini okudum. Eksik kaldığını düşündüğüm konularda sorularımı araştırmacılara sordum ve doyurucu yanıtlar aldım. Yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunulan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anladığım kanısındayım. Çalışmaya katılmayı isteyip istemediğim konusunda karar vermem için yeterince zaman tanındı. Bu koşullar altında, araştırma kapsamında elde edilen şahsıma ait bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını, gizlilik kurallarına uyulmak kaydıyla sunulmasını ve yayınlanmasını, hiçbir baskı ve zorlama altında kalmaksızın, kendi özgür irademle kabul ettiğimi beyan ederim." *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ◯ Evet *4. soruya gidin*
- ◯ Hayır *4. bölüme (Teşekkürler.) gidin*

Adsız Bölüm

ANKETİN AMACI VE GİZLİLİK

Bu anket, Türk ve Kore organizasyon kültürü karşılaştırması hakkında hazırlanmakta olan yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere, çalışmakta olduğunuz ve/veya daha önce çalışmış olduğunuz organizasyon / şirketiniz/bölümünüzle ilgili kültür, iletişim kanalları ve günlük çalışma ortamı vs. ile ilgili bilgi edinmek amaçlı tasarlanmıştır.

Verilecek tüm cevaplar ve bilgiler kesinlikle anonim şekilde değerlendirmeye alınacaktır. Lütfen hiçbir şekilde ad-soyad vs. bilgilerinizi bizlerle PAYLAŞMAYINIZ.

Tamamlanması en fazla 15 dakika süren bu anketi cevaplarken kuruluşunuz organizasyon kültürünü tanımlamada yardımcı ve doğru olabilmesi için, her soruyu mümkün olduğunca dürüst bir şekilde yanıtlamanız oldukça önemlidir. Katılımcıların anonim olarak alınacağı bu bu anketin cevapları, sadece bu tez üzerinde çalışmakta olan kişiler tarafından okunup değerlendirilecektir. Bu araştırmada yer almak tümüyle sizin isteğinize bağlıdır. Araştırmada yer almayı reddedebilirsiniz veya başladıktan sonra yarıda bırakabilirsiniz. Bu araştırmanın sonuçları bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Araştırmadan çekilmeniz ya da araştırmacı tarafından araştırmadan çıkarılmanız halinde, sizle ilgili veriler kullanılmayacaktır. Ancak veriler bir kez anonimleştikten sonra araştırmadan çekilmeniz mümkün olmayacaktır. Sizden elde edilecek tüm bilgiler gizli tutulacak, araştırma yayınlandığında da varsa kimlik bilgilerinizin gizliliği korunacaktır.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ediyor, sizlere çalışma hayatınızda başarılar diliyoruz.

KATILIM ONAYI

Lütfen bir sonraki paragrafı dikkatli bir şekilde okuyarak ilgili kutucuğu işaretleyiniz.

2. "Burada yer alan ve araştırmaya başlamadan önce gönüllülere verilmesi gereken bilgileri içeren 'Anketin amacı ve Gizlilik' metnini okudum. Eksik kaldığını düşündüğüm konularda sorularımı araştırmacılara sordum ve doyurucu yanıtlar aldım. Yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunulan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anladığım kanısındayım. Çalışmaya katılmayı isteyip istemediğim konusunda karar vermem için yeterince zaman tanındı. Bu koşullar altında, araştırma kapsamında elde edilen şahsıma ait bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını, gizlilik kurallarına uyulmak kaydıyla sunulmasını ve yayınlanmasını, hiçbir baskı ve zorlama altında kalmaksızın, kendi özgür irademle kabul ettiğimi beyan ederim." *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ◯ Evet *4. soruya gidin*
- ◯ Hayır *4. bölüme (Teşekkürler.) gidin*

Adsız Bölüm

ANKETİN AMACI VE GİZLİLİK

Bu anket, Türk ve Kore organizasyon kültürü karşılaştırması hakkında hazırlanmakta olan yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere, çalışmakta olduğunuz ve/veya daha önce çalışmış olduğunuz organizasyon / şirketiniz/bölümünüzle ilgili kültür, iletişim kanalları ve günlük çalışma ortamı vs. ile ilgili bilgi edinmek amaçlı tasarlanmıştır.

Verilecek tüm cevaplar ve bilgiler kesinlikle anonim şekilde değerlendirmeye alınacaktır. Lütfen hiçbir şekilde ad-soyad vs. bilgilerinizi bizlerle PAYLAŞMAYINIZ.

Tamamlanması en fazla 15 dakika süren bu anketi cevaplarken kuruluşunuz organizasyon kültürünü tanımlamada yardımcı ve doğru olabilmesi için, her soruyu mümkün olduğunca dürüst bir şekilde yanıtlamanız oldukça önemlidir. Katılımcıların anonim olarak alınacağı bu bu anketin cevapları, sadece bu tez üzerinde çalışmakta olan kişiler tarafından okunup değerlendirilecektir. Bu araştırmada yer almak tümüyle sizin isteğinize bağlıdır. Araştırmada yer almayı reddedebilirsiniz veya başladıktan sonra yarıda bırakabilirsiniz. Bu araştırmanın sonuçları bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Araştırmadan çekilmeniz ya da araştırmacı tarafından araştırmadan çıkarılmanız halinde, sizle ilgili veriler kullanılmayacaktır. Ancak veriler bir kez anonimleştikten sonra araştırmadan çekilmeniz mümkün olmayacaktır. Sizden elde edilecek tüm bilgiler gizli tutulacak, araştırma yayınlandığında da varsa kimlik bilgilerinizin gizliliği korunacaktır.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ediyor, sizlere çalışma hayatınızda başarılar diliyoruz.

KATILIM ONAYI

Lütfen bir sonraki paragrafı dikkatli bir şekilde okuyarak ilgili kutucuğu işaretleyiniz.

3. "Burada yer alan ve araştırmaya başlamadan önce gönüllülere verilmesi gereken bilgileri içeren 'Anketin amacı ve Gizlilik' metnini okudum. Eksik kaldığını düşündüğüm konularda sorularımı araştırmacılara sordum ve doyurucu yanıtlar aldım. Yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunulan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anladığım kanısındayım. Çalışmaya katılmayı isteyip istemediğim konusunda karar vermem için yeterince zaman tanındı. Bu koşullar altında, araştırma kapsamında elde edilen şahsıma ait bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını, gizlilik kurallarına uyulmak kaydıyla sunulmasını ve yayınlanmasını, hiçbir baskı ve zorlama altında kalmaksızın, kendi özgür irademle kabul ettiğimi beyan ederim." *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ◯ Evet *4. soruya gidin*
- ◯ Hayır *4. bölüme (Teşekkürler.) gidin*

Teşekkürler.

Katılım onayı vermemeyi seçerek, anketimizi yanıtlamama hakkınızı kullandığınız için araştırmadan çekilmiş bulunmaktasınız. Bize zaman ayırdığınız için teşekkür eder, bundan sonraki çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Organizasyon Kültürü Ölçümleme Anketi

Talimatlar:

1) Lütfen her bir soruyu dikkatle okuyunuz.
2) Her soru için, aksi belirtilmedikçe, lütfen tek bir cevabı işaretleyiniz.
3) _____ şeklinde boşluk olan soru/sorularda, soru içeriğine göre, boşluk kısmına şirketinizi/departmanınızı/üstünüzü/çalışma arkadaşınız olan kişiyi vs.yi düşünerek cevaplayınız.
4) Çoktan seçmeli sorular sonunda sizlerin belirtmek istediği herhangi bir yorum-düşünce vs. varsa lütfen yazarak belirtiniz.
5) Anketi dürüstçe yanıtladığınızdan emin bir şekilde bitirdikten sonra, 'Formu Gönder' tuşuna basarak anketi teslim ediniz.

4. A. Ne kadar zamandır G. Koreli bir organizasyon/şirkette çalışmaktasınız ve/veya çalıştınız? *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

- ◯ 0-2 yıl
- ◯ 3-5 yıl
- ◯ 6-9 yıl
- ◯ 10-15 yıl
- ◯ 15 yıldan fazla

B. Aşağıdaki bölümde yer alan çoktan seçmeli sorularda aşağıdaki ifadeler için size en uygun gelen şıkkı işaretleyiniz.
Bu organizasyonda...

5. 1) ..açık iş rollerine inanılır: yöneticiler "yönetir" ve çalışanlar "çalışır". *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

6. 2) ..birincil üstüm/yöneticim söylemem gerekenleri dinler. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

7. 3) ..yönetim ile çalışanlar arası iletişim kanalları oldukça açıktır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

8. 4) ..yönetim kademesi önemli ve büyük kararlar almadan önce mutlaka çalışanlarından geri dönüt istemektedir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

9. 5) ..yönetim kademesindekilere güvenebilir ve dediklerine inanabilirim. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

10. 6) ..üstüm/yöneticim bana adil şekilde davranır/muamele eder. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

11. 7) ..üstüm/yöneticim yapıcı eleştiriye açıktır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

13. 9) ..çalıştığım departman ve/veya bazı departmanlar, "gerektiğinde" şirket içi 'bürokrasiden/bürokratik işlemlerden(şirket içindeki üst makamlara olan yakınlıkları sayesinde)' muaftır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

20. 16) ..herkes departmanının/organizasyonun hedeflerini bilir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

21. 17) ..çalışanlar birbirlerini önemserler. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum						Kesinlikle katılıyorum

24. 20) ../bu şirkette insanlar birbirlerine güvenirler/birbirlerini kollarlar. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum						Kesinlikle katılıyorum

25. 21) ..çalıştığım departman çalışanlarına değer verir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum						Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum						Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

28. 24) ../departmanda herkese adil şekilde muamele edilir/davranılır--kimse kayırılmaz. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

30. 26) ..karın, hedefimizin veya misyonumuzun kendisinin değil, hedeflerimize ulaşmanın bir sonucu olduğuna inanılır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

37. 33) ..organizasyonumuzda finansal önemleri/tedbirleri ve kar, yatırım getirisi vb. sağlayan maddi kaynakları çok önemli bulurlar/önemli olarak görülmektedir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

41. 37) ..başarılı olmak isteniyorsa sürekli daha iyisini yapmaya çalışmaları gerektiğine inanılmaktadır. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

45. 41) ..bireyler/çalışanlar yaptıklarından zevk alırlar/zevk almayı öncelerler. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

50. 46) ..çalışan/bireylerin, organizasyondaki çalışma koşulları ve saatleri hakkında fikir beyan etme konusunda yönetim kademesince dinlenmekte/seslerinin duyulduğunu bilmektedirler; bu tarz kararlarda inisiyatif alabilmeleri ve kendi kararlarını verebilmeleri teşvik edilmektedir. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

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

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

53. 49) ..çalışanların/bireylerin problemleri ve şikayetleri etkili bir şekilde ele alınıp halledilir/çözülür. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

54. 50) Bildiğim kadarıyla diğer organizasyon/şirketlere kıyasla/nazaran _____ çalışılabilecek en iyi şirket/organizasyondur. *

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle katılmıyorum	◯	◯	◯	◯	◯	Kesinlikle katılıyorum

55. C. Lütfen ankette belirtilmediğini veya ölçümlenmediğini düşündüğünüz konu vs. varsa; ya da sizin, organizasyonunuz/şirketiniz/departmanınız açısından eklemek istediğiniz yorum, eleştiri, öneri veya düşünceleriniz vs. bulunuyorsa bunları da bizimle paylaşınız. *

Anketimize katıldığınız için teşekkürler.

Hazırlamakta olduğumuz tez için tartışmasız en yararlı girdiler, sizden alacağımız geri dönütler olacaktır. Yardımlarınız ve anketimizi cevaplamak için zaman ayırdığınız tekrar teşekkür ederken, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Bu içerik Google tarafından oluşturulmamış veya onaylanmamıştır.

Google Formlar

ÖZET

Bu tez ile Kore Dili ve Edebiyatı Anabilim Dalı mezunu ve/veya kariyerine Kore menşeili bir şirkette başlamak ve/veya devam etmek isteyen Türk tüm bireylere yardımcı olmak için, Geert Hofstede'in *Kültürel Boyutlar Teorisi* çerçevesinde, Türk ve Kore iş/organizasyon/şirket kültürleri genel hatlarıyla incelenmiştir.

Hem Türk hem de Kore kültürel geçmişlerinden bahsedilmişken, iki ülke kültürünün benzerlik ve farklılıklarından yola çıkılarak genel anlamda iki kültüre dair önemli noktalar üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda ilk olarak *kültür-birey-aile* kavramları ele alınmış, daha sonra bu kavramların birbirlerini nasıl etkilediklerine değinilmiş; son olarak ise bu kavramların organizasyon/örgüt kültürünü nasıl etkilediği saptanmıştır.

Alan ile ilgili yapılan literatür taraması aracılığıyla elde edilen bulgular ışığında, Kültürel Boyutlar Teorisi çerçevesinde Türk şirket çalışanlarına uygulanmak üzere bir anket hazırlanmıştır. Türk çalışanlara uygulanan anketin verileri, Kültürel Boyutlar Teorisi kapsamında belirlenmiş olan kültürel değerlerle karşılaştırılmış ve hangi ölçüde örtüştüğü belirlenmiştir.

Bu çalışmada elde edilen Türk ve Kore şirket/organizasyon/örgüt kültürleri ile ilgili verilerin, ileride yapılacak olan karşılaştırmalı kültürel çalışmalar için de bir referans kaynağı olacağı öngörülmektedir.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to assess Türkiye and Korea business/organizational cultures with broad strokes, that are outlined within the framework of Geert Hofstede's *Cultural Dimensions Theory* in order to help all Turkish individuals who graduated from the Department of Korean Language and Literature and/or want to start and/or continue their career in a Korean company.

While both Turkish and Korean societies' cultural backgrounds were mentioned, the important points about the two cultures were emphasized in general, based on the similarities and differences of the cultures of the two countries. In this direction, firstly, the concepts of *culture-individual-family* and how they affect each other are mentioned; then, how these concepts affect the business/organizational culture is mentioned.

By way of the findings obtained through the literature review on the sources, a survey was prepared to be applied to Turkish company employees within the framework of Cultural Dimensions Theory. The data of the survey applied to Turkish employees were compared with the cultural values determined within the scope of the Cultural Dimensions Theory and it was determined to what extent they overlap.

In the light of the analysis of the survey results and all other findings, it could be foreseen that the data about Turkish and Korean company/business/organizational cultures obtained in this study will be a reference source for future comparative cultural studies.