

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**TÜRKİYE’ DE FAALİYETTE BULUNAN ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİMLERDE
ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN VE UYGULAMALARIN TOPLUMSAL TEMELLERİ**

DOKTORA TEZİ

TÜLAY İLHAN

NİSAN – 2006

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

TÜRKİYE’ DE FAALİYETTE BULUNAN ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİMLERDE
ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN VE UYGULAMALARIN TOPLUMSAL TEMELLERİ

TÜLAY İLHAN

Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü’ nce

Doktor (İşletme)

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez’ dir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 05.04.2006

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 21.04.2006

Tezin Danışmanı : Prof. Dr. Kamil YAZICI

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Selami SARGUT

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Esin CAN MUTLU

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Rahmi YAMAK

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Taner ACUNER

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Osman PEHLİVAN

NİSAN – 2006

TRABZON

0. SUNUŞ

00. Önsöz

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında doktora tezi olarak hazırlanan “Türkiye’ de Faaliyette Bulunan Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgütsel Değerlerin ve Uygulamaların Toplumsal Temelleri” başlıklı bu çalışma, “yerel sosyo-kültürel bağlam”, “yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü” ve “içsel ve dışsal çevre bağlamları”nın birbirleri ile olan etkileşimlerinin çeşitli kültürel boyutlarla olan ilişkilerini ortaya koymaya yöneliktir.

Çalışmalarım boyunca bana verdiği güç ve destekten ötürü değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Kamil YAZICI’ ya, katkılarından dolayı Doç. Dr. Taner ACUNER’ e, ayrıca mesleki değerler konusunda ufkumu genişleterek öğretici ve yol gösterici yardımlarını, ihtiyaç duyduğum her dönemde hiç esirgemeyen ve çalışmama yönelik değerli katkılarından dolayı gurur duyduğum Prof. Dr. Selami SARGUT, Prof. Dr. Behlül ÜSDİKEN, Prof. Dr. Esin CAN MUTLU, Doç. Dr. Zeynep AYCAN ve Dr. İdil EVCİMEN hocalarıma, araştırmanın analiz aşamasında yine çok büyük yardımlarını gördüğüm Prof. Dr. Rahmi YAMAK’ a ve Arş. Gör. Zehra MARAŞ’ a gönülden teşekkürü bir borç bilirim.

Türkiye gibi, özellikle büyük sanayide ampirik çalışma yapılması geleneğinin olmadığı bir ülkede, bana firmalarını inceleme fırsatı verip, zaten sınırlı olan zamanlarını benimle paylaşan, doldurdukları soru kâğıdı formu ile, böyle bir doktora tezinin ortaya çıkmasını sağlayan tüm firma yöneticilerine, özellikle ön-test sürecindeki yardımları nedeniyle Recep ERŞİN’ e katkılarından dolayı içtenlikle teşekkür ederim.

Ayrıca, çocukluğumdan bu yana beni eğitime yönlendiren ve eğitim sürecimin bugüne kadarki her aşamasında maddi manevi destekleriyle her zaman yanımda olan aileme ve bu çalışma süresince yine beni destekleyen tüm arkadaşlarıma gönülden teşekkürlerimi sunarım.

Trabzon, Nisan 2006

Tülay İLHAN

01. İçindekiler

	<u>Sayfa Nr.</u>
0. SUNUŞ.....	III
00. Önsöz.....	III
01. İçindekiler.....	IV
02. Özet.....	VII
03. Summary.....	VIII
04. Tablolar Listesi.....	IX
05. Şekiller Listesi.....	XI
06. Grafikler Listesi.....	XII
07. Kısaltmalar Listesi.....	XIII
GİRİŞ	1-5

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÇALIŞMANIN TEMEL YAKLAŞIMI VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ.....	6-63
10. Toplumsal Kültür: Anlamı ve Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	6
100. Kültür Kavramı.....	7
101. Karşılaştırmalı Yönetimde Toplumsal Kültür Boyutları.....	10
102. Yakınsama– Ayrışma Tartışması.....	20
11. Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgüt Kültürü.....	27
110. Örgüt Kültürü: Anlamı ve Teorik Temelleri	27
1100. Örgüt Kültürü Kavramı	29
1101. Örgüt Kültürü Öğeleri	30
111. Örgüt Kuramları İle Kültür Kuramlarının Etkileşimi	37
1110. Bir Değişken Olarak Kültür	40
11100. Kültür ve Karşılaştırmalı Yönetim: Bağımsız Bir Değişken Olarak Kültür	41
11101. Ortak Kültür: İçsel Bir Değişken Olarak Kültür.....	42
1111. Örgütün Kavramsallaştırılması İçin Bir Kök Metaforu Olarak Kültür	44
11110. Bilişsel Perspektif	46
11111. Sembolik Perspektif.....	47
11112. Yapısalcı ve Psikodinamik Perspektif.....	48

112. Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgüt Kültürü.....	49
12. Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgütsel Yapıyı ve Örgüt Kültürünü Etkileyen Güçler.....	60

İKİNCİ BÖLÜM

2. SOSYO-KÜLTÜREL BAĞLAMIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	64-103
20. Kültürler Arası Örgüt Analizlerinde Benimsenen Teorik Perspektifler.....	64
200. Koşul-Bağımlılık Kuramı.....	65
201. Radikal Politik – Ekonomik Kuram.....	67
202. Kültürel Kuram.....	68
21. Sosyo-Kültürel Bağlam ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	75
210. Kültürel Bütünleşme.....	81
211. Yerel Eşbiçimlilik (Yerel Kültürel Benzeşim).....	82
212. Örgütsel Düzeyde Yakınsama.....	84
213. Karşılıklı Zıtlık.....	87
22. Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Uluslararası Ortak Girişimlerin Örgüt Kültürleri Üzerindeki Etkilerini Açıklayıcı Kuramsal Bir Model.....	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YEREL SOSYO-KÜLTÜREL BAĞLAMIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: UOG' LERDE ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN VE UYGULAMALARIN TOPLUMSAL TEMELLERİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA.....	104-208
30. Dünyada ve Türkiye' de Yabancı Sermaye Hareketleri.....	104
31. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler.....	111
32. Araştırma Tasarımı.....	113
320. Araştırma Amacı.....	113
321. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	114
322. Araştırma Kapsamı ve Örneklem Süreci.....	116
323. Veri Toplama Yöntemi.....	118
3230. Kültürel Değer/Uygulama Boyutlarının Oluşturulması.....	119
3231. Ön-Test Çalışma Düzeyinde Sosyal Beğenirlik Ölçeğinin Oluşturulması.....	123
3232. Ön-Test Çalışma Düzeyinde Ölçüm Araçlarının Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	126
3233. Veri Toplama Araçları ve Soru Kağıdı.....	133
324. Analiz Yöntemi ve Veri Seti.....	135
3240. Analiz Yöntemi.....	135
3241. Veri Seti.....	137

33. Araştırma Bulguları.....	142
330. Araştırmanın Sosyal Beğenilirlik Ölçümü	142
331. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	142
332. Örgütlerdeki Uzlaşma Düzeyi.....	146
333. Çalışmaya Katılan Örgütlerin ve Yöneticilerin Nitelikleri.....	154
334. Toplumsal ve Örgütsel Düzeyde Kültürel Boyutların Tanımlanması	156
335. Analiz Sonuçları ve Model Yorumları	161
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	206-220
40. Sonuç ve Değerlendirme.....	206
41. Araştırmanın Kısıtları.....	218
42. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler.....	219
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	221-253
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

02. Özet

Yerel sosyo-kültürel bağlamın, uluslararası ortak girişimlerin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini araştıran bu çalışmada, ilk olarak kültür kavramı tanımlanmış ve kavramın örgüt ve yönetim literatürü içerisindeki yeri uluslararası işletmecilik boyutunda incelenmiştir. Ardından, çalışmanın dayandığı teorik perspektifler ve araştırma stratejileri ifade edilerek, yerel sosyo-kültürel bağlamın uluslararası ortak girişimlerin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini sunan araştırma modeli ortaya konulmuştur. Uluslararası ortak girişimlerde iki kültür düzeyi (toplumsal kültür ve örgüt kültürü) arasındaki ilişkiler, yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü ile bir dizi araya giren değişken de göz önüne alınarak, çoklu regresyon denklemleri ile test edilmiştir. Toplumsal kültür ile örgüt kültürü, varolan literatürden hareketle geliştirilen, ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, zamana ilişkin yönelim, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm alt kültürel boyutlar ile değerlendirilmiştir. Araya giren değişkenler ise, farklı örgütsel ve yönetsel teorik perspektiflerin birleştirilmesi sonucu ortaya çıkan, çokuluslu işletme stratejisi, kültürler arası etkileşim ve yabancı ortağın nitelikleri, yerel ortağın nitelikleri, örgütsel faktörler ve endüstriyel ortam biçiminde belirlenmiştir. Araştırma tasarımının ve bulgularının sunulduğu üçüncü bölümün ardından çalışma, kullanılan yöntemlerin ve ulaşılan bulguların teorik ve pratik anlamlarına ilişkin değerlendirmenin yapıldığı sonuç ve değerlendirme adlı bölümle son bulmuştur.

Araştırma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, yerel ülkenin sosyo-kültürel bağlamının, Türkiye’de faaliyette bulunan uluslararası ortak girişimlerin örgüt kültürünü, *uygulama* düzeyinde sadece ortaklaşa davranışçılık boyutu; *değer* düzeyinde ise belirsizlikten kaçınma boyutu dışında diğer tüm kültürel boyutlar (ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, zamana ilişkin yönelim, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm) üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, uluslararası ortak girişimlerin örgütsel *uygulamalar* düzeyindeki farklılıklarını büyük ölçüde, yerel sosyo-kültürel bağlamdan çok, yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte bir örgüt olarak görmesi ve çokuluslu işletme stratejisi, uluslararası ortak girişimin yaşı, yabancı ortağa maddi bağımlılığı ve yabancı ortak tarafından verilen eğitim açıklamaktadır. Özellikle yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte bir kültüre sahip olarak görmesi ve ortak girişimlerinde benimsedikleri işletme stratejileri örgütsel *uygulama* düzeyinde belirleyici faktörlerdir. Uluslararası ortak girişimlerde örgütsel *değer* düzeyinde etkili olan ana değişkenler ise, beklentiler yönünde, yerel sosyo-kültürel bağlam, yerel ortağın uluslararası deneyimi, uluslararası ortak girişimin yabancı ortağa maddi bağımlılığı ve eğitimidir.

03. Summary

The aim of the study is to examine the impacts of socio-cultural context of host country on the organizational culture of international joint ventures. In this context, firstly, it is reviewed the concept of culture and its significance in the organization and management literature from the point of view of international management.

Secondly, it presents theoretic perspectives, research strategies and the research model indicating the impacts of socio-cultural context of host country on organizational culture of international joint ventures. The relationship between two cultural levels (the societal and organizational culture) is tested through multivariate regression analyses in which the organizational culture of headquarter and series of the moderating variables are taken into account. Both the societal culture and organizational culture are examined in a way of subcultures dimensions of collectivism, power distance, uncertainty avoidance, time orientation, performance orientation and paternalism. The moderating variables combined with different perspectives of organizational and managerial theory are classified as the strategy of multinational company, the cross-cultural interactions and characteristics of foreign partner, the characteristics of local partner, the organizational factors and the industry.

Thirdly, the study examines the design of research and findings. And then, it is completed with the section of result and evaluation. When the findings are completely evaluated it can clearly be seen that there are the impacts of only collectivism subcultural dimension on organizational culture of international joint ventures in *practice* levels. However, apart from the uncertainty avoidance on organizational culture of international joint ventures there are the impacts of all subcultural dimensions in *values* levels. In other words, the differentiation of organizational *practices* of international joint ventures are explained in light of the following factors rather than socio-cultural context of host country; the regarding of foreign partner, itself, as a holographic organization, the strategy of multinational companies, the experience of international joint venture, the material dependency on the foreign partner and the training provided by the foreign partner. In particular, the regarding of foreign partner, itself as a holographic organization and the company strategies relating to joint ventures are determining factors at the organizational *practices* level. As has been expected, the main elements effective on the organizational values of international joint ventures can also be indicated as the socio-cultural context of host country, the international experience of local partner, the material dependency of international joint ventures on foreign partner and the training.

04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Kuramsal Çerçeve Kapsamında Toplumsal Kültür Boyutları	19
2	Çokuluslu İşletmelerde Benimsenen İşletme Stratejileri	94
3	Dünyada DYY Akışlarının (Inflows) Bölgesel Dağılımı	105
4	Ülke Gruplarına Göre Dünyadaki Yabancı Yatırım Dağılımı (milyon \$)	107
5	Türkiye’de Yıllara Göre Doğrudan Yabancı Yatırımlar	108
6	30 Haziran 2003 (milyon \$) Tarihi İtibari ile Türkiye’de Faaliyette Bulunan Yabancı Sermayeli Kuruluşların Orjin Ülkelere Göre Dağılımı	109
7	Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde UOG’lerin Özellikleri	112
8	Bazı Niceliksel ve Niteliksel Kültür Araştırmaları ve Üretilen Profiller	120
9	Toplumsal/Örgütsel Uygulama/Değer Boyutu İçin Faktör Analizi Sonuçları (Ön-test)	125
10	Tüm Çalışma Boyutları İçin Güvenirlik Analizi Skorları ve Tanımlayıcı İstatistikler (Ön-test)	127
11	Tüm Çalışma Boyutları İçin Faktör Analizi Sonuçları (Ön-test)	132
12	Toplumsal/Örgütsel Uygulama/Değer Boyutu İçin Faktör Analizi Sonuçları (Ön-test)	142
13	Tüm Çalışma Boyutları İçin Güvenirlik Analizi Skorları ve Tanımlayıcı İstatistikler	143
14	Tüm Çalışma Boyutları İçin Faktör Analizi Sonuçları	145
15	Örgütlerin Uzlaşı Derecesi Sonuçları	150
16	Örnekleme Yeri Alan Örgütlerin Nitelikleri	154
17	Örnekleme Yeri Alan Yerel ve Yabancı Yöneticilerin Nitelikleri	155
18	Toplumsal ve Örgütsel Düzeyde Kültürel Boyut Sonuçları	157
19	Toplumsal ve Örgütsel Düzeyde Kültürel Boyut Karşılaştırmaları	159
20	Örgütsel Uygulama Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y1)	162
21	Örgütsel Uygulama Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y2)	163

22	Örgütsel Uygulama Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y3)	164
23	Örgütsel Uygulama Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y4)	165
24	Örgütsel Uygulama Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y5)	166
25	Örgütsel Uygulama Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y6)	167
26	Örgütsel Değer Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y1)	181
27	Örgütsel Değer Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y2)	182
28	Örgütsel Değer Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y3)	183
29	Örgütsel Değer Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y4)	184
30	Örgütsel Değer Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y5)	185
31	Örgütsel Değer Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y6)	186

05. Şekiller Listesi

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Bireyin Zihinsel Programlanmasındaki Üç Şahsi Düzey	9
2	Örgüt Kültürü Düzeyleri	31
3	Kültürün Davranış Üzerindeki Etkisi	33
4	“Soğan Diyagramı”: Farklı Derinlik Düzeylerindeki Kültür Göstergeleri	35
5	Kültür ve Örgüt Kuramlarının Etkileşimi	39
6	Kültür ve Karşılaştırmalı Yönetim	42
7	Kültür ve Sistem Teorisi (Açık Sistem Yaklaşımında Kültürel Çevrenin Bütünleştiricilik Rolü)	44
8	ÇUİ’ nin Bağlı Kuruluşu Üzerindeki Çatışan Baskılar	53
9	ÇUİ’ nin Bağlı Kuruluşları Arasındaki Yapı ve Süreç Değişimleri	54
10	Çokuluslu İşletmeler Tarafından Benimsenen Eşbiçimlilik Modelleri	56
11	Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgütsel Yapıyı ve Örgüt Kültürünü Etkileyen Güçleri Açıklayıcı Kuramsal Bir Model	62
12	Ortaklaşa Davranışçı Kültürlerde Toplumsallaşma Sürecinde Aktarılan Öğelerin Farklılaşması: Ulusal, Mesleki ve Örgütsel Düzeyler	76
13	UOG’ llerde Örgüt Kültürünün İlişkisel (Nexus) Yapısı	80
14	Ev Sahibi Ülkenin Toplumsal Kültürü ile Uluslararası Ortak Girişimlerin Örgüt Kültürü Arasındaki Olası İlişkiler	81
15	Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Uluslararası Ortak Girişimin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerini Açıklayıcı Kuramsal Bir Model	91
16	Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Uluslararası Ortak Girişimin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerini Açıklayıcı Araştırma Modeli	115
17	Ülke Kümeleri ve Ülkelerin Türkiye’ ye Olan Kültürel Uzaklık Değerleri	141

06. Grafikler Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Küresel ve Ekonomik Gruplara Göre DYY Akışları, 1983-2004 (milyar \$)	106
2	Toplumsal Kültür Düzeyinde Değer ve Uygulama Boyutları	157
3	Örgüt Kültürü Düzeyinde Değer ve Uygulama Boyutları	158
4	Toplumsal ve Örgütsel Uygulamaların Karşılaştırılması	160
5	Toplumsal ve Örgütsel Değerlerin Karşılaştırılması	160

07. Kısaltmalar Listesi

ÇDÜ	: Çoğunluk dünya ülkeleri
ÇUİ	: Çokuluslu işletme
DYY	: Doğrudan yabancı yatırım (foreign direct investment)
EKK	: En küçük kareler yöntemi
FEV	: Yabancı varlık girişimleri (foreign equity venture)
GLOBE	: Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği Projesi (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness)
GSMH	: Gayri safi milli hasıla
GÜ	: Gelişmiş ülkeler
İKY	: İnsan kaynakları yönetimi
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
TNC	: Uluslar üstü şirketler (transnational companies)
UNCTAD	: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü (United Nations Conference on Trade and Development)
UOG	: Uluslararası ortak girişim (international joint venture)
USİKY	: Uluslararası stratejik insan kaynakları yönetimi
WIR	: Dünya Yatırım Raporu (World Investment Report)
WOS	: Tam sahiplik (wholly ownership)
WVS	: Dünya Değerler Araştırması (World Value Survey)
YASED	: Yabancı Sermaye Derneği

GİRİŞ

Örgütsel yapı ve iş davranışının çeşitli yönleri üzerinde kültürün etkisi özellikle son yirmi yıldır, işgücü farklılaşması, ulusal sınırlar arası geniş işletme aktiviteleri, telekomünikasyonun varlığı ve küresel rekabet gibi hızlı bir biçimde değişen ekonomik ve sosyal koşullardan dolayı dikkat çekmektedir (EREZ, 1990). Özellikle örgütler ve yönetim açısından kültürün ne anlama geldiği üzerinde çok tartışılan konulardan biri durumuna gelmiştir. 1960' ların başından beri, karşılaştırmalı örgüt çalışmaları, örgütsel yapıyı ve uygulamaları etkileyen kültürel ve kültürel olmayan faktörleri arayıp bulma girişimindedirler.

Kültürler arası örgüt analizleri üç temel çizgi üzerinde yürütülmektedir (LUTHANS-STEWARD, 1977; CHILD, 1981; CHILD-TAYEB, 82/83; TAYEB, 1988; AYCAN, 2000). Bunlardan birincisi, "uluslar üstü (supranational)" örgüt teorilerini temel alan, uluslar arası örneklerde çevresel değişkenler (örgüt büyüklüğü, teknoloji, diğer örgütlere bağımlılık vb.) ile örgüt yapıları ve süreçleri arasındaki ilişkilerin "değişmez" olduğuna dikkati çeken *koşul-bağımlılık teorisidir*. Endüstrileşme mantığı, teknolojik uygulamalar, kültürden bağımsız teori (culture-free theory) ve stratejik gelişmenin rolü temaları üzerine kurulu olan bu bakış açısı, karşılaştırmalarda farklılıklardan çok benzerlikler üzerine yoğunlaşmaktadır. İşlevselci-yapısalcı toplum bilim kuramlarından ve genel sistem kuramından destek alan bu yaklaşım, yönetim/örgüt kuramlarının bir kültürden diğerine kolayca aktarılabilir olup dünyada yöneticiler arasında çok az farklılık olduğu görüşünü savunmaktadır. İkincisi, kapitalist dünya sistemindeki yaygın yerleşimleriyle ilişkilendirerek kapitalist toplumların gelişimindeki uluslar ve kültürler arası benzerlikleri tanımlayan *radikal teoristler ve politik ekonomistlerdir*. Bu bakış açısı uluslar ve kültürler arası ekonomik faaliyetler yönünden benzerlikler üzerinde durarak, bunların yönetim görevlerini de belirlediğini ileri sürmektedir. Bu iki yaklaşım kültürel olmayan yaklaşımlardır. Aycan (2000), son kültürel olmayan yaklaşım olarak, koşul-bağımlılık yaklaşımının bir uzantısı olan *sosyal etki yaklaşımını* (societal effect approach) da bu sınıflandırmaya dahil etmektedir. Kültürler arası örgüt yaklaşımlarında benimsenen üçüncü teori ise, farklı kültürlerdeki insanların davranış ve tutum farklılıkları üzerinde duran ve bu farklılıkların örgüt ve yönetim işlevlerini etkilediğini ve belirleyici rol oynadığını ileri süren *kültürel perspektiftir*. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, tutumların, davranışların, inançların, değer sistemlerinin, ihtiyaçlar hiyerarşisinin ve kurumların kültürün fonksiyonları olduğu görüşünü savunmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel değerleri ve uygulamaları *betimleme* ve *açıklama* amaçlarına kültürel kuram izlenerek ulaşılmaya çalışılacaktır. Kültürel kuramın incelediği nesne, örgütsel davranışın kendisi değil, genellikle bu davranışa yönlendiren *değer*, *inanç* ve *varsayımlardır*. Bu yaklaşımlarda örgüt sadece bir örgüt olarak değil, içinde bulunduğu sosyal yapıyla etkileşerek ortak anlamlar yaratan ve bu anlamlardan etkilenen *kültürel bir varlık* olarak ele alınmaktadır. Örgütsel davranışın gerisindeki bu ortak anlamlar (örneğin, değerler) ise, örgütün sadece örgütsel çevresi ile değil, onu da çevreleyen *toplumsal kültür* bağlamında açıklanmaya çalışılmaktadır. Kültürel kuram, örgütsel davranışın gerisindeki değerlere yönelmekte ve değerleri açıklamada örgütün örgütsel çevresi de dahil olmak üzere, örgüt öncesi toplumsallaşma sürecini de dikkate almakta, bu durum ise yaklaşımı, kökenleri ussallığa dayanan yaklaşımlara göre daha derin ve kapsamlı kılmaktadır. Bu çalışmada kültürel kuramın benimsenmesinin nedeni, çalışmanın temel amacı olan uluslararası ortak girişimin örgüt kültürü ile ev sahibi ülkenin toplumsal kültürü arasındaki etkileşim sürecinin altında yatan değerlerin açıklanabilmesi için bu yaklaşımın elverişli kuramsal bir çerçeve sunmasıdır.

Örgüt kültürüne ilişkin uygulamalar ya da örgüt kültürünün sosyo-kültürel bağlamla ilişkili olması, kültürü mikro ve makro düzeyde ele almayı zorunlu duruma getirmektedir. Oysa yöntemsel olarak, birbirinden oldukça farklı düzeylerin birlikte ele alınmasının getireceği sorunlara ilişkin yöntemsel uyarılar sürekli olarak yapılmaktadır (SARGUT, 2003, s. 90; AYCAN, 2000, s. 116; EREZ, 1990, s. 566; EARLEY-MOSAKOWSKI, 1985). Mikro ve makro düzeyleri araştırırken yöntem ile alan farklılaşmalarının gözden kaçırılmaması genellikle dile getirilmektedir. Birinci sorun noktası, kurumsal alanların çeşitliliği ile ilgilidir. Mikro boyut makro ile birlikte gündeme geldiğinde araştırmacı, birçok disiplini kapsamak zorundadır. Bu arada araştırmacının kendini mikrocu mu, yoksa makrocu mu hissettiği, soruna bakış açısından bir başka sınırlılık noktasını oluşturmaktadır. Uygun orta bir yol bulmak önemli zorluklar içermektedir. Araştırmanın yazıya dökülmesiyle birlikte başka bir sorun gündeme gelmektedir. Ortaya çıkan çalışma mikrocu ya da makroculara aynı anlamları taşımakta mıdır? Birden fazla düzeyi içeren araştırmalar mikroyla makro arasındaki gerekli köprüyü oluşturmalarına karşın, gerek yöntemsel açıdan, gerekse kabul görme bakımından önemli sorunlarla karşı karşıyadırlar (KLEIN ve diğerleri, 1999, ss. 243-244' den aktaran SARGUT, 2003, s. 90). Bu sınırlıkları aşabilmek için araştırılan soruların *orta boy* (*meso*) düzeyde ele alınması bir çözüm olarak ortaya çıkmaktadır. *Orta boy* yaklaşım, mikro ile makro arasında bir orta yol araştırma düzeyinin saptanmasını öngören bir yaklaşımdır. Aynı kavramların farklı düzeylerde araştırılmasının getirdiği sorunlar bu yöntemle aşılmaya çalışılmaktadır (SARGUT, 2003, s. 90). Kültür kavramının örgüt, disiplinler arası ve uluslar arası ele alınmasının kaçınılmaz olması *orta boy* yöntemlere dikkatin çekilmesini gerekli kılmaktadır. Çalışmalarda kültür olgusunun, birey, grup, örgüt, kurum ve uluslarla birlikte ele alındığı

görülmektedir. Bu çerçeveden yola çıkarak *orta boy* yaklaşımların mikro düzeydeki uygulamalar ve örgüt dinamikleriyle, makro düzeydeki toplumsal düzenlemeleri birleştirdiğini söyleyebiliriz. Birey ya da örgüte ilişkin değişkenler ile toplumsal değişkenleri ilişkilendirme gereği doğduğunda *orta boy* düzeyinde bir yaklaşım gerekmektedir. Pettigrew, örgütsel ve sosyal davranış alanında yapılan araştırmalarda durumsal olguların orta boy düzey olarak tanımlandığı ve mikro bireysel ve örgütsel araştırma düzeyiyle makro toplumsal düzey arasında bağlantılar oluşturduğunu ileri sürmektedir (SARGUT, 2003, s. 91). Mikro ve makro araştırma alanlarının birbirlerinden haberi olabilmesi ve bilgi alışverişinde bulunabilmesi için orta boy kuramlara gereksinme vardır. Makro ve mikro araştırma düzeyleri arasında bir orta nokta olarak örgütsel analiz düzeyine odaklanma, iki analiz düzeyini birleştirebilmektedir (EREZ, 1990, s. 566). Örgüt kültürü kavramının da sosyo-kültürel bağlama içerilmiş olması örgütsel değer araştırmaları için *orta boy* ya da birden fazla araştırma düzeyini içeren yaklaşımların önemini arttırmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel yaşamın kültürel bütünleyicilerini daha iyi anlama ve tanımlama amacıyla, evsahibi ülkenin toplumsal kültürü ile uluslararası ortak girişimin örgüt kültürü arasındaki etkileşimini uluslararası işletmecilik boyutunda incelemektir.

Sınırlı sayıdaki çalışmalarda araştırmacılar iki kültür düzeyi (toplumsal kültür ve örgüt kültürü) arasındaki ilişkiye değişik yorumlar getirmekte ve bu ilişkiyi farklı açılardan ele almaktadırlar (HOFSTEDE, 1980a, 1991; LAURENT, 1983, 1986; PETERS-WATERMAN, 1987; ADLER, 1991; AYCAN, 2000; HOFSTEDE ve diğerleri, 1990; ULUJIN-WEEGEMAN, 2001; OUDENHOVEN, 2001). Toplumsal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişki açık/belirgin değildir. Şaşırtıcı bir şekilde bu iki kültür düzeyi üzerine yapılan literatür çalışmalarında mükemmel bir izolasyonun var olduğu görülmektedir. Örneğin, Roberts ve Boyacıgiller, uluslararası yönetim alanında eş zamanlı olarak bireyleri örgütler içine ve örgütleri de çevrelerinin içine iyice yerleştirip ele alan bir çalışmanın olmadığını belirtmektedirler (WEBER, 1996, s. 414). Bu durum son zamanlara kadar çok fazla değişmemiştir. Toplumsal kültürü ve örgüt kültürünü çalışan araştırmacılar bazı tanımları ve terimleri paylaşırken bile genellikle birbirlerinin alanlarına girmekten sakınılmaktadırlar. Bu durum, geriye, iki kültür düzeyini birlikte içeren sorgulanmayan çok sayıda soru bırakmaktadır. Bu çalışmada, bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlamak amacıyla “*yerel sosyo-kültürel bağlamımızın, Türkiye’ de faaliyette bulunan uluslararası ortak girişimlerin örgüt kültürünü nasıl ve ne yönde etkilediği*” sorularına yanıt aranmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmada iki kültür düzeyi arasındaki ilişki hakkında; örgütlerin toplumsal kültürlerini kısmi olarak yansıttıkları ve faaliyette buldukları çevrenin toplumsal kültüründen şiddetli bir biçimde etkilendikleri, kültürel olmayan değişkenlerin toplumsal değerleri nötralize edemeyeceği, örgüt kültürünün toplumsal kültürün etkisini tamamıyla ortadan kaldıramayacağı ve tek bir örgüt kültürü

modelinin tüm uluslar için geçerli olamayacağı kabul edilmektedir. Bununla birlikte; kültür çeşitliliğinin örgütleri ve örgüt kültürünü etkileyen değişkenlerden sadece biri olduğu, örgüt kültürünün bazı noktalarda toplumsal kültürden farklılaştığı ve aynı toplumdaki örgütlerin eşbiçimli olma özelliği taşımadıkları düşünülmektedir.

Bu çalışmada toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkisini incelerken örnek kütle olarak *uluslararası ortak girişimler (international joint venture)* ele alınmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde çokuluslu işletmeler için en çok telaffuz edilen iş örgütü biçimi olan (BEAMISH, 1988; SCHAAN-BEAMISH, 1988) uluslararası ortak girişim araştırmaları, temel içeriği ve ilişkileri yeterli bir biçimde anlaşılmadığı için (PARKHE, 1993), özellikle örgüt kültürü konusunda paradigma öncesi (pre-paradigm) teori geliştirme aşamasındadır. Bu durum büyük olasılıkla uluslararası ortak girişimlerin yapısal karmaşıklığından, bünyesinde farklı kültürel karışımları barındırmasından, rekabete yönelik yönetim sistemleri, felsefeleri ve tutumları içermesinden kaynaklanmaktadır. Uluslararası ortak girişimlerde toplumsal kültürün etkilerini, örgütsel davranışlar, performans ve giriş stratejileri bazında anlamaya yönelik çalışmaları, özellikle *Kültürler Arası Yönetim* yazınında bulmak mümkündür. Ancak, toplumsal kültür ile örgüt kültürleri arasındaki değer eğilimlerini betimlemek ve açıklamak adına ulaşılan bilgi birikiminin doyurucu düzeyde olduğunu ileri sürmek mümkün değildir. Ülkemizde bu alana ilişkin yazında bir boşluk bulunduğu dikkati çekmektedir. Türkiye’deki doğrudan yabancı yatırımların faaliyetleri üzerine yapılan önceki ampirik çalışmaların büyük bir kısmı, uluslararası ortak girişimleri ve tam sahipliği (wholly ownership (WOS)) içeren yabancı varlık girişimlerini (foreign equity venture (FEV)) biçimlendirmek için Batılı çokuluslu işletmelerin motivasyonunu ve belirli konumsal faktörleri ele almaktadır (ERDİLEK, 1982’den aktaran TATOĞLU-GLAISTER, 1998b, 637; TATOĞLU-GLAISTER, 1998a). Diğer bir kısım çalışma ise, özellikle yerel ortak ile yabancı ortağın perspektifinden uluslararası ortak girişim oluşturma için stratejik motivasyonları (DEMİRBAĞ ve diğerleri, 1995; TATOĞLU-GLAISTER, 1997, 1998a) ve performansları (ERDEN, 1997; TATOĞLU-GLAISTER, 1998b; DEMİRBAĞ-MİRZA, 2000) araştırmaktadır. Aycan ve Kanungo (2000)’nin uluslararası düzeyde toplumsal kültürümüzün örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkilerini konu alan araştırmaları da bu alanda yapılmış önemli bir çalışmadır. Ancak toplumsal kültürümüzün uluslararası ortak girişimlerin örgüt kültürlerini nasıl, ne yönde ve ne kadar etkilediğini daha iyi anlayabilmek için daha fazla çalışma yapılması gerektiği açıktır. Ayrıca, örgüt/yönetim çalışmalarının büyük ölçüde Kuzey Amerika’nın etkisi altında bulunduğu ülkemizde (ÜSDİKEN, 1997, ss. 33-46), bu alanda yapılan sınırlı sayıdaki çalışmanın büyük bir kısmının, bireylerin bireysel ve örgütsel eğilimlerine ilişkin tamamen geçerli ve güvenilir bilgiler sunduğunu ileri sürmek pek de mümkün değildir. Bu geçerlilik ve güvenilirlik sorunu, söz konusu çalışmaların büyük ölçüde, diğer kültürlerin (özellikle, Batı Avrupa ve Kuzey

Amerika' daki) gerçeklerine dayalı olarak geliştirilmiş yönetsel veya örgütsel kuramları, kavramları ve bunlara ilişkin ölçekleri, ciddi geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçirmeksizin (belki, bir ölçüde Türkiye' ye ve Türkçe' ye uyarlayarak) bireylere uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Toplumsal kültürümüzün uluslararası ortak girişimlerin örgüt kültürü üzerindeki etkileri konusunda, özellikle bize özgü bilgiyi ortaya çıkaracak (emik yaklaşımı benimseyen) daha çok ve kapsamlı araştırmalar yapılması gerekmektedir. Hem uluslararası ortak girişimlerin örgüt kültürlerinin toplumsal kültürümüzle etkileşim süreci hakkında bize özgü emik bilgiler yansıtması hem de araştırma sonuçlarının bundan sonraki uygulamalara yol gösterici olması bakımından bu çalışmanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, çalışmanın sonuçlarının bu anlamda genellemeler ve indirgemeler için kullanılmasından kaçınılması gerekmektedir. Araştırma bulguları toplumsal kültürümüzün temel özellikleri bazında değerlendirilmeye çalışılsa da burada yapılan bu çalışmayı Türk toplumunun ya da uluslararası ortak girişimlerin tamamına genellemek doğru olmayacaktır. Bu çalışmada, ortalama örgütsel değer/uygulama eğilimlerini aramak yerine, uluslararası ortak girişimlerde örgütsel karakteristikleri etkileyen içsel ve dışsal çevre bağlamları açısından farklılaşan ve sonuç olarak da farklı örgütsel değer/uygulama eğilimleri sergileyen örgütlerin değer/uygulama eğilimlerini araştırmanın, örgütleri anlamada daha yararlı olacağı kanısındayız. Ayrıca böylesi bir araştırma, yabancı ortağın hangi etmenlere bağlı olarak yönetsel eğilimlerinde anlamlı farklılaşmalar olduğu sorusunu cevaplar ki, bu da yönetsel eğilimlerin nedenlerini açıklamamızı sağlayacaktır.

Çalışma, temel amaçların, varsayımların ve “doğuş nedenlerinin” aktarıldığı bu *Giriş Bölümü* dışında dört bölümden oluşmaktadır. İzleyen birinci bölümde, toplumsal değerleri ve uluslararası ortak girişimlerde örgütsel uygulamaları betimlemek ve açıklamak için izlenecek temel yaklaşım ve kuramsal çerçeve tanıtılmakta ve ilgili kavramlar tanımlanmaktadır. Bu bölümde ilk olarak kültür yapısı yeniden incelenmekte, sonra örgüt kültürü altında yatan varsayımlar tartışılmakta ve farklı toplumsal kültürler için uygunluğu sorgulanmaktadır. Bu bölümün sonunda da, uluslararası ortak girişimlerde örgütsel yapıyı ve uygulamaları etkileyen güçleri açıklayıcı kuramsal bir model sunulmaktadır. Çalışmanın dayandığı teorik perspektifler ve araştırma stratejilerinin ifade edilmesi, uluslararası ortak girişimlerde toplumsal kültür ile örgüt kültürü etkileşim süreci ve yerel sosyo-kültürel bağlamın uluslararası ortak girişimlerin örgüt kültürleri üzerindeki etkileri ise ikinci bölümde aktarılmaktadır. Araştırma bulgularının sunulduğu üçüncü bölümde ise çalışmanın dayandığı görgül araştırmanın evreni, örnekleme, kullanılan soru kağıdı, bu araştırma sonunda elde edilen verilere dayanılarak yapılan istatistiksel analiz sonuçları ve yorumları sunulmaktadır. Çalışma, kullanılan yöntemlerin ve ulaşılan bulguların teorik ve pratik anlamlarına ilişkin değerlendirmenin yapıldığı *Sonuç ve Değerlendirme* adlı bölümle son bulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÇALIŞMANIN TEMEL YAKLAŞIMI VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ

İletişimde ve uluslararası ulaşımda yaşanan gelişimin paralelinde gerçekleşen hızlı küreselleşmenin bir sonucu olarak, sayısı ve hacmi her geçen gün artan çokuluslu işletmelerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan biri, kültürel konulardır. Çokuluslu işletmeler farklı kültürel çevrelere sahip deniz aşırı bağlı kuruluşlarını (subsidiary) ve yerel ortaklarla oluşturdukları uluslararası ortak girişimlerini (international joint venture) etkili bir biçimde yönetebilmek ve bu kuruluşlarından bekledikleri getirileri elde edebilmek için kültürel konuları göz önüne almak zorundadırlar. Ancak ne yazık ki son dönemlere kadar kültürün örgütsel davranış üzerindeki etkilerine ve kültürel konulara gereken önem verilmemiştir¹. Günümüzde kültürler arası çalışmaların artışına ise, şirketlerin uluslararasılaşması ivme kazandırmaktadır. Bu çalışmada kültürel kuram izlenerek, örgütsel değerleri betimleme ve açıklama amaçlarına ulaşılmaya çalışılacaktır. Bu başlık altında da günümüze kadar yapılan araştırmalar ışığında, toplumsal kültür ve uluslararası ortak girişimlerde örgüt kültürü olgularının kuramsal çerçevesi ayrıntılı bir şekilde ortaya konulacaktır.

10. Toplumsal Kültür: Anlamı ve Örgütler Üzerindeki Etkileri

Bu bölümde toplumsal kültür, kavramsal olarak ele alınarak; kültürün tanımı, öğeleri, katmanları, günümüze kadar yapılan çeşitli araştırmaların sonuçları itibariyle elde edilen kültürler arası farklılaşma boyutları ve bu boyutlar arasındaki ilişkiler süreci üzerine yoğunlaşmaktadır. Ayrıca uluslararası ortak girişimlerin faaliyette buldukları toplumların kültürlerine karşı benimsedikleri yaklaşımların anlaşılmasına daha iyi ışık tutabilmek amacıyla, yakınsama (convergence) – ayrışma (divergence) bağlamında kültürel görecelik konularına yer verilmektedir.

¹ Adler (1983c), 1971-1980 yılları arasında yayınlanan 24 farklı yönetim dergisindeki 11.000' den fazla makaleyi incelemiş ve bu yayınların % 5' inden daha azının (% 4.2) kültür konusunu içerdiğini ortaya koymuştur. Parker (2000) ise, 1975-1978 yılları arasında örgüt kültürü ile ilgili sadece 10 makale yayınlanmışken, 1990 yılında bu rakamın 2.550' ye çıktığını belirtmektedir.

100. Kùltür Kavramı

Kùltür, ilgili literatürde pek çok tanımı yapılmış olmasına rağmen hala belirsizliğini koruyan bir kavramdır. Kroeber ve Kluckhohn (1952) kùltürün yaklaşık olarak 164 tane tanımının yapıldığını belirtmektedir. Bir bakıma ödünç alındığı antropolojide bile kùltürün en iyi nasıl tanımlanabileceği ve bu tanım içinde hangi özelliklerin vurgulanması gerektiği konusunda tam bir düşünce birliği sağlanmış değildir. Bu durum, farklı disiplinlerden araştırmacıların, çok geniş alana ve kapsama sahip bu kavramın farklı yönlerini tanımlamaya çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Ancak yine de bu tanımlamaların ortak olarak birleştiği nokta, kùltürün her şeyi içeren kompleks geniş bir yapısının olmasıdır.

Kroeber ve Kluckhohn (1952) kùltürün en geniş ve genel olarak kabul görmüş tanımlamalardan birisini yapmışlardır: Kùltür, semboller aracılığıyla iletilen ve sahip olunulan açık ve gizli davranış örüntülerinden² ve insan topluluklarının kendilerine özgü başarılarından oluşmaktadır; kùltürün temelinde geleneksel (yani, tarihsel olarak türetilen ve seçilen) fikirler ve özellikle ilgili değerler vardır; kùltür sistemleri bir taraftan gelecek eylem öğeleri, diğer taraftan olan eylemin ürünleri olarak düşünölebilmektedir. Bu tanımlamadan kùltürün, sosyal bir grubun tüm üyeleri ya da hemen hemen bütün üyeleri tarafından paylaşılma, grubun eski üyeleri tarafından yeni üyelere aktarılma, belirli davranışları paylaşma ve üyelerin dünyayı anlamlandırılmalarında ortak algı dayanaklarını yapılandırma özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Geertz' e göre kùltür, insanların, hayata yönelik tutumları hakkındaki bilgilerini aktarma, devam ettirme ve geliştirme aracıdır (TROMPENAARS, 1993, s. 26). Geertz kùltürü, insanların eylemini yönlendirme ve deneyimlerini yorumlama açısından bir anlam dokusu olarak görmektedir.

Kùltürü, Tylor, bir toplumun üyesi olarak bireyin kazandığı bilgiyi, inancı, sanatı, ahlakı, kanunu, gelenekleri ve diğer yetenekleri ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün olarak tanımlarken (HOFSTEDE ve diğerleri, 1990, s. 311), Child (1997), sık sık sosyal olarak onaylanan kurumsallaşmış normlar olarak görmektedir. Öte yandan, Triandis (1990, 82/83) ise kùltürü, objektif (araçlar vb.) ve sübjektif (değerler, normlar, tutumlar vb.) elementlerden oluşan insan yapımı olan çevrenin bir parçası olarak görmekte, örgütsel davranış için kùltürün, insanların etkisinin farkına varmadığı, daha derin düzeyleri yönettiği için önemli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Trompenaars (1993) tarafından, bir insan topluluğunun problemleri çözmeye yolu olarak

² Türkçe' de *örüntü* sözcüğüyle karşılanan "*patern*" sözcüğü çoğunlukla Türkçe' ye model olarak çevrilmiştir. Oysa İngilizce' de "model" ile "*patern*" arasında ince bir ayırım vardır. Örnekbicim ya da örnekçe olarak "model" ile "*patern*" arasındaki fark, *patern*de ayrık, özgün ve çarpıcı özelliklerin öne çıkmasıdır (BENEDICT, 2000, s. 10). Burada da Benedict (2000)' in de ifade ettiği gibi "her kùltürün apaçık bir kişiliği" olduğu felsefesinden hareketle *patern* sözcüğünün karşılığı olarak model sözcüğü yerine *örüntü* kullanılmaktadır.

görülen kültür, Harris ve Moran (1987) tarafından, bir insan topluluğunca, bilinçli ya da bilinçdışı olarak geliştirilen ve sonraki nesillere aktarılan yaşama biçimi olarak algılanmaktadır. Diğer bir deyişle, ihtiyaçları karşılamak için bir girişim olarak özel bir grupta standartlaştırılmış ve benimsenmiş gelenekler, adetler, tutumlar, alışkanlıklar ve düşüncelerdir. Kültür, insanları değişen koşullarına ve çevrelerine uyumlarında benzersiz yapan, açık ve gizli olarak kopyalanan yollar ya da mekanizmalardır. Schein (1984, 1992) kültürü, toplum üyeleri tarafından paylaşılan varsayımlar, değerler ve artefaktlar olarak tanımlamakta, birincil sosyalleşmenin kanıksanmış ürünü olarak; Jaeger (1986) ise, paylaşılmış zihinsel programlar ya da yaygın davranış teorileri olarak görmektedir. Bu kültür tanımı farklılıklarına rağmen, bu tanımlamaların temelinde kültürün, bir topluluk tarafından paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler olduğu ve kültürün bazı yönlerinin gözlenebildiği ve diğer bölümlerinin daha derinlerde olduğu ve grup üyelerinin iletişimine dayandığı anlayışı vardır. Bu nedenle kültür, bir toplumun birbirine bağlanmasına ve benzemesine neden olan zorlayıcı bir güç olmaktadır.

Kültüre ilişkin geliştirilen bu tanımlamalar içerisinde Hofstede' nin yaklaşımı ilgi çekicidir. Hofstede (1980a, 1983, 1991) kültürü, “yaşam süreci içerisinde kazanılan ve bir toplumun üyelerini diğerlerinden ayıran insan aklının kolektif programlaması (software of mind)..... bir toplumun çevresi ile olan ilişkilerini etkileyen yaygın karakteristiklerin interaktif toplamı” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği toplumsal çevrelerde yattığı söylenebilir. Programlama ailede başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Kültür kalıtım yoluyla kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmakta ve öğrenme sonunda oluşmaktadır. Kültür insan yapımıdır ve tarihsel olarak geliştirilmiş değerlerin, tutumların ve anlamların öğrenilmesi aracılığıyla nesilden nesile aktarılmaktadır. Kültürün insan doğası ve kişilikle olan sınırlarının nerede çizildiği, toplumbilimciler arasında tartışma konusu olmasına rağmen, Hofstede (1991) kültürün insan doğası ve kişilik özelliklerinden ayırt edilmesi gerektiğini belirtmektedir (Şekil 1).

İnsan doğası, bütün insanların ortak olarak sahip olduğu, genler aracılığıyla geçen özelliklerini ve bu yönü ile evrensel düzeyi ifade etmektedir. Bilgisayara benzetilirse bu düzey, kişinin fiziksel ve temel psikolojik fonksiyonlarını belirleyen “işletim sistemi”dir. İnsanın korkuyu, kızgınlığı, sevgiyi, neşeyi, üzüntüyü hissetme yeteneği, kendini geliştirme, çevreyi gözlemeleme, çevre ile ilişkide bulunma, diğer insanlarla iletişimi ve başkalarıyla bütünleşmesi gibi özellikleri zihinsel programlamanın bu düzeyi içinde yer almaktadır.



Şekil: 1

Bireyin Zihinsel Programlanmasındaki Üç Şahsi Düzey

Kaynak: HOFSTEDE, 1991, s. 6.

Diğer taraftan bireyin *kişiliği* ise, hiçbir canlı ile paylaşmadığı şahsi kişisel zihinsel programlama setidir. Bu bölümdeki özellikler, kısmen kişinin genleri aracılığıyla kalıtsal olarak geçen ve kısmen öğrenilen karakteristik özelliklere dayanmaktadır. Burada “öğrenme” ile kastedilen, kişisel deneyimler yanında ortak programlama, insan doğası ve kişilik arasında yer alan ve bir anlamda bir ara katman olan *kültürün* etkisiyle şekillenmektedir. Kişilik, kültürün hem sonucu hem de nedenidir. Geçmişteki felsefeciler ve bilginler, insanlar arasındaki kültür örüntülerindeki önemli istikrarı nasıl açıklayacaklarını bilemedikleri için kültürel özellikleri kalıtıma yormakta, önceki nesillerden öğrenmenin ve gelecek nesillere öğretmenin etkisini hafife almaktaydılar (HOFSTEDE, 1991, s. 7).

Burada kültürler arası literatürde yapılan tanımlamalara küçük bir örnek verilmekte ve her araştırmacı benimsediği araştırma yönteminin paralelinde kendi özel görüşünü belirtmektedir. Bu noktada ilgili alanda evrensel olarak kabul gören bir kültür tanımlaması yoktur. Bu çalışmada, kültür, belirli bir insan grubu tarafından türetilen ve paylaşılan eylemler ve artefaktlarda kendini gösteren *bilişsel (cognitive)* örüntüler olarak ele alınmaktadır. Bu anlamda kültür, “*bir kişinin, belirli bir grubun üyesi olmak için bilmesi gereken şeylere*” karşılık gelmektedir (ÖZEN, 1996, s. 9). Bu ifadede ki “*şeyler*” örgüt üyelerinin çevrelerindeki nesnelere, kişileri ve durumları anlamlandırmada kullandıkları *sembollere, davranış, değer ve varsayım* örüntülerine karşılık gelmektedir. Ayrıca bilişsel yaklaşım, çevrelerine odaklanan makro düzeyde bağlamsal faktörler ile mikro düzeyde örgütsel davranış arasında köprü kurma özelliğine sahiptir. Makro ve mikro araştırma düzeyleri arasında bir orta nokta olarak örgütsel analiz düzeyine odaklanmakta, iki araştırma düzeyini birleştirebilmektedir (EREZ, 1990, s. 566). Bu nedenle toplumsal kültür (makro düzeyde kültürel faktörler) ile örgüt kültürü (mikro düzeyde bireysel veya örgütsel davranış)

arasındaki etkileşimi araştırmayı amaçlayan bu çalışmada, bilişsel yaklaşımın kullanılması uygun olacaktır.

101. Karşılaştırmalı Yönetimde Toplumsal Kültür Boyutları

Karşılaştırmalı yönetim literatürü, ulusal düzeyde kültürel farklılıkları açıklamayı amaçlayan ve başlıca kültürel çeşitlilik boyutlarını tanımlayan modeller sunmaktadır. Son elli yılı aşkın bir süredir, çeşitli araştırmacılar, kültürlerin değişimi boyunca geçerli olan özel boyutları tanımlama ve bu kültürel farklılıkları açıklamak için model sunma görevini üstlenmişlerdir.

Kültürel farklılıkları konu alan ilk büyük ölçekli çalışmalardan biri McClelland (1961) tarafından yönetilmiştir. McClelland (1961)' in çok yönlü araştırması, başarı, yakın ilişki ve güç ihtiyaçlarının kültürler arasında farklı olup olmadığına ve bu boyutlarda yüksek değerlere sahip kültürlerin ekonomik yönden daha fazla gelişmiş olup olmadıklarına karar vermeyi amaçlamaktadır. Hipotezini test etmek için birçok farklı metodolojiyi ve farklı özne havuzunu kullanmıştır. Başarı, yakın ilişki ve güç ile ilgili konuları ya da referansları araştırma amacıyla çocuk hikayelerini, halk hikayelerini ve eski uygarlıkların tarihsel görüşlerini analiz etmiştir. Annelerin oğullarının başarı ihtiyaçları üzerindeki etkileri ve tutumları arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için, görüşmeleri ve anketleri anneler ile yönetmiştir. Ayrıca, görüşmeler ve anketler aracılığıyla girişimcilerdeki ve iş adamlarındaki üç ihtiyacın gücünü değerlendirmiştir. Bu yaklaşımdan elde edilen sonuçlar, incelenen toplumda güç, başarı, ilişki ihtiyaçları ve ekonomik gelişme arasında pozitif bir korelasyon olduğu görüşünü desteklemektedir. Bu araştırma, yapısı özel bir kültürel farklılıklar modeli ile sonuçlanmamasına rağmen, takip eden bir çok kültürler arası araştırma ve modeller üzerinde önemli etkiye sahip olmuştur³.

Kültürel farklılıkları tanımlayan yaklaşımlardan bir diğeri de antropolojist Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in geliştirdiği değer boyutlarıdır. Teori Parsons ve Shils' in genel eylem teorisine dayanmaktadır (MAZNEVSKI ve diğerleri, 2002, s. 276). ABD' nin güneybatısında yer alan beş yerel topluluk (İspanyol-Amerikan, Mormon, Texan, Zuni ve Navaho yerlileri) üzerinde, çeşitli senaryolara dayanan bir metodoloji ile yapılan bu çalışma, tüm insanlar tarafından paylaşılan

³ Child ve Tayeb (82/83), McClelland (1961)' in, başarı için motivasyon ölçümlerinin, Türkiye gibi ülkelerden ziyade Amerika gibi ülkelerdeki daha yüksek motivasyon düzeylerini ifade ettiğini belirtmektedirler. Bu ölçümlerin, kariyer başarısı ve materyaller açısından, Amerika' nın başarı kavramını ifade ettiğini, Müslüman ülkelerde daha önemli olabilecek alternatif kavramları, manevi başarıları (*spiritual attainment*) içermediğini ileri sürmektedirler. Franke ise McClelland' ı eleştirerek, McClelland' ın ileri sürdüğünün aksine, çocuklukta başarı uyumu ile ekonomik büyüme arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir (FRANKE ve diğerleri, 2002, s. 7). Daha fazla bilgi için bkz. Child-Tayeb, 82/83, ss. 23-70; Hofstede, 1980a; Triandis, 1990, ss. 103-172.

altı temel problemin olduğunu ve farklılıkların, bu problemleri çözmek için seçilen *değer yönelimlerinde* ve tercih edilen *seçimlerde* yattığını ileri sürmektedir. Değer yönelimi ile ifade edilen, inançların, duyguların ve amaçların değerlendirilmesinden kaynaklanan ve insanların günlük yaşamını yönlendiren ilkeler kümesidir. Bir başka deyişle, değer yönelimi, genel insan problemlerinin çözümü ile ilgili olduğu gibi, insan düşünce ve hareketlerinin akışına her zaman yön veren ve düzenleyen, karmaşık, fakat kesin olarak modellenmiş ilkelerdir. Değer yönelimi kuramı, üç temel varsayım üzerine kurulmuştur: (1) Bütün zamanlarda, bütün insanların çözüm bulması gereken insanlığın ortak problemleri sınırlı sayıdadır; (2) Bu problemlerin çözümünde farklılıklar varken, bu farklılıklar da rasgele ve sınırsız değildir. Çözüm tarzları, mümkün olan bir çözüm kümesinin sınırları içerisinde değişkenlik göstermektedir; (3) Bütün çözümlerin bütün seçenekleri, tüm zamanlarda, bütün toplumlarda mevcuttur. Fakat yeğlenme biçimleri farklıdır; başka bir deyişle, toplumların değer yönelimlerine ilişkin olarak bir tercih sıralaması vardır.

Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in şemasında kültür, bir toplumdaki değişim örüntüleri ya da, daha spesifik bir ifadeyle, etkileşim halindeki bir topluluk tarafından paylaşılan sosyal etkinlikle ilişkili derin düzeydeki değer ve varsayım örüntüleri olarak tanımlanmaktadır. Yukarıda belirtilen varsayımlara dayalı olarak, Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in belirlediği değer yönelimleri çerçevesi, aşağıdaki altı temel soru üzerine yapılandırılmıştır:

1. Bir toplumun insan temel doğası hakkındaki kabulleri nelerdir (*insanların doğası*)? Kültürel eğilim olarak bir toplum, insan doğasını iyi, kötü veya iyi ve kötünün karışımı (nötr) ve değişebilir, değişmeyebilir olarak tanımlayabilir.

2. İnsanların diğer insanlarla olan ilişkileri hakkında bir toplumun kabulleri nelerdir (*insanlar arası ilişkiler*)? Bu kültürel boyut üç farklı seçenek doğrultusunda şekillenmektedir. Bunlar; bireysel, kolektif (ortaklaşa davranışçı) ve hiyerarşik ilişkidir.

3. Toplumun insan ile doğa ilişkisine yönelik kabulleri nelerdir (*doğayla var olan ilişki*)? Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) çerçevesi insan–doğa ilişkisini, doğaya egemen olma, doğa ile uyum ve doğaya boyun eğme (teslimiyet) olarak üç farklı eğilimle açıklamaktadır.

4. Bir toplumdaki insanların normal çalışma yöntemleri spontane midir (yani, anı yaşarken kendiliğinden mi ortaya çıkar), yoksa bir işlev ve başarı sonucu mudur, ya da rasyonel bir denetimi mi içerir (*öncelikli çalışma biçimi*)? Bu boyuttaki kültürel yönelişler; eylem, var olma ve denetim olarak karşımıza çıkmaktadır.

5. Bir toplumdaki insanların zamana yönelik kabulleri nelerdir (*zamana ilişkin yönelim*)? Bu çerçeveye göre toplumlar kültürel olarak; geçmiş, şimdi ve gelecek zaman yönelimleri açısından farklılaşmaktadır.

6. Toplum üyeleri çevresindeki fiziksel alanı özel ve mahrem bir varlık olarak mı, kamusal, herkese açık bir varlık olarak mı algılıyorlar, yoksa bu ikisinin karışımı bir anlayışı mı yeğliyorlar (*alana ilişkin yönelim*)? Bu boyuttaki kültürel yönelişler, kamusal, özel veya ikisinin karışımı olarak gerçekleşmektedir.

Çeşitli etnografik incelemeler sonucu ortaya çıkan Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) çerçevesi, yöneltile eleştirilere rağmen⁴, geçen zaman içerisinde adeta aksiyom gücü kazanmış, bu değer yönelimleri, birçok araştırmacı tarafından (ADLER, 1991; SCHEIN, 1992; TRIANDIS, 82/83; MAZNEVSKI ve diğerleri, 2002) kendi kültürler arası çalışmalarında benimsemiş ve referans olarak kullanılmıştır. Örneğin, *insanlar arası ilişkiler* yönelimi öğeleri, Hofstede (1980a)' nin bireysellik-ortaklaşa davranışçılık ve güç mesafesi kavramlarını, Trompenaars (1993)' in bireysellik-toplulukçuluk, başarı-atfetme (ascription) ve eşitlik-hiyerarşi boyutlarını çağrıştırmaktadır. *Doğayla var olan ilişki*, Trompenaars (1993)' in içsel yönetim-dışsal yönetim boyutuyla ve *öncelikli çalışma biçimi* Trompenaars (1993)' in ardışık zaman ve zaman boyutu ile ilgilidir. Hall (1966)' un zaman ve alan boyutları Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in aynı isimli boyutları ile benzer anlamları taşımaktadır.

Hall (1960, 1966)' un ortaya koyduğu kültür boyutlarının ise, Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in değer yönelimlerine davranışsal boyutta aydınlatmalar getirdiği şekilde yorumlanabilmektedir. Hall (1960, 1966)' un modeli dört boyutu içermektedir, iletişimde geniş bağlam-dar bağlam, kişisel mekan (iletişimde kişiler arası mesafe), uzlaşım lisanı ve zamanı algılama biçimi.

Dar bağlamlı bir kültürde dilin kullanım biçimi amaca dönük olup bilgi mesajda açık olarak yer alırken, *geniş bağlamlı* kültürlerde geliştirilen iletişimde bilgi bağlamda yoğunlaşmakta ve sözsüz iletişim öğelerinin önemi sözlü iletişim öğelerine göre daha fazla olmaktadır. Sargut (2001) yapılan araştırmaların geniş-dar bağlamlı kültür boyutlarıyla Hofstede (1980a)' nin bireyciliğe-ortaklaşa davranışçılığa ilişkin sınıflamalarının birbirini doğruladığını belirtmektedir. Buradan hareketle, bireycilik eğiliminin yoğun olduğu kültürlerde dar bağlamlı iletişimin, ortaklaşa davranışçı kültürlerde ise geniş bağlamlı iletişimin benimsendiği söylenebilir. Sargut (2001), bu

⁴ Child ve Tayeb (82/83), kültürler arası karşılaştırma araştırmalarında kültürel göstergeler olarak bu şekilde ele alınan standardize edilmiş birkaç düşünsel boyutun geçerliliğini sorgulamaktadır. Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in belirlediği insan problemlerinin sayısını yetersiz bulmakta ve bu problemlerin her toplumda eşit öneme sahip olduğunun varsayılmasını da kabul etmemektedir. Daha fazla bilgi için bkz. Child-Tayeb, 82/83, ss. 44-45.

çerçeve içerisinde ortaklaşa davranışçı kültürler arasında yer alan Türkiye' nin geniş bağlamli bir kültürel ortama sahip olmasının doğal karşılanması gerektiğini belirtmektedir. Bu kuramsal çerçeve Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in değer yönelimlerinden *insanlar arası ilişkiler yönelimi* ile açıklanabilmektedir.

Hall (1966) *kişisel mekan* kültür boyutunda kişiler arası iletişimde dört tip mesafe türünün olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar mahrem mesafe, samimi mesafe, sosyal mesafe ve genel topluma açık mesafedir. Bu boyut Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in değer yönelimlerinden insanlar arası ilişkiler yönelimine karşılık gelmektedir. Aynı zamanda Hall (1966)' a göre kültürde tercih edilen kişiler arası mesafe Hofstede (1980a)' nin bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutu ile yakından ilgilidir. Hall-Hall (1987) yüksek bireycilik eğilimi gösteren kültürlerde, ortaklaşa davranışçı kültürlere nazaran daha fazla bir mesafenin tercih edildiğini belirtmektedir. Bu noktadan hareketle, bireyciliğin bağlamla olan ilişkisi göz önüne alındığında, geniş bağlamın en önemli karakteristiği olan sözsüz iletişim öğelerine ilişkin etkinin, kişiler arası mesafenin azaltılması yoluyla artırılmak istendiği söylenebilir.

Hall (1966)' un açıkladığı boyutlardan bir diğeri olan *uzlaşım lisanının* odak noktası, kurallar, ahlaki uygulamalar ve gayri resmi geleneklerden oluşmaktadır. Bu boyut, Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in insanların doğası boyutuna karşılık gelmektedir.

Hall (1966), *zamanı algılama biçimine* ilişkin, tek dizi (monochronic) ve çok dizi (polychronic) olarak iki farklı zaman boyutunu tanımlamıştır. Zamanı tek dizi olarak ele alan kültürlerde, insanlar genellikle kendilerini aynı anda tek bir işe konsantre etmekte ve zamanı sonsuz doğrusal bir çizgide parçalı ve elle tutulurcasına somut görmektedirler. Çok dizi zamanlı kültürlerde, insanlar aynı anda çeşitli görevleri yapmakta ve çok kişi ile etkileşim halinde bulunmakta, zamanı akışkan olarak görmektedirler. Zamana ilişkin tek dizi ve çok dizi yönelimlerinin Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in öncelikli çalışma biçimi yönelimine karşılık geldiği söylenebilir. Hall (1966)' a göre insanların zaman uyumu geçmiş, şimdi ve gelecek odaklıdır. Hall (1966)' un bu boyutu Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in zaman yönelimi ile örtüşmektedir.

Yöneltilen eleştirilere rağmen, son yıllarda yoğunluk kazanan kültürler arası farklılıkları belirleme araştırmaları arasında en çok ses getiren çalışmalardan birisi de Hofstede (1980a)' nin değer tanımlamalarıdır⁵. Bu çalışma 40 ülkeyi ve 3 bölgedeki 116.000' den fazla IBM çalışanını

⁵ Hofstede (1980a)' nin kültürler arası değer tanımlamaları çalışmasına ilişkin, önceki komünist toplumları ihmal ettiği, araştırma evreninin yönetim düzeyindeki çalışanları kapsamadığı ve tek bir çokuluslu işletmede yönetildiği (SMITH ve diğeri, 1996, ss. 231-267); geliştirdiği kültürel boyutların teorik temelinin herhangi bir kültürel teoriye dayanmadığı (ROBERTS-BOYACIGİLLER, 1984, ss. 423-475); sonuçların tamamıyla

kapsamaktadır. Araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin dört boyut belirlenmiştir: Güç mesafesi, bireysellik-ortaklaşa davranışçılık, belirsizlikten kaçınma ve erillik-dişilik.

1. *Güç mesafesi (power distance)*; toplumdaki bireylerin kurumlardaki ve örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenme derecelerini göstermektedir. Gücün neden olduğu farklılıkları en aza indirmeye çalışan toplumlar, düşük güç mesafesinin söz konusu olduğu kültürü; gücün benimsendiği ve kurumsallaştırıldığı toplumlar ise, yüksek güç mesafeli kültürleri yansıtmaktadır. Düşük güç mesafeli toplumlarda, toplumsal eşitsizlik düşük düzeydedir, insanlar birbirine eşit düzeyde bağımlıdır, çocuklara aile bireyi gibi davranılmakta, ayrıcalıklar ve statü sembolleri öne çıkarılmamaktadır. Yüksek güç mesafeli toplumlarda ise, gücü elinde bulunduranların ayrıcalığı belirgindir, güçsüz insanlar güçlü insanlara bağımlıdır, çocuklara itaat öğretilmekte, ayrıcalıklar ve statü sembolleri sürekli olarak vurgulanmaktadır. Toplumda egemen olan değerlerin ve bunların doğurduğu davranışların çalışma ortamlarına taşınmasıyla, güç mesafesi örgütsel ortam ve uygulamalarda farklı değerlerin ve eğilimlerin oluşumuna neden olmaktadır. Yüksek güç mesafesinin örgütlerde oluşturduğu başlıca eğilimler; çalışanların üstlerinin geniş ve sorgulanmayan otoritesini kabul etmesi, üstlerinin çok geniş yetkilere, otoriteye ve lider özelliklerine sahip olduğuna inanılması, dik ve yüksek örgüt yapısı, merkeziyetçilik ileri düzeyde ve gücün, ilişkiler, karizma ve gücü kullanma yeteneğine bağlı olmasıdır. Düşük güç mesafesinin örgütlerde oluşturduğu başlıca eğilimler ise, üstlerle iletişim ve üstlere ulaşma kolaylığı, ademi merkeziyetçilik, basık örgütsel yapı ve gücün, pozisyon, uzmanlık ve yeteneğe bağlı olmasıdır. Chow ve çalışma arkadaşları (1999), güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda karar alma sürecine katılımı zayıf bir liderlik özelliği olarak değerlendirirken, güç mesafesinin az olduğu kültürlerde çalışanların üstleri ile eşit haklara sahip olduklarına inandıklarını, yaptıkları işlerle ilgili kendilerine danışılmasını beklediklerini ve alınan kararları etkileyebileceklerini düşündüklerini ileri sürmektedirler. Güç mesafesi boyutu, Hofstede (1980a, ss. 92-152) araştırmasında yer alan ülkeler açısından incelendiğinde, Avusturya, İngiltere, Almanya, ABD gibi ülkelerin güç mesafesinin düşük olduğu ülkeler grubunda; Hindistan, Hong Kong, Brezilya, Fransa, Türkiye gibi ülkelerin ise yüksek güç mesafeli ülkeler grubunda yer aldığı görülmektedir. Hofstede' nin bu boyutu Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in insanlar arası ilişkiler yönelimindeki farklılaşmaya karşılık gelmektedir.

2. *Bireysellik (individualist) – ortaklaşa davranışçılık (collectivist)*; bireyci toplumlarda özerklik, rekabet ve kişisel verimlilik gibi değerler ön planda iken ortaklaşa davranışçı toplumlarda

spekülatif olduğu; “genelde otoritenin sorgulanması” derecesinin son derece temelleri sağlam “ilgisiz bir zincire” başvurular içerdiği ve iklimsel farklılıklardan elde edilmiş olduğu -ekvatordan uzaklığın, ortalama toplumsal güç mesafesi skorları ile en yüksek derecede korelasyonlu (negatif yönlü) toplumsal karakteristikler olduğu- (CHILD, 1981, s. 331) yönünde literatürde çeşitli eleştiriler yer almaktadır.

grup içi davranışlar, kişiler arası uyum ve grup dayanışması gibi değerler vurgulanmaktadır. Bu boyutta, güvenin dayandığı kaynaklar da farklılaşmaktadır. Bireysellikte öne çıkan *bilişsel* temelli güven profesyonelliğin önemsenmesini, ortakların yapılan sözleşmeye sadık kalmalarını ve birbirlerine eşit davranmalarını öngörmektedir. Oysa ortaklaşa davranışçı toplumların öne aldığı *duygu* temelli güven, ortakların toplumsal ve duygusal bağlar oluşturduklarını, söz konusu bağların düzenli iş ilişkileri ve profesyonel ilişkilerin önüne geçtiğini göstermektedir (SARGUT, 2003, s. 112). Türkiye’deki hemşerilik ve adam kayırmanın kökenleri de ortaklaşa davranışçılığa dayanmaktadır. Doğu Avrupa ve Kuzey Amerika’daki toplumlar bireyci iken, Asya, Güney Amerika ve Kuzey Avrupa’daki toplumlar ortaklaşa davranışçıdır. Sargut (2003) ve Triandis-Bhawuk da Türk toplumunu dikey ortaklaşa davranışçı bir kültür olarak tanımlamaktadırlar⁶ (SÜMER, 2000, s. 83). Zaten ortaklaşa davranma ile güç mesafesi ilişkilendirildiğinde Sargut (2001)’un belirttiği gibi ortaklaşa davranışın az güç mesafesiyle uzlaşmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Sargut (2001) ortaklaşa davranışçı alanda yer alan ülkelerin demokrasiyi yaşatmada çektiği zorlukların temelinde de bu ilişkinin yatıyor olabileceğine dikkati çekmektedir⁷. Bazı araştırmacılar ise bireyselliği, bir ülkenin ekonomik ilerleme ve endüstrileşme düzeyi ile ilişkilendirmektedirler. Örneğin, Weber, İngiltere’de 18. yüzyılda yaşanan Sanayi Devriminin ve kapitalizmin arkasındaki yönetici gücü, Protestanizm tarafından desteklenen ve cesaretlendirilen İngiliz insanının yüksek düzeydeki bireyselliğine dayandırmaktadır (TAYEB, 1992a, s. 127). Toplumların kültürel evrimi üzerine geliştirilen bir perspektif de, *ilişkili benlikten* ziyade *ayrışık benliğe*, toplumsal ilişkilerden ziyade değişime odaklanılarak, geleneksel ortaklaşa davranışçı kültürlerden modern olarak niteledikleri bireyci kültürlerle yönelik değişime dikkati çekmektedir (EREZ, 1990, s. 572). Bireyselliğe yönelik bu değişim yüksek düzeydeki GSMH ile ilişkilendirilmektedir. Hofstede (1991), GSMH ile bireysellik arasında pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişki bulmuştur. Ancak aynı çalışmada bazı ortaklaşa davranışçı ülkelerin (Singapur, Hong Kong,

⁶ Kağıtçıbaşı (1999), yapılan *ayrışık-ilişkili benlik* ve bireysellik-ortaklaşa davranışçı kültür ayrımlarının dünyanın birbirlerinden tamamen ayrı iki bütünden oluştuğu izlenimini vermemesi gerektiğini ileri sürmektedir. Kağıtçıbaşı (1999), ortaklaşa davranışçı kültürlerde, sadece *ilişkili benliklere* (genellikle Batı dışındaki ortaklaşa davranışçı toplumlarda görülen, başkalarıyla iç içe girmiş, sosyal bağlamdan koparılamayan benlik) rastlanmadığı gibi, bireyci kültürlerde de sadece *ayrışmış benliklere* (birçok Batı kültüründe yaygın olan ayrışık, başkalarından ayrılmış bir varlık olarak bireyci benlik) rastlanmadığını, hatta kültürün alt gruplarında bile benlik yapılarında ciddi farklılıklara rastlanıldığını (kadınlarla erkekler arasındaki ya da farklı etnik grupların içindeki benlik yapısı farklılıkları gibi) belirtmektedir. Örneğin, Üskül’e göre, Türkiye birçok araştırmacı tarafından “ortaklaşa davranışçı” bir kültüre sahip olarak varsayılrsa da, bireyci özelliklerin özellikle kentsel, yüksek eğitilmiş ve genç kesimde oldukça yaygın olduğu bir ülkedir (KAĞITÇIBAŞI, 1999, s. 367). Ancak toplumun beklentileri, gelenekleri, ortak yaşam tarzları vb., o kültürde yaşayan insanların birbirine benzer benlik yapısına sahip olması sonucunu doğurmaktadır. O kültürde var olmak ya da uyumlu bir şekilde yaşayabilmek bunu gerektirmektedir. Son dönemde yapılan çalışmalar, Türkiye’nin kültürel olarak, 1980’de Hofstede’nin araştırmasına göre bir azalma gösterse de halen ortaklaşa davranışçı ancak daha az hiyerarşik olduğunu göstermektedir.

⁷ Hofstede’nin güç mesafesi ve bireyselliliğe göre kırk ülkenin konumunu belirttiği grafikte, ortaklaşa davranışçı bölümde yer alan ülkeler teker teker incelendiğinde, ya demokrasiyi yaşatamadıkları ya da yaşatma uğraşında önemli zorluklarla karşılaştıkları görülecektir (Hofstede, 1980b, ss. 42-63).

Japonya gibi) de yüksek düzeylerde GSMH' ya sahip olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. Ayrıca Avrupa ve Kuzey Amerika' dan daha hızlı ekonomik büyüme modelleri ile 1980' lerde ekonomik güç olarak ortaya çıkan Japonya ve diğer Konfüçyan kültürlü ülkeler, ortaklaşa davranışçılığın ekonomik büyüme ile bağdaşabileceğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte Erez (1990)' e göre açık olmayan şey, hızlı büyümenin sadece daha gelişmiş ülkelerin "yakalanmasıyla" sınırlı olup olmayacağı, yakalandığı zaman da büyümenin devam edip etmeyeceğidir. Hofstede (1980a)' nin tanımladığı bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutu, Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in çerçevesindeki bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutuyla bire bir uymaktadır.

3. *Belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance)* boyutu; bir toplumun, karmaşıklığın var olduğu ve değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginliğin derecesi ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek kültürlerde çok sayıda uzman çalıştırmanın, yazılı ve biçimsel kuralları uygulamanın, formalizasyonun ve standardizasyonun egemen olduğu bir yapılaşma ortaya çıkmaktadır. Bu kültürde geleceğin belirsizliğinin üstesinden gelebilmek için planlayıcılara ve planlama çalışmalarına önemli yatırımlar yapılmaktadır. Hofstede (1980a)' ye göre belirsizliği tolere etme gücü düşük olan kültürlerde, çok az yapılandırılmış eylemler, çok az yazılı kurallar, daha fazla genelleme, çok az ritüel davranışlar ve özerkliğe daha fazla tolerans egemendir. Belirsizlikten kaçınma boyutu Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in çerçevesindeki, hem insanların doğası hem de insan-doğa ilişkisi boyutları ile örtüşmektedir. Belirsizliğe karşı toleransı az olan Türk toplumunun (Hofstede, 1980a, s. 316), kendisi için tehdit oluşturan belirsizliğin etkisini en aza indirmek için güç mesafesini arttırarak tepki verdiği açıktır. Bu konuya ilişkin olarak Sargut belirsizliğin üstesinden gelinemediği zamanlarda ya da artan belirsizlik toplumu paralize ettiğinde insanların Tanrı' ya, generallere ya da sivil politikacı babalara sığınarak belirsizliği azaltmaya çalıştığını belirtmekte; terör ve ekonomik krizler (artan belirsizlik) gibi olguları izleyen darbelere, ihtilallere, demokrasi kesintilerine halk kitlelerinin verdiği desteğin, belirsizliği azaltma çabası içinde olan kitlelerin doğal tepkisi olduğu şeklinde yorumlamaktadır (Sargut, 2001, s. 183).

4. *Erillik-dişilik (masculinity-femininity)* boyutu; bir toplumda geçerli ve baskın olan değerlerin erkeğe ya da kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Hofstede (1980a)' ye göre, eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak ön plana çıkıp, insana verilen değerlerin arka planda kalması, bu toplumda erkek değerlerinin hakim olduğunun bir göstergesidir. Dişi kültürün göstergeleri ise, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır (SARGUT, 2001, s. 175). Bu boyut, Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in öncelikli çalışma biçimi yönelimi ile yakından ilgilidir. Erillik özellikleri eylem tercihleri ile, dişilik karakteristikleri ise varolma tercihleri ile ilişkilidir.

Hofstede (1980a, ss. 279-307)' nin bulgularına göre Türkiye erillik-dişilik ayırımının orta sınırına en yakın ülkedir ve dişilik özellikleri daha baskındır. Erillik, dişilik kültürel boyutunda, Türkiye' ye yönelik olarak yapılan bir diğer çalışma da Sargut (2001)' un araştırmasıdır. Sargut (2001)' un Hofstede (1980a)' nin Türk toplumu üzerine yaptığı genellemeyi test etmek üzere, geniş bir zaman aralığı içinde, üniversite öğrencileri üzerinde yapmış olduğu araştırmasında, elde ettiği sonuçlar Hofstede (1980a)' nin araştırmasıyla paralellik taşımaktadır. Öğrencilerin baskın dişilik eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

Hofstede (1980a)' nin kültürel farklılıklara ilişkin olarak ortaya koyduğu bu dört boyut, Batılı görüş açısı ile geliştirilmiştir. Hofstede (2001)' nin geliştirdiği bir diğer toplumsal kültür boyutu ise IBM çalışanları ile tanımlanan dört boyuttan tamamen bağımsız olarak, Doğulu bakış açısı ile geliştirilen değer envanterlerinden oluşan değer araştırmasının bir ürünüdür. Araştırma bulguları 1985' li yıllarda, Hong Kong Çin Üniversitesi' nde Michael Harris Bond tarafından organize edilen ve Çin kültürü ile ilgilenen araştırmacıların yer aldığı bir araştırma grubu aracılığıyla, 23 ülkeden öğrenci yanıtları ile elde edilmiştir. Hofstede ve Bond (1988) araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan bütünleşme ve ahlaki disiplini (güç mesafesini ve bireyciliği) *ortaklaşa davranışçılık*, insancılık boyutunun da *erillik-dişilik* olarak adlandırılabilir temel boyutlar altında birleştirilebileceğini öne sürmektedirler. Ancak araştırmada ortaya çıkan kültür boyutlarından *Konfüçyüsçü dinamizm (geleceğe-geçmişe yönelim)*, Hofstede (1980a)' nin dört boyutundan herhangi biri ile ilişkilendirilememiştir⁸. Bu boyutta ortaya çıkan yüksek puanlar, geleceğe yönelik inançları vurgularken, düşük puanlar ise, geçmişe ve şimdiki zamana ilişkin inançları açıklamaktadır (HOFSTED-BOND, 1988, s. 16). Konfüçyüsçü dinamizm boyutu Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in zaman yönelimi ile örtüşmektedir.

Burada çizilen kurumsal çerçeveye, Triandis (1990, 2002)' in katkıları da göz ardı edilemez. Triandis (1990), kültürü subjektif deneyimler olarak algılama, Hofstede (1980a)' nin bulgularını daha özele indirgeyip kültürel farklılıkları bireysellik-ortaklaşa davranışçılık açısından ele alması bakımından, bu alandaki yazına büyük katkılarda bulunmuştur. Lessem ve Neubauer ise kültürel farklılıkları iki boyutta ele almaktadır: *Sistem yönelimi ve yapısal yönelim* (Gatley-Lessem, 1995, s. 4). Trompenaars (1993) ve Hampden-Turner-Trompenaars (1993) de, kapitalist ekonomilerde geçerli olduğunu ileri sürdükleri yedi kültürel farklılık boyutunu belirlemişlerdir: *Evenselcilik-*

⁸ Hofstede ve Bond (1988)' un belirlediği bu değer boyutlarının geçerliliği üzerine bazı araştırmacılar (YEH-LAWRENCE, 1995; ADLER ve diğerleri, 1989; MONTGOMERY, 2000) çeşitli eleştiriler yöneltmektedirler. Batı' da, Kuzey Amerika' da ve Avrupa' da geliştirilip kullanılan araçların Batı' nın "gerçeklik" düşüncesini içerdiği için, Çin yönetsel davranışlarını belirlemede kullanılamayacağı ileri sürülmekte, bu nedenle yanıtlayıcılardan elde edilen sonuçların geçerliliği sorgulanmaktadır. Hofstede ve çalışma arkadaşlarının yaptığı analiz boyutlarına yönelik eleştiriler için bkz. Yeh-Lawrence, 1995, ss. 655-669; Adler ve diğerleri, 1989, s. 71; Montgomery, 2000.

*ayrıntıcılık, çözümlene-bütünleme, bireycilik-toplumculuk, içe yönelik-dışa yönelik yönlendirme, bölümsel zaman-senkronize zaman, ulaşılmış statü-ulaşılmak istenen statü ve eşitlik-hiyerarşidir*⁹. Hampden-Turner ve Trompenaars (1993)' in de belirttikleri gibi, bu boyutlar da doğrudan Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)' in belirlediği kültürler arası farklılaşma boyutları ile örtüşmektedir.

Bu bölümde bir özeti sunulmaya çalışılan toplumsal kültür boyutlarından, kültürü ve toplumsal kültür farklılıklarını tanımlamanın zorlukları görülebilmektedir. Kültürler arası çalışmalar birçok kültürel farklılık modelleri sunmaktadır. Ancak birçok araştırmacı her bir modele ulaşmayı sağlayan çalışmaların altında yatan araştırmaların geçerliliğini sorgulamaktadır. Kültürler arası farklılaşmaya ilişkin görüş birliği yetersizliğinin temelinde, toplumsal kültürün tüm dünyada tamamıyla homojen olarak ele alınması gibi sağlam olmayan bir varsayıma dayanmaları yatmaktadır. Oysa toplumsal kültür, alt toplumlardan, aynı toplumdaki azınlık üyelerden, alt kültürlerden (okullar, örgütler, aileler) ve ekonomik gelişimin itici gücünden (küresel başarı için gerekli olan sınırlı davranış tanımlamalarından) etkilenmektedir. Bu konular, toplumsal kültür farklılıklarını ifade eden, üzerinde hemfikir olunulan tek bir modelin bulunmamasıyla ilişkilendirilince, kültürler arası psikolojik araştırma alanında yakınsama-ayırışma tartışmasına yol açmaktadır.

⁹ Hofstede (1996b), Trompenaars (1993)' in verilere uyguladığı faktör analizi ve korelasyon sonuçlarının, istatistiksel olarak 7 boyut yerine 2 boyutu desteklediğini ileri sürmektedir: *Bireycilik-toplumculuk* ve *evrenselcilik-ayrıntıcılık*. Bu iki boyutun da kendi *bireysellik* boyutuyla ilişkili olduğunu belirtmektedir. Trompenaars (1993)' in sonuçlarının ve metodolojisinin gözden geçirilip, analizlerin yeniden yapılması gerektiği ve Trompenaars (1993)' in çalışmasında yer alan teorinin veriler tarafından desteklenmediği yönünde eleştiriler yöneltmektedir. Hofstede (1980a)' nin, Trompenaars (1993)' in çalışması üzerine yorumu ve Charles Hampden-Turner ve Fon Trompenaars' ın bu eleştirilere verdiği yanıtlar için bkz. Hofstede, 1996b, ss. 189-198; Hampden-Turner – Trompenaars, 1997, ss. 149-159.

Tablo: 1
Kuramsal Çerçeve Kapsamında Toplumsal Kültür Boyutları

<i>Kültürel Boyutlar</i>	<i>Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)</i>	<i>Hall (1966) ve Hall ve Hall (1987)</i>	<i>Hofstede (1980a)</i>	<i>Hofstede ve Bond (1988)</i>	<i>Gatley ve Lessem (1995)</i>	<i>Hampden-Turner ve Trompenaars (1993)</i>
İnsanların doğası	İyi, kötü, iyi-kötü karışımı Değişebilirlik-değişmezlik	Uzlaşım lisanı	Belirsizlikten kaçınma			Bölümsel zaman Senkronize zaman
İnsanlar arası ilişkiler	Hiyerarşi, bireycilik, ortaklaşa davranışçılık	Kişisel mekan, İletişim (dar-geniş bağlamı)	Güç mesafesi Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık	Ortaklaşa davranışçılık (bütünleşme ve ahlaki disiplin (güç mesafesi ve bireycilik))		Eşitlik-hiyerarşi Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık
İnsan-doğa ilişkisi	Egemen olma, uyum, boyun eğme		Belirsizlikten kaçınma			
Öncelikli çalışma biçimi	Eylem, var olma, denetim	Tek dizi zaman yönelimi Çok dizi zaman yönelimi	Erillik-dişilik	İnsancılık		
Zamana ilişkin yönelim	Geçmiş, şimdi, gelecek	Geçmiş, şimdi, gelecek		Konfüçyüsçü dinamizm		
Alana ilişkin yönelim	Kamusal, özel, kamusal-özel karışımı	Kamusal, özel				
Sistem yönelimi					Rasyonellik/profesyonellik ve insancılık	
Yapısal yönelim					Pragmatizm/deneyseçilik ve idealizm/gelişimcilik	
Statü yönelimi						Ulaşılmış statü Ulaşılmak istenen statü
Yönetim/kural yönelimi						Evrenselcilik-ayrıntıcılık
Fayda yönelimi						Çözümleme-bütünleme
Kontrol yönelimi						İçe yönelik-dışa yönelik yönlendirme

102. Yakınsama– Ayrışma Tartışması

Küreselleşme, hacim ve önemi her geçen gün daha da artan uluslararası işletmecilik ve buna karşılık çok sayıda çokuluslu şirketin hala şövenist bir yaklaşımla yönetilmeleri, son yıllarda dikkatlerin yeniden, farklı kültürlerdeki yönetim anlayışının ve kültürel değerlerin, yönetsel/örgütsel olguları nasıl ve ne yönde etkiledikleri sorusu üzerinde yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Yakınsama eğilimi ve ilerleyen zamanın toplumsal kültürlerdeki farklılıkları koruyup koruyamadığı, son zamanlarda uluslar arası ve kültürler arası yönetim araştırmalarında yoğun olarak tartışılan bir konudur. Toplumsal kültür ile farklı kültürel ortamlarda faaliyet gösteren şirket yönetimi arasındaki ilişkiler üzerine yapılan araştırmalar, bu alanda üç farklı görüşün ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bunlar, yaygın endüstriyel deneyimlerin (özellikle teknolojik kökenin) bir sonucu olarak örgütsel modellerin ve yönetim yapılarının bir noktaya yöneldiğini öngören *yakınsama (convergence) yaklaşımı*, toplumların kültürel sınırları olduğunu ve yönetim etkinliğinin de faaliyette bulunduğu kültüre bağlı olduğunu benimseyen *ayrışma (divergence) yaklaşımı* ve kültürlerin karşılıklı etkileşimi sonucu ortak bir değerler sisteminin oluştuğunu ve çağımızda evrensel sayılabilecek kültürel öğeler ile yerel kültür öğelerinin bir karması olan değerlerle yönetimini öngören *karşılıklı etkileşim (crossvergence) yaklaşımıdır*.

Yakınsama eğiliminin gerisindeki varsayım, küresel iletişim ve ulaşımda yaşanan gelişmelerin, pazar ekonomisinin başarısının ve artan şirket uluslararasılaşmasının toplumsal kültür farklılıklarını azalttığıdır (AL-JAFARY–HOLLINGSWORTH, 1983; CHILD-TAYEB, 82/83; LUTHANS ve diğerleri, 1993, OUDENHOVEN, 2001, LUBATKIN ve diğerleri, 1997; SHENKAR, 2001). Yakınsama görüşü, ulusal ekonomiler arasındaki karşılıklı bağımlılığı arttıran küreselleşmenin, ülkelerin içsel sistemlerinden bağımsız olarak, “küresel bir kapitalist sistem” yaratacağını ve bu sistemin gerektirdiği örgütsel uygulamaların tüm ülkelerde geçerli hale geleceğini savunmaktadır (OHMAE, 1990’ dan aktaran ÖZEN, 2002a, s. 50). Bu yaklaşım, uluslararasılaşmanın ve teknolojinin katkısıyla kültürel değerlerde evrensele doğru bir gidişin olduğunu ve dünya genelinde bir kültür yaratılacağını ileri sürmektedir. Kelley ve Worthley (1981, s. 164) yakınsama eğiliminin temelinde, yönetim inançlarının endüstriyel gelişme evreleri ile ilgili olduğu görüşünün yattığını ileri sürmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin (özellikle Üçüncü Dünya ülkelerinin ya da Kağıtçıbaşı’ nın *Çoğunluk Dünya*¹⁰ olarak adlandırdığı ülkelerin) ve çokuluslu şirketlerin, zamanla gelişmiş ve

¹⁰ Kağıtçıbaşı (2000, s. 13) “Gelişmekte Olan Ülkeler” veya “Üçüncü Dünya” olarak nitelemek yerine “Çoğunluk Dünya” terimini kullanmayı tercih etmektedir. Üçüncü Dünya, sanayi sonrası Batı yaşamının yararlarını ve sorunlarını tam olarak yaşamayan ülkeleri kapsamaktadır. Kağıtçıbaşı (2000), gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelere yaklaşmadığını (eğer bir değişiklik oluyorsa da aradaki mesafenin büyümesi yönünde olduğunu) ve “İkinci Dünya” nın çöküşüyle de “Üçüncü Dünya” nın pek bir anlamı kalmadığını belirtmekte, bu nedenle de dünyanın nüfusunun çoğunluğunu kapsayan “Çoğunluk Dünya” terimini

endüstrileşmelerini tamamlamış toplumların (özellikle, Kuzey Amerika ve Batı Avrupa' nın) kültür ve değer sistemlerini benimseyecekleri ve bunun doğal bir gelişme olduğu vurgulanmaktadır. Endüstrileşen ülkeler genellikle Batılı kapitalist ülkeler olduğu için endüstrileşme zamanla bu ülkelerin kültürel değerleriyle özdeşleştirilmekte ve Batı, çağdaşlığın ölçütü olarak algılanmaktadır. Örneğin, modernleşme kuramında (EISENSTADT, 1973' den aktaran SCHWARTZ-SAGIE, 2000, s. 471) ekonomik olarak gelişmiş ve endüstrileşmiş toplumların benzer kurumsal özellikler türettikleri tartışılmakta, toplumların ancak endüstrileşmiş toplumların kurumlarındaki kişisel değer sistemlerini benimsemesiyle modernleşebilecekleri savunulmaktadır¹¹. Batının evrenselcilik kuramına en büyük desteği veren yakınsama kuramı, gelişme ve sanayileşme sürecindeki tüm toplumların başarıya ulaştıracak tek yolun, Batı toplumlarının izlenmesinden ve Batılı yönetsel/örgütsel tekniklerin benimsenmesinden geçtiğini öngörmektedir. Bir bakıma yönetsel/örgütsel davranışın evrensel ilke ve boyutları belirlenmeye çalışılmaktadır. Örgüt/yönetim teorilerinin ve uygulamalarının sosyal ve kültürel bağlamları, araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından dikkate alınmayarak, belirli bir ülkede geliştirilen örgüt/yönetim yaklaşımlarının diğer kültürler için de geçerli olacağı varsayılmaktadır. Örneğin, Peters ve Waterman (1987)' in *Mükemmellik Modelleri*, evrenselliğin önemli erdemleri olarak sunulmaktadır. Örgütlenme ve yönetme sanatının bir ana yurda sahip olamayacağı görüşü savunulmaktadır. Bu varsayımdan yola çıkılarak yazın, bireylerin yönetsel eğilimlerini ve değer sistemlerini incelemede genellikle *düzmece etik yaklaşım*¹² diye bilinen, bir yöntembilimsel yaklaşım izlemiştir.

Ancak, özellikle 1970' li yıllarda kültürler arası yönetim alanındaki hızlı gelişmelere bağlı olarak, yönetsel/örgütsel olguların evrensel olduğuna ilişkin varsayım inandırıcılığını büyük ölçüde yitirmiştir. Örgütsel/yönetimsel bilginin ve aksiyonculuğun (praxis) evrenselliği üzerine ciddi şüpheler duyulmaktadır. Araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar (TROMPENAARS, 1993; CALÁS-SMIRCICH, 1999; ENGLAND, 1983; HOFSTEDE, 1980a, 1980b, 1991, 1994;

kullanmayı tercih etmektedir. Bu çalışmada da "Gelişmekte Olan Ülkeler" kavramı yerine, Kağıtçıbaşı (2000)' nin "Çoğunluk Dünya" terimi kullanılacaktır.

¹¹ Bu görüşe göre, büyük bir olasılıkla, toplumlar arası modern değerlerin hüküm sürmesi, yapısal değişimlere verilen bir uyum yanıtından ziyade, Batı değerlerinin ve davranış örüntülerinin difüzyonunun bir sonucu olabilmektedir. Modernleşmeye eşlik eden endüstriyel ve yapısal değişimlerin yokluğunda bile, kültür iletişimini sağlayan uluslararası medyaya, ticarete ve diğer kanallara maruz kalma, modern değerlerin benimsenmesini desteklemektedir (SCHWARTZ-SAGIE, 2000, s. 473).

¹² *Düzmece etik yaklaşım*, antropolojideki *etik* yaklaşım kavramından türetilmiştir. *Etik* yaklaşım, "birçok yer" odaklı veya açık (explicit) analizlerin çeşitli yönlerini ele almada kullanılmaktadır (PETERSON-PIKE, 2002, s. 6). *Etik* yaklaşımın temel özellikleri, davranışların sistemin dışındaki bir noktadan araştırılması, araştırmanın çatısının araştırmacı tarafından kurgulanması ve ölçeklerin kesin ve evrensel olduğunun varsayılmasıdır. Böylesi bir yaklaşım sonucunda ulaşılan bilginin de "*etik bilgi*" yani "*evrensel geçerliliği olan bilgi*" olduğu düşünülmektedir. *Düzmece etik yaklaşım* ise, belirli bir kültürde (özellikle Kuzey Amerika ve Batı Avrupa' daki gelişmiş ülkelerde) ulaşılan ve evrensel geçerliliği olmayan "yerel" kavramların, kuramların ve ölçeklerin, diğer kültürlerle (özellikle, Dünyanın Doğu ve Güneyindeki az gelişmiş ülkelere) "*evrensel-etik bilgiymiş gibi*" sunulması ve bu kültürlerdeki yönetsel olguların bu yolla açıklanmaya çalışılmasıdır (ÖZEN, 1996, s. 2).

LINCOLN ve diğ erleri, 1981; KANUNGO-WRIGHT, 1983; SMITH ve diğ erleri, 1996; LAURENT, 1983, 1986; INZERILLI-LAURENT, 1983; FERNER ve diğ erleri, 2001; ADLER, 1983b, 1991; ADLER ve diğ erleri, 1989; BOYACIG İLLER-ADLER, 1991; PETERSON-PIKE, 2002; TRIANDIS, 82/83, 1983; KANUNGO, 1983; SCHULER-ROGOVSKY, 1998; EARLEY-SINGH, 1995; ROSENZWEIGH, 1994; AYCAN-KANUNGO, 2000) yakınsama kuramının gücünü azaltmış ve bu yöndeki gelişmenin farklı yollar izlenerek de geliştirilebileceğini ortaya koymuştur. Artık araştırmacılar, klasik olarak arzulanan değerler ve bilimsel rasyonalizasyon üzerindeki modern toplumun evrensellik güvenini sorgulamaktadır. Son dönemde yapılan çalışmalar, her şeyden önce, örgüt/yönetim olgusunun özellikle sosyal boyutunda kültürel göreceliğin söz konusu olduğunu ve bir kültürde üretilen yönetsel/örgütsel kuramların ve kavramların diğ er kültürlerde geçerli olamayabileceğini göstermiştir. Her kültür kendi tarihsel geçmişi aracılığıyla, örgütlenme ve örgütleri yönetme konusunda bazı benzersiz ve özel anlayışlar geliştirmektedir. Tek bir kültürel modelin geçerli olduğunu düşünmek, örgütlenme ve yönetim sanatının kör noktasını oluşturmakta ve akla uygun olmayabilmektedir. Kültürler arası araştırmalar, farklı toplumsal kültürdeki yöneticilerin, yönetim ve örgütlemenin doğası hakkında farklı varsayımlara sahip olduğunu göstermektedir. Bu farklı varsayımlar dizisi farklı değer sistemlerini paylaşmaktadır ve özgün varsayımları destekleyen farklı yönetim ve örgüt uygulamalarına dönüşmektedir. Bu düşünceler ışığında yapılan araştırmalar (örneğin, LAURENT, 1983, 1986), hem yönetim teorilerinde hem de uygulamada evrensellik iddialarını ciddi olarak sorgulamakta ve önemli meydan okumalar ileri sürmektedir. Amerikan kökenli örgüt/yönetim felsefelerinin farklı ülke ve çevrelerde başarılı olarak uygulandığını gösteren örnekler vardır (NEGANDHI-ESTAFAN, 1969' dan aktaran ERDOĞAN, 1983, s. 161). Ancak, bu başarılı uygulamalar, çevre faktörlerinin önemsiz olduğunu göstermekten çok, gelişmiş ülkelerin (özellikle Amerika ve Kuzey Avrupa' nın) örgüt/yönetim felsefelerinin bazı çevrelerde (kültürel özellikleri benzer olan ülkelerde) daha kolay kabul gördüğünü göstermektedir.

Ayrışma (divergence) görüşünü benimseyen kuramcı grubu, toplumsal kültürler arasında önemli tutum ve davranış farklılıklarının olduğunu belirtmektedir. Artan küreselleşme ve alt kültür etkilerine rağmen ulusal farklılıkların anlamlı ve gözlenebilir bir biçimde süreceğini savunmaktadır. Ayrışma görüşü, örgütsel yapıların ve uygulamaların her toplumda geçerli olacak biçimde teknik çevre koşullarına bağımlı olacağı tezini savunan Koşul-Bağımlılık Kuramından farklı olarak, toplumdaki topluma farklılaşacak biçimde ulusal kuramsal bağlamlara bağlı olacağını ileri sürmektedir (ÖZEN, 2002a, s. 50). Yönetsel değer ve davranışlar, endüstrileşmenin değil, toplumsal kültürün etkisiyle şekillenmektedir. Ne bir ülkenin ideolojisi ve ne de endüstrileşme süreci yöneticilerin toplumsal kültürün etkisinde şekillenmiş olan değerlerin değişmesine yol açabilmektedir (DİCLE ve diğ erleri, 2001; NEWMAN-NOLLEN, 1996). Kültürel değerler ile

yönetmel/örgütsel uygulamalar arasında bir uyum bulunmalıdır (HARRIS-MORAN, 1987, s. 138; GOLDENBERG, 1989, ss. 29-46).

Belirli bir kültürde başarılı olan örgüt/yönetim uygulamalarının başka bir kültürde aynı başarıyı göstermesi beklenemez. Yapılan araştırmalarda (TRIANDIS, 82/83; TROMPENAARS, 1993; ENGLAND, 1983; HOFSTED, 1991, 1994, 1996a; LINCOLN ve diğlerleri, 1981; KANUNGO-WRIGHT, 1983; SMITH ve diğlerleri, 1996; LAURENT, 1983, 1986; FERNER ve diğlerleri, 2001; ADLER, 1983b, 1991; ADLER ve diğlerleri, 1989; BOYACIGİLLER-ADLER, 1991), diğler kültürlerin (özellikle, Batı Avrupa ve Kuzey Amerika' daki) gerçeklerine dayalı olarak geliştirilmiş yönetmel/örgütsel kuramların ve kavramların, içinde bulunulan kültürden bağımsız evrensel nitelikler taşımadığı ve bu nedenle de bir kültürde geliştirilen kuramların ve kavramların diğler kültürlerde geçerli olamayacağı sonucuna varılmıştır¹³. Triandis (82/83)' in belirttiği gibi kültür, insanların, etkisinin farkına varmadığı, daha derin düzeyleri yönetmektedir ve bir çok sosyal bilim araştırmacısı, çok doğal olarak gördükleri için, araştırmalarında bu düşünce örüntülerini dikkate almamaktadırlar. Özellikle Batılı araştırmacıların, uluslararası yönetim teorileri çalışmalarında kendi kültürmerkezciliklerinin¹⁴ etkisi altında kalmaktadırlar (CALÁS-SMIRCICH, 1999, s. 661). Triandis (82/83), Hofstede (1993, 1994) ve Hofstede ve çalışma arkadaşları (1993) yönetim/örgüt araştırmacılarının, doğal olarak, bildikleri ve anladıkları sosyal dünyalarının etkisinde, kendileri için geçerli olan teoriler geliştirdiklerini ileri sürmektedirler. Bu nedenle, bu şekilde üretilen örgüt/yönetim teorilerinin bir çok yönü, diğler kültürdeki uygulamalar için yeterli ve uygun olmayabilmektedir. Adler ve çalışma arkadaşları (1989) da, Batı' da geliştirilen ve *düzmece etik* niteliği taşıyan ölçeklerin, diğler kültürlerdeki yöneticilerin davranışlarını açıklamada anlamlı bulunan boyutlarda, diğler ülke yöneticilerinin "*Batılı yöneticilere ne kadar benzediklerini*" ortaya çıkarmaya yarayabileceğini belirtmektedir. Batılı görüş açısı ve yöntemleri ile yaratılan birçok kuram ve kavram, kültürel varsayımları farklı olan birçok Doğu toplumunda geçerli ve etkili olmayabilir. Örneğin, Hofstede (1994), McGregor' un X ve Y kuramlarının Güney Doğu Asya ülkeleri için yetersiz olduğunu belirtmektedir. Adler ve çalışma arkadaşları (1989) da, Batı' da geliştirilmiş ve Avrupa' da ve Kuzey Amerika' da yönetmel davranışları araştırmada kullanılan araçların, Çin yönetimsel davranışlarının geçerli ve doğru bir tanımlamasının yapılmasında başarısız olduklarını ileri sürmektedir. Burada dikkat çekmek istediğimiz konu, bilim üretmede

¹³ Boyacıgiller ve Adler (1991), özellikle Amerikalı araştırmacılar tarafından yapılan yönetim ve örgüt çalışmalarının zımnen evrensel kabul edildiğine dikkati çekmektedirler. Boyacıgiller ve Adler (1991)' e göre, bu durum, Amerikan kuramlarının diğler ulus kuramlarından üstün görülmesinin bir sonucu olmaktan çok, Amerikalı araştırmacıların Amerika dışındaki ortamların, modellerin ve değerlerin çok farkında olmamalarından ya da dikkate almamalarından kaynaklanmaktadır.

¹⁴ *Kültürmerkezcilik (ethnocentrizm)*, birinin kendi kültürel görüşünü bir hak olarak görüp, kendi bakış açısından başkalarının davranışlarını değerlendirme eğiliminde olmasıdır (GREGORY, 1983, s. 359; FOSTER, 1962, s. 68). *Kültürmerkezli* çalışmalarda, temel olarak, kültürler arasındaki benzerlikler araştırılmaktadır (ADLER, 1983a, s. 33).

önemli işlev üstlenmiş araştırmacıların da sonuçta bir insan olduğu ve belli bir kültür içerisinde sosyalleşme süreci geçirerek, o kültürün özelliklerini taşıdıkları gerçeğidir. Dolayısıyla, araştırmacıların elde ettikleri görüş açıları, insana özgü her davranışta olduğu gibi, bilim üretirken de başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bir başka deyişle, bilimin adımları çoğunlukla kişiliklerin ve kültürel değerlerin büyük rol oynadığı, son derece insana özgü olaylar çerçevesinde gerçekleşmektedir.

Düzmece etik yaklaşımının sakıncalarına karşılık, *kültürel görecelik*¹⁵, yönetsel/örgütsel olguların araştırılmasında *emik* ya da en azından *türetilmiş etik* yaklaşımın kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır. Yönetsel/örgütsel olguların kültüre bağımlı olduğu ve kullanılacak ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı bağlam içinde keşfedilmesi gerektiği varsayımını benimseyen *emik* ya da *içeriden bakış* olarak tanımlanan yaklaşımın çıkış noktasını, geleneksel inançları araştıran psikologların ve kültürleri yerel bakış açısından yola çıkarak anlamaya çalışan antropologların kullandıkları yöntemler oluşturmaktadır¹⁶. *Etik* ya da başka bir deyişle *dışsal bakış* açısı ise, önemli ölçüde davranışçı psikoloji geleneğinden etkilenmektedir. Kültürel oluşumları ekonomi ve çevre gibi dışsal öğelere bağlayan antropolojik yaklaşımların da etik yöntemlere destek verdikleri ileri sürülebilir (SARGUT, 2001, s. 85; MORRIS ve diğerleri, 1999, s. 781). Yönetsel/örgütsel olguların hem kültüre özgü hem de evrensel nitelikler taşıdığı varsayımını benimseyen *türetilmiş etik*¹⁷

¹⁵ *Kültürel Görecelik (relativizm)* genelde doğru ve iyi kavramlarının kültürden kültüre değişebileceği görüşünden kaynaklanmaktadır. Özellikle değerlemeye dayalı inanç ve ilkelerin evrensel olmadığını, zamana bağımlı olduğunu, topluluktan topluluğa, insandan insana değişebileceğini vurgulamaktadır. Kültürel görecelikle ilişkili bir başka bakış açısı da toplumların değerlendirilmesinde ortaya çıkmaktadır. *Kültürel görecelik*, bir kültürün değerini, diğer bir kültürün ölçütlerini kullanmadan, nesnel biçimde çözümlenebilmesini amaçlayan bir yöntemdir. Bu amaca ulaşmada çokça kullanılan yol, incelenen toplum özelliklerinin, yine o toplumun üyelerinin görüş açısından tanımlanmasıdır (SARGUT, 2001, s. 60). Kültürel görecelik, kavram olarak evrenselliği yadsımamakta; ancak onun belirli ölçüler içerisinde incelenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Çağımızda evrensel sayılabilecek kültürel öğelerin önemli ölçüde yaygınlaştığı bilinmektedir; ancak, yine de kültürel görecelik evreni algılama ve evrenin resmini çekme noktasında, özellikle Doğu-Batı kültürleri arasındaki temel farklılıklara dayalı etkisini tüm toplumlar üzerinde hissettirmektedir.

¹⁶ *Emik yaklaşım*, belirli bir yerin karakteristiklerini ya da önemli örtük (tacit) niteliklere sahip ayrıntılı anlayış analizlerinin çeşitli yönlerini ele almada kullanılmaktadır (PETERSON-PIKE, 2002, s. 6). Gregory (1983) ve Smith ve Simmons (1983) de, daha önceki araştırmalarda varolan yönetim uyumu, kültürmerkezci ve yapısal fonksiyonalist önyargılardan kaçındığı için “yerel (native) görüş” paradigmasının benimsenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Emik yaklaşımı izleyen bir çalışmaya örnek olarak bkz. Barley, 1983, ss. 393-413.

¹⁷ Örneğin, Hofstede (1980a)’nin *bireysellik-ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma* ve *erillik-dişlilik* değer boyutları türetilmiş etik boyutlardır. Ancak bazı çalışmalarda, bu değer boyutları ve ilgili ölçekleri uluslararası karşılaştırma amacıyla değil, tek bir kültür içerisindeki farklılıkları ortaya koymak amacıyla kullanılmaktadır. Bu, toplumsal kültür düzeyinde tanımlanmış ölçeklerin, *grup* ya da *birey* düzeyinde kullanılması bir çok sakıncayı da beraberinde getirmektedir. Özen (1996)’in de belirttiği gibi belirli bir kültür veya bu kültürdeki belirli bir grup tek başına emik bir yaklaşımla incelendiğinde, Hofstede (1980a)’nin tanımladığı değer boyutlarından içerik olarak farklı değer boyutlarına ulaşılmaktadır. Dolayısıyla, Hofstede (1980a)’nin söz konusu değer boyutlarını tek bir kültürün incelenmesinde kullanmak, o kültüre ilişkin emik bilgiyi ortaya çıkarmayı bir şekilde engellemektedir. Bu tür çalışmaların sakıncası hakkında daha fazla bilgi edinmek için bkz. Hofstede, 1995, ss. 103-106; Singh, 1995, s. 106.

yaklaşımında ise, kültürler arası karşılaştırmalarda, kendi konularında tasarlanan emik araştırmaların farklı kültürlerde benzer sonuçlar vermesinden doğan ve ele alınan kültürlerin tümü için geçerli ve güvenilir kuramlar, kavramlar ve ölçeklerin kullanılmasına özen gösterilmektedir. Belirli bir kültürdeki örgütsel davranışı anlamada emik yaklaşım kadar açıklayıcı olmasa bile, *türetilmiş etik* yaklaşım *düzmece etik* yaklaşımdan daha geçerli ve güvenilir, kültürel geçirgenliği görece yüksek boyut ve ölçekleri kullanmaya karşılık gelmektedir.

Sargut, teknolojinin de katkısıyla kültürel değerlerde evrensel doğru bir gidişin yadsınamayacağını, ancak sanayi devriminin bir yandan kültürel farklılaşmaları hızla yok ederken, diğer yandan yenilerini gündeme getirdiği gerçeğini vurgulamaktadır (Sargut (2001, s. 19). Kültürel bütünleşme çabaları evrensel kültür düzeyine çıkarıldığında önemli engellerle karşılaşmaktadır. Yerel kültürlerdeki bütünleştirme çabaları önemli sonuçlar verirken, evrensel boyuttaki engellerin yarattığı sorunlar daha da büyümektedir. Bunun nedeni, değişik toplumların ürettikleri kültürün zaman içinde farklılaşmasıdır. Sargut (2001), kuşkusuz yerel kültürlerin, teknolojiye katkısıyla, evrensel kültürün öğelerini eskiye oranla daha geniş ölçüde içerdiğini, ancak yine de yerel kültürler arasındaki farkın sürdüğünü belirtmektedir. Özen (2002b) ve ayrışma görüşünün temsilcilerinden Whitley, son yıllarda yaşanan küreselleşme olgusunun, siyasal, ekonomik ve hatta bir dereceye kadar kültürel farklılıkları törpüleyerek belirli bir modele yönelik benzeştirmeye doğru bir gidiş olsa bile, bunun oldukça yavaş ve toplumsal etkiyi yansıtacak biçimde yörünge bağımlı olacağını ileri sürmektedir (örneğin, ÖZEN, 2002a, s. 50; CZABAN-WHITLEY, 2000). Oudenhoven (2001) ise, küresel pazar bütünleşmesi ve uluslararasılaşmanın (Amerikanlaşmanın) diğer önemli yaşam alanlarında (ailede ya da dini yaşam alanlarında) henüz olmasa ya da yavaş yavaş meydana gelse de, örgüt düzeyinde ulusal farklılaşmalarda bir azalmaya neden olduğunu ileri sürmektedir. Child (1981) da, örgütsel yapı ve teknoloji gibi makro düzeyde değişkenlerin kültürler arasında çok fazla benzediği ve bu nedenle kültürün daha az önemli bir değişken olduğu; daha çok iş düzenlemelerinde insan davranışları gibi mikro düzeydeki değişkenlerin kültürel farklılıkları koruduğu ve bu nedenle önemli bir değişken olma özelliğine sahip olduğu sonucunu çıkarmıştır. Yapılan birçok uluslararası çalışmada bazı örgüt karakteristiklerinin, özellikle üyelerin tutumlarının ve kişisel üslupların ülkeler arasında oldukça farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle, örgütler dünya genelinde daha fazla benzeşme eğilimindeyken, bu örgütlerdeki insan davranışları kültürel özelliklerini korumaktadırlar.

Hofstede (1996a), örgüt/yönetim çalışmalarında kültürel sınırların tartışılmasının günümüzde çok fazla önem taşımadığını belirtmektedir. Bu açıdan, kanımızca, örgüt/yönetim kuram ve modellerinin evrenselliğinin tartışılmasından ziyade, hangi düzeylerde evrensel, hangi düzeylerde yerel olduklarının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Levi-Strauss (1997)' un da belirttiği gibi,

bu çalışmada mutlak değerde bir dünya uygarlığı olmadığı ve olamayacağı görüşü benimsenmektedir. Dünya uygarlığı, her biri kendi özgürlüğünü koruyan kültürlerin, dünya çapında bir koalisyonundan başka bir şey değildir. Her kültür, hayatını alışverişlerle sürdürmektedir. Her ne kadar uluslararası alışveriş, yeni kültürel bileşimlerin yaratılmasına olanak vermekte, yani farklılıkları artırmaktaysa da, farklılıkları besleyen bu aynı alışverişler zamanla bizzat farklılıkları yok eden bir eşik haline gelmekte; bütün paradoks ya da sorun da bu noktada çıkmaktadır. Bütün ilerlemelerin nedeni olan bu ortak oyun her ne kadar, kısa ya da uzun vadede, zorunlu olarak her oyuncunun kaynaklarının homojenleşmesine yol açsa da insanlığın hiçbir bölümünün tüm insanlığa uygulanabilecek formüller hazırlaması düşünülemez. Artan uluslararasılaşma ve çokuluslu işletme sayısındaki patlamaların neden olduğu yakınsama genel düzeyde varolabilmekte, ancak daha özel davranış ve kavram örneklerine bakıldığında farklılaşma eğilimleri önemli rol oynamaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmada artan yönetim profesyonelleşmesinden ve uluslararası işletme yoğunluğundan kaynaklanan yakınsama etkilerine karşı ülkemizde faaliyette bulunan uluslararası ortak girişimlerde nasıl bir felsefe benimsendiğini, toplumsal kültür farklılıklarına karşı duyarlı olup olunmadığını ve uluslararası ortak girişimlerin ulusal olarak sınırlandırılmış kolektif zihinsel haritaların bir örneğini sergileyip sergilemedikleri araştırılmaya çalışılmaktadır.

Ralston ve araştırma arkadaşları (1997), uluslararası arenada görülen gelişmelerin gerçekte yakınsama ya da ayrışma değil, toplumsal kültür ile ekonomik ideoloji arasında karşılıklı dinamik bir etkileşim olduğunu ileri sürmektedirler. Bu *karşılıklı etkileşim (crossvergence) teorisi*, her ikisinden de değerlerin aynı potada yer aldığı bir ortak kültürün ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu tür ortak yönetsel değer ve davranışların bu yolla ortaya çıkmaları ve bütünleşmeleri uzun zaman almaktadır (DİCLE ve diğerleri, 2001, s. 112). Levi-Strauss (1997) ise iki mantığın (kültürel birleşme ve kültürel çeşitlilik) kütleli karşıtlaşmadan ziyade bu iki ölçütün dengeli bir eklemleniş geçmesi gerektiğini belirtmektedir. Evrensellik ve kültürel görecelik farklılıklara saygının başka biçimlerini keşfederek evrensellekle yeni bir ilişki kurulması gerekmektedir.

Toplumsal kültür kavramına ve yakınsama-ayrışma tartışmasına kısaca değindikten sonra şimdi uluslararası ortak girişimlerde örgüt kültürü kavramı ele alınacaktır.

11. Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgüt Kültürü

Bu bölümde örgüt, kültürel bakış açısıyla ele alınarak; örgüt kültürünün tanımı, teorik temelleri, antropolojideki kültür kuramının kökenleri ile örgüt kuramı arasındaki etkileşim ve ortaya çıkan araştırma alanları özetlenmeye çalışılmakta ve uluslararası ortak girişimlerde örgüt kültürü kavramı üzerine yoğunlaşmaktadır.

110. Örgüt Kültürü: Anlamı ve Teorik Temelleri

Okul sonrası kulüplere katılan erkek çocukların saldırgan tavırları üzerine liderlik tarzlarının (otokratik-demokratik-bırakın etsinler bırakın yapsınlar) etkilerini konu alan Lewin, Lippitt ve White' ın bilinen çalışması, *sosyal iklim* kavramına değinen ilk çalışmadır (REICHERS-SCHNEIDER, 1990, s. 10). Daha sonra bu kavram, antropolojideki *örgüt kültürü* ve sosyal psikolojideki *örgüt iklimi* konuları ile ilişkili olarak yavaş yavaş geliştirilmiştir. Literatürde kültür ve iklim kavramlarını¹⁸ konu alan birçok çalışma mevcuttur (DENISON, 1996; REICHERS-SCHNEIDER, 1990; PETTIGREW, 1990; SCHEIN, 1992; ALVESSON, 1993; SCHWARTZ-DAVIS, 1981; GLICK, 1985). Ancak bu çalışma kapsamında, iklim/kültür literatürüne bakıldığında daha kapsamlı bir kavram olarak görülen (PETTIGREW, 1990) *örgüt kültürü* kavramını ele alınmaktadır.

Tarihi çok eski olmakla birlikte, işletme yönetimi yazınında özellikle 1980' li yıllardan sonra örgüt kültürü kavramı ve bu kavramın önemi, örgütsel davranış ve performans üzerindeki potansiyel etkisi popüler hale gelmiştir (ALVESSON, 1990; HOFSTEDE, 1991, s. 18). Sosyoloji, antropoloji ve etnoloji kökenli kültür kavramının örgüt kuramları ile ilişkilendirilerek örgüt/yönetim yazınına yerleşmesinde, Pettigrew (1979), Deal-Kennedy (1982), Schein (1992), Denison (1990) ve Peters-Waterman (1987)' ın yayınları önemli rol oynamıştır. Örgüt kültürü olgusuna son zamanlardaki bu ilginin sebepleri çeşitlidir. Birçok yazar (örneğin, FROST ve diğerleri, 1985' den aktaran ALVESSON, 1993, s. 3) bu ilginin teorik kaygıdan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel yaşamın öznel yanını yansıtan örgüt kültürü (DAVEY-SYMON, 2001, s. 123), Amerikan örgüt teorilerindeki pozitivistik yaklaşımların egemenliğine verilen bir yanıt olarak görülmektedir (ALVESSON, 1993; AKTOUF, 1992). Bu kavram baskın “bilim”

¹⁸ Sık sık birbirlerinin yerine kullanılan bu iki kavramı (örgüt kültürü ve iklimi kavramlarını) birbirinden ayıran yaygın kabul görmüş bir tanımlama dizisi yoktur (DENISON, 1990, 2. bölüm). “Örgüt kültürü” kavramına nazaran “örgüt iklimi”, örgütsel alan yazınına daha önce girmiş bir kavramdır ve bu iki yapı en azından birbirini tamamlar niteliktedir. Hofstede ve çalışma arkadaşları (1993), *iklim* terimini kısa dönem, *kültür* terimini de uzun dönem örgüt karakteristiklerini tanımlamak için kullanmaktadırlar. Kullanılan kısa dönem uzun dönem ayırımı, iklimin “örgüt çalışanlarına nasıl davranıyor?” sorusuna; kültürün de “ne tür insanlar bu örgütte çalışır?” sorusuna verdikleri yanıtlar açısından tartışılabilir. Dolayısıyla Hofstede ve çalışma arkadaşlarına (1993) göre iklim, daha fazla örgütteki orta ve alt kademe yönetici düzeylerini kapsamakta, kültüre üst düzey yöneticileri içermektedir. Örgüt kültürü sadece çalışanların örgütleri hakkında ne hissettiklerini değil, aynı zamanda örgüte kimliğini ve davranış standartlarını kazandıran inançları, değerleri ve varsayımları kapsarken, algılamaya dayalı psikolojik bir çerçeveye sunan örgüt iklimi ise çalışanların çalışma üniteleri ve örgütleri ile ilgili paylaştıkları algıları kapsamaktadır. Örgüt kültürü iklimi kapsamaktadır ve örgüt kültürü çalışmalarında başvurulan her şey, örgüt iklimi çalışmalarını için eşit derecede doğrudur. Örgüt kültürü davranışlarda süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlayarak örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. İklim geçici özelliğe sahip bir taktikken, kültür ise genellikle stratejik ve iklime göre değişimi çok zor olan bir özellik taşımaktadır. Ancak yine de, iklim sosyal sistemdeki bireylerin değil de sosyal sistemin bir karakteristiği olarak düşünülmektedir. Bu konuda daha fazla bilgi için bkz. Denison, 1990; Denison, 1996, ss. 619-654; Hofstede ve diğerleri, 1993, ss. 483-503; Reichers-Schneider, 1990, ss. 5-39.

paradigmasına ya da işlevsel paradigmaya karşı ontolojik bir isyan sunmaktadır (MEYERSON, 1991, s. 256' dan aktaran DAVEY-SYMON, 2001, s. 123). Objektivist ve daha yüzeysel araştırma geleneklerinin, çalışma objelerinin daha realistik, daha derin ve daha zengin resimlerini elde etmede yetersiz kaldığı ve niceliksel ve hipotezleri test etme şeklinde gerçekleştirilen çalışmaların egemenliğinin de alternatif yaklaşımların gözünü korkuttuğu düşünülmektedir. Diğer fonksiyonalist yaklaşımlar kadar sistem ve koşul-bağımlılık teorileri de, etnografya gibi niteliksel metotları kullanan ve örgütler için kültürel çalışmayı destekleyen araştırmacıların hedefi olmaktadır. Örgüt kültürüne artan ilginin bir diğer nedeni ise, belirli Batı toplumlarında tüketime ve hedonizme artan vurgunun geleneksel otoriter liderliğin, itaatın, Protestan iş ahlakının ve motivasyonun etkisini azaltması ve “daha yumuşak” insan kontrol araçlarının gelişmesine aracı olmasıdır. Bu bağlamda, özellikle zengin toplumlarda, çalışanlar için önemli görülen geleneksel istihdam ve ödeme araçları yerine, kültür kavramı, motive edici araçlar geliştirmede daha başarılı bir yaklaşım sunmaktadır. Ayrıca Batı toplumlarının, özellikle ABD' nin yaşadığı verimlilik problemleri, araştırmacıları yeni fikirler aramaya yöneltmiştir. Amerikan şirketlerinin, son 20 yılda, başta Japon şirketlerinden kaynaklanan daha çetin bir uluslararası rekabet ortamıyla karşılaşmaları, bazı alanlarda, başta Japonya olmak üzere, başka ülkelerin gerisinde kalmaya başlamaları ve Japon firmalarının başarılarının Japon *örgüt kültürleri* ile bağdaştırılması, dikkatlerin örgüt kültürü kavramına çekilmesinin başka bir nedenidir. Örneğin, Peters ve Waterman (1987)' in *Mükemmeli Arayış*¹⁹ adlı eseri, 1983 yılı boyunca Amerika' daki en çok satan edebiyat dışı kitaplar listesinde bir numara olmuş yönetimle ilgili ilk kitaptır ve bir milyonun üzerinde satış başarısına ulaşmıştır (FREEMAN, 1985, s. 346).

Bu başlık altında kültür kavramı, sosyal bir görüngü olarak daha çok örgütler ve örgütsel davranış açısından ele alınarak çözülmeye çalışılmaktadır. Bu bağlamda “örgüt kültürü” kavramsal olarak ele alınarak; örgüt kültürünün tanımı ve öğeleri incelenmekte, antropolojideki kültür kuramının kökenleri ile örgüt kuramı arasındaki etkileşim ve ortaya çıkan araştırma alanlarına yer verilmektedir.

¹⁹ Peters ve Waterman (1987)' in çalışmasının bu denli tutulmasında, yüzyılın başından bu yana örgüt/yönetim yazınına ve uygulamalarına egemen olan “akılcı” yaklaşıma bir tepki niteliği taşımasının ve yayınlanma döneminin, Amerika' nın başka ülkelerin gerisinde kalmaya başlamasının paralelinde Amerikan ekonomisini canlandırma ve Amerikan şirketlerinin rekabet gücünü artırma arayışlarının yoğun olduğu bir döneme rastlıyor olmasının payı olabilir. Ancak gördüğü olağandışı ilginin yanı sıra bu yayına önemli eleştiriler de yöneltilmiştir. Peters ve Waterman (1987)' in bu çalışmalarında sundukları bilginin bilimsel anlamda geçerliliği ve incelenen firmaların mükemmelliği hakkında önemli şüpheler duyulmakta, insanlara ilgiden ziyade verimlilik üzerine odaklanıldığı düşünülmekte ve örgüt kültürünün şekillendirilmesi ve yaygınlaştırılmasına ilişkin yorumları eleştirilmektedir. Peters ve Waterman (1987)' in ileri sürdüğü mükemmellik modellerinin, örgüt/yönetim ile ilgili düşüncelerin evrimi açısından ne anlam taşıdığı ve ne tür etkileri olduğu ve bu kitaba yöneltilen eleştiriler hakkında daha fazla bilgi almak için bkz. Carroll, 1983, ss. 78-88; Hitt-Ireland, 1987, ss. 91-98; Mitchell, 1985, ss. 350-355; Üsdiken, 1989, ss. 72-95; Conrad, 1985, ss. 426-428; Mitroff-Mohrman, 1987, ss. 65-70; Van De Ven, 1983, ss. 621-624.

1100. Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür kavramının antropolojide bile genel olarak hemfikir olunan bir tanımının yapılamadığı düşünüldüğünde, yönetim uygulamalarında popülerliğinin ve öneminin gün geçtikçe artmasına rağmen örgütsel araştırmalarda örgüt kültürünü açıklayan bir çok farklı görüş ve tanımlamaların var olmasına şaşırılmamalıdır. Bu tanım farklılıkları, örgüt kültürünün farklı bakış açılarından ele alınmasından ve araştırma amaçlarındaki önemli çeşitlilikten kaynaklanmaktadır. Forst ve çalışma arkadaşları örgüt kültüründen bahsetmeyi, “sembolizmin (rituellerin, efsanelerin, hikayelerin, söylencelerin) insanlar için önemi ve insanların içinde yaşadıkları gruplar tarafından paylaşılan ve etkilenilen deneyimlerin, fikirlerin ve olayların yorumları hakkında yorum yapma” olarak görmektedirler (ALVESSON, 1993, s. 2). Örgüt kültürünü Deal ve Kennedy (1982), “örgütleri bir arada tutan bir zamm”; Pettigrew (1979) “belirli bir zamanda, belirli bir grubu yöneten kolektif olarak kabul edilmiş anlamlar sistemi”; Hofstede (1991) “bir örgütün çalışanlarını diğerlerinden ayıran aklın kolektif programlaması”; O’Reilly ve Chatman (1996), “paylaşılan değerler ve örgüt üyeleri için uygun tutumları ve davranışları tanımlayan normlar (nasıl hissedilmeli ve davranılmalı) sistemi” (benzer tanımlamayı Rousseau (1990), Kotter-Heskett (1992) ve Gordon-DiTomaso (1992) da yapmaktadır); Schwartz ve Davis (1981), “örgütteki grupların ve bireylerin davranışlarını güçlü bir biçimde şekillendiren normları yaratan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış beklentiler, değerler ve inançlar kalıbı” olarak tanımlamaktadır. Adler ve Jelinek (1986) ise kültürü, ister toplumsal ister örgütsel düzeyde olsun, dünyada var olmak için kanıksanmış/içselleştirilmiş varsayımlar, beklentiler ve kurallar dizisi olarak tanımlanmaktadır. Onlara göre kültür kavramı, bir grubu diğerinden ayıran, gerçeklik için paylaşılan bilişsel yaklaşımı vurgulamaktadır.

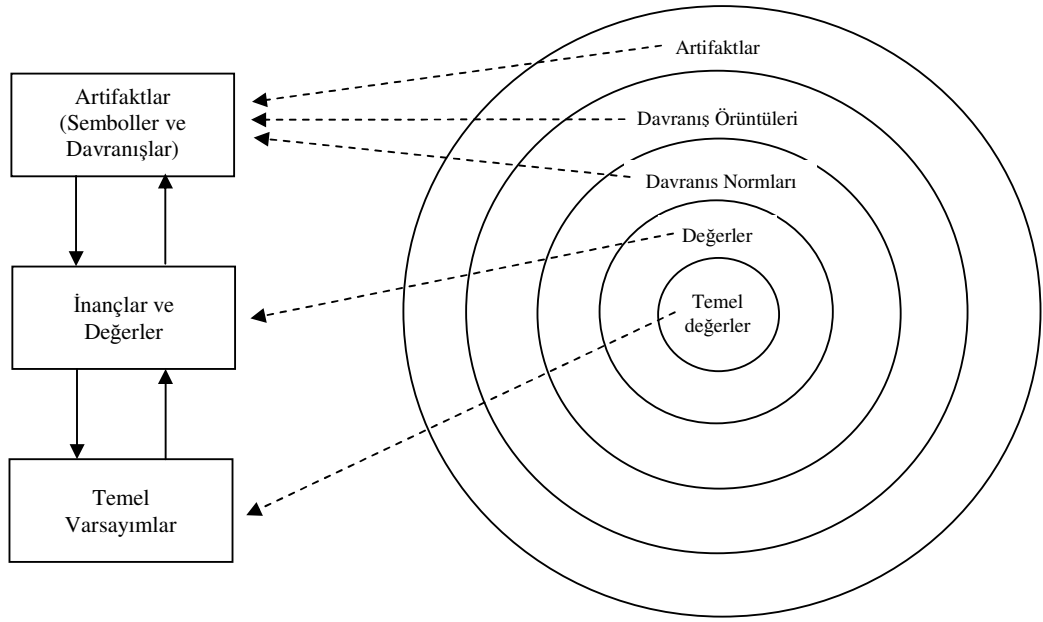
Schein (1984, 1992) yapılan tanımlamaların bir özetini sunarak, örgüt kültürünün geniş bir tanımlamasını yapmaktadır: “Örgüt kültürü, içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir örgütün üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılabilecek kadar etkin, paylaşılmış temel varsayım örüntüleridir”. Schein (1992), örgüt kültürlerinin bireylerin örgüt içi etkileşimleri kadar firmanın önceki tarihinin paylaşılmış deneyimleri tarafından da güçlü bir biçimde etkilendiğini ileri sürmektedir. Örgüt kültürleri firmanın önceki çevresel koşulların izlerini yansıtmaktadır ve dolayısıyla atalet baskılarına maruz kalmaktadır. Bu nedenle, aynı, nispeten istikrarlı toplumsal kültür bağlamında, örgüt ve grup kültürleri büyük oranda değişebilmektedir (SALK-BRANNEN, 2000, s. 192). Baskın örgüt kültüründen etkilenen bireyler, problemleri tanımlamada ve çevreyi yorumlamada benzer eğilimler gösterebilmektedirler (SWEENEY-HARDAKER, 1994, s. 4).

Hofstede (1991), Hofstede ve çalışma arkadaşları (1990) ve Alvesson (1993), kültürel görüngü hakkında her ne kadar bir fikir birliği olmasa da, araştırmacıların büyük bir çoğunluğunun, örgüt kültürünün holistik yapısı (parçaların toplamından ziyade bütüne değinmesi), geleneklerle ilgisi, katı bir şekilde analitik ve rasyonel olmaktan ziyade öznel bir kavram olduğu, tarih tarafından belirlendiği (örgütün tarihini yansıtması), antropolojik yapılarla ilişkili olması (semboller ve ritüeller gibi), sosyal olarak yapılandırılması (örgütü birlikte biçimlendiren grup üyeleri tarafından yaratılması ve korunması) ve değiştirilmesinin zor olması gibi bazı karakteristikleri üzerine hem fikirdirler.

Örgüt kültürü kavramına kısaca değindikten sonra, şimdi örgüt kültürü çalışırken, hangi örgüt kültürü tanımlamasının kullanılacağı kadar göz önüne alınması gereken diğer önemli bir nokta olan, odaklanılacak örgüt kültürü düzeyi incelenecektir.

1101. Örgüt Kültürü Öğeleri

Kültürü kavramlaştırma ve tanımlama için kullanılan metotlara, yaygın temalara ve perspektiflere bakıldığında, örgüt kültürünün farklılaşmış çeşitli kültür düzeylerini içerdiği görülmektedir. Bu düzeyler, gözlenemeyen, yüzeyin altında ya da bilinçdışı olan kültürel yönler ile gözlenebilen, yüzeyde olan ya da bilişsel olarak farkında olunulan kültür yönlerini birbirinden ayırmaktadır. Schein (1984, 1992), ilk düzey gözlenebilir, üçüncü düzey ise yüzeyin altında yönetilen üç kültür düzeyini tanımlamaktadır: Birinci kültür düzeyinde, sadece sözlü, sadece eylemsel veya hem sözlü hem eylemsel davranışlar, fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi, ürünleri, çalışanların kıyafetleri, efsaneler, hikayeler, yayınlanmış değer listeleri gibi örgütsel yapının ve sürecin gözlenebilen unsurları olan *artifaktlar (artifacts)* yer almaktadır. Neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirleyen paylaşılmış değerler ya da inançlar, stratejiler, amaçlar ve felsefeler hakkındaki varsayımları, bireyin belirli bir durum, kişi ve nesnelere karşısındaki düşünsel eğilimlerini yansıtan, etik kodlarını kapsayan, gözlenemeyen ancak, kişilerin bilişsel olarak farkında oldukları *benimsenmiş/paylaşılmış değerler (espoused values)* ise ikinci düzeyi oluşturmaktadır. Fazla tartışılmayan, kolayca kabul edilen, bilinçdışı, kanıksanmış inanç ve değerleri yansıtan, örgüt üyelerinin dünyayı algılama, anlamlandırma ve değerlendirme biçimine sinmiş değer ve eylem kaynakları olarak ifade edilen *temel varsayımlar (basic underlying assumptions)* ise en derin düzeyde yer almaktadır (SCHEIN, 1992, ss. 16-27; TRIANDIS, 2002, s. 20; YOUNG, 2000, s.19). Rousseau (1990) da beş kültür düzeyi tanımlamaktadır ve Schein (1992)' in kültür düzeyleri ile karşılaştırması Şekil 2' de gösterilmektedir.



Schein (1984, 1992)' in örgüt kültürü düzeyleri

Rousseau (1990)' in örgüt kültürü düzeyleri

Şekil: 2

Örgüt Kültürü Düzeyleri

Kaynak: SCHEIN, 1984, 1992; ROUSSEAU, 1990.

Schein (1992) *artifaktları*, kültür olgusunun en kolay gözlenebilen, ancak çözümlenmesi (deşifre edilmesi) en güç ve en yanıltıcı öğeleri olarak değerlendirmektedir. Özen (1996) bu güçlüğün temel nedeninin, söz konusu sembolün ya da davranışın ne anlama geldiğini, daha derindeki hangi inanç ve değeri temsil ettiğini bulabilmek için *yorumlamayı* gerektirmesi olduğunu belirtmektedir. *Yorum* ise çoğu zaman araştırmacının bakış açılarına bağlı öznel bir çabadır. Bu nedenle aynı sembol, farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde yorumlanabilmektedir. Bu yorum farklılıkları, özellikle *kültürmerkezcilik* etkisi söz konusu olduğunda daha açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Kültürü gözlenebilir öğelerden yola çıkarak anlamının bir diğer güçlüğü ise *durumsal bağımlılıktır* (ÖZEN, 1996, s. 12). Birey, belirli durumsal koşulların etkisiyle, genelde benimsediği davranış, değer ve varsayım örüntülerinin dışında, hatta bunlarla tamamiyle tezat davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu durumda, birey, daha derin düzeylerde bulunan değer ve varsayım örüntülerinde kökten değişiklikler göstermezken, sadece davranışlarda duruma bağlı farklılıklar gözlemlenebilmektedir. Bu nedendir ki, kültürü yorumlamada, bu sembollerin ve davranışların gerisinde bulunan ve kendi içinde daha tutarlı bir görünüm sergileyen değerlere ulaşmak gerekmektedir. Örgüt kültürünü çalışan bir çok araştırmacı (WIENER, 1988, s. 534), paylaşılmış değerlerin ya da örgütsel değer sisteminin kültürün tanımlanmasında anahtar bir unsur

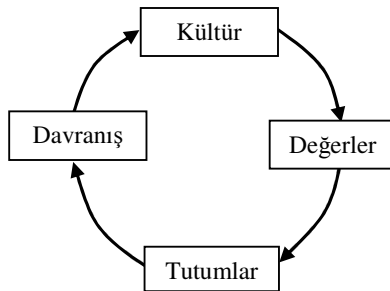
olduğu fikrini savunmakta, araştırmalarda değer boyutunun ele alınması gerektiğini ileri sürmektedirler. Örgüt kültürü analizlerinde paylaşılmış değer yapılarının uygulanması, teorik bir avantajı da beraberinde getirmekte, böyle bir yaklaşım, genel, bütünü kapsayan antropolojik görüşe göre (GREGORY, 1983; SMIRCICH, 1983) önemli derecede daha sınırlı bir kültür görüşü sunmaktadır (WIENER, 1988, s. 534).

Değerler, bireylerin davranışlarının ve sembollerin gerisinde bulunan, davranışlar üzerinde şekillendirme biçiminde potansiyel bir etkisi olan, gözlenemeyen, ancak bireylerin bilişsel olarak farkında oldukları için görüşme ya da anket yoluyla çıkarımlanabilen nitelikler olarak ele alınmaktadır. Değer kavramını Hofstede (1991), “belirli durumları diğerlerine *tercih etme* eğilimi” biçiminde; Wiener (1988), “içselleştirilmiş normatif inançlar”; Knafo-Schwartz (2001), “insan yaşamındaki ilkelere rehber olan, olayları ve insanları değerlendirmede, eylemleri seçmede ve neden göstermede kullanılan kriterler”; Schwartz-Sagiv (1995) ve Schwartz-Sagie (2000) “bireylerin yaşamına yön veren, kural görevi yapan, önem dereceleri farklı ve arzulanan amaçlar” olarak tanımlamaktadır. Değerler, kalıtsal olmaktan ziyade kazanılabilir özelliğe sahiptir ve bir değer sistemi “her insanı benzersiz bir birey yapmaktadır ve bireyin gerçek seçimlerine, davranışlarına rehber olmaktadır” (EREZ, 1990, s. 570). Hofstede (1980a)’nin kültürün temel yapı taşları olarak adlandırdığı değerler, belirli durumlar, kişiler ve nesnelere karşısında sergilenebilecek davranış biçimleri arasından, bireyin belirli bir davranış biçimini etkileme potansiyeline sahip çok yönlü standartlardır. Bunun için değerler, sosyal kurumun ve toplumun en ayırt edici özelliğidir (MEGLINO-RAVLIN, 1998). Wiener (1988) inanç biçimleri olarak ele aldığı değerlerin başlıca kaynağının, özellikle paylaşıldığı zaman, sosyal beklentiler olduğunu ileri sürmektedir. Bireylerin değer öncelikleri, büyük ölçüde içinde yaşadığı toplumsal kültürün baskın değerlerinden etkilenmektedir. Yani kültür, bireylerin davranışlarını, şekillendirdiği değerler aracılığıyla etkilemektedir (Şekil 3).

Denison (1990), eylemlerin, baskın örgüt değerlerini ve inançlarını desteklediğini ve onlardan türediğini belirtmektedir. Toplumun kültürel yönelimi, üyeler tarafından sergilenen davranış ve tutum değerlerinin karmaşık etkileşimini sergilemektedir. Bu nedenle, bireysel değerler kültürün ya da sosyal sistemin ürünü olarak kabul edilmektedir (MEGLINO-RAVLIN, 1998). Bu bağlamda bireylerin değer yapılarının bilinmesi, sadece o kişi hakkında bilgi vermekle kalmamakta, aynı zamanda yaşadığı toplumun kültürü hakkında bilgi edinilmesine de yardımcı olmaktadır²⁰. Şekil 3’te de görüldüğü gibi, bireyler kültürü ve normatif niteliklerini, hayat ve etraflarındaki dünyaya

²⁰ Son yıllarda, bireysel değerlerin toplumsal düzeyde sonuçlarını ve toplumsal kültürün değerler üzerine etkisini inceleyen çalışmalar dikkati çekmektedir. Bu konuda daha fazla bilgi edinmek için bkz. HUSTED, 1999, ss. 339-360; Schwartz-Sagie, 2000, ss. 465-497; Ralston ve diğerleri, 1997, ss. 177-207; Ralston ve diğerleri, 1999, ss. 655-672.

ilişkin sahip oldukları değerler aracılığıyla ifade etmektedirler. Yani, bu değerler, bireylerin belirli bir durumda daha etkili ve uygun düşünülen davranış biçimleri hakkındaki tutumlarını etkilemektedir. Birey ve grup davranış örüntülerinin sürekli değişimi, sonunda toplumun kültürünü etkileyecektir ve dönüşüm tekrar başlayacaktır (ADLER, 1991, ss. 15-16). Bu noktada, değerlerin, inançların özel bir halini sergilediğini; efsaneler, ritüeller (DEAL-KENNEDY, 1982), hikayeler (DANDRIDGE ve diğerleri, 1980; DANDRIDGE, 1985), söylenceler ve özelleşmiş dil (jargon) gibi sembolik olgular tarafından açığa vurulduğunu (WIENER, 1988), davranışlar üzerinde şekillendirme biçiminde ortaya çıkan potansiyel bir etkisi olduğunu ve belirli bir zaman aralığına ait olup zaman içinde, belirli koşullar altında değişime uğrayabildikleri söylenebilir. Araştırmalar kişisel değerlerin, şirket stratejileri ve personel seçiminden, üst-ast ilişkisine, grup davranışlarına, iletişime, liderliğe ve çatışma düzeyine kadar örgütsel davranışın tüm yönlerini etkileyen yönetsel değerler üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir (ADLER, 1991, s. 16). Bir örgütün değerleri ve inançları, örgüt üyelerinin günlük eylemlerine ve uygulamalarına yansımaktadır. Bir ulusun bireyleri sosyal kurumlarla ilişki kurarak, organize edilmiş kurumlar ve fonksiyonları aracılığıyla miras kalan değerleri öğrenebilmektedirler. Değerler insanların günlük yaşamlarında maruz kaldıkları uygulamalarla, yazılarla, normlarla, kanunlarla ve geleneklerle ifade edilmektedir. Değerler hem var olan hem de yeni sosyal davranışın geliştirilmesinde, desteklenmesinde, yasalaştırılmasında, yorumlanmasında ve onaylanmasında kullanılmaktadır. İnsanlar yaşamlarındaki önemli sosyal kuruluşların taleplerine ve fırsatlarına uymak için kurumların kendi değerlerini benimsemekte ve diğer yaşam alanları için bu değerleri genelleştirmektedirler (SCHWARTZ-SAGIE, 2000, s. 470).



Şekil: 3

Kültürün Davranış Üzerindeki Etkisi

Kaynak: ADLER, 1991, s. 16.

Schein (1984) değerleri *kabullenilmiş değerler (espoused values)* ve *içselleştirilmiş/kanıksanmış değerler (taken-for-granted values)* olarak ikiye ayırmaktadır²¹. Genellikle *sosyal beğenirlik* etkisiyle kişinin olması gerektiğini düşündüğü tercihleri yansıtan kabullenilmiş değerlerin davranışları etkileme potansiyeli, kişi tarafından gerçekten içselleştirilmiş değerlerden daha düşüktür. İki değer türü arasındaki fark, kişinin *inandığını söylediği* şeyle, gerçekten *inandığı şey* arasındaki farktır (ÖZEN, 1996, s. 13).

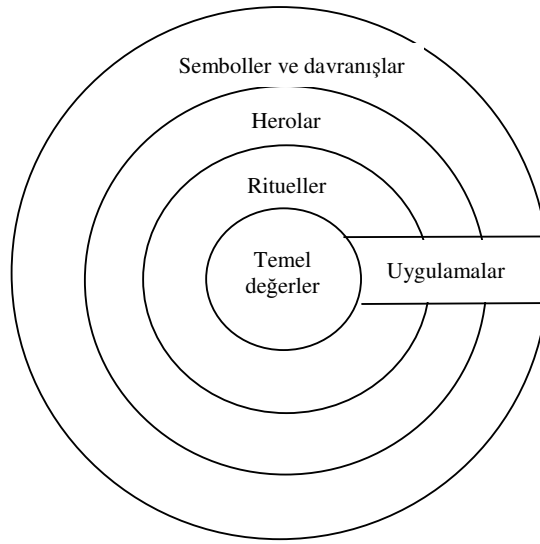
Temel varsayımlar da, kültürel bir birim içerisinde başka alternatiflerle kıyaslama imkânı bırakmayacak şekilde doğal bir varoluş biçimi olarak kabul edilen, çoğu zaman bireyin farkında olmadığı, birey tarafından ifade edilmesi ve ölçülmesi oldukça güç olan kültür düzeyidir. Değerler ve temel varsayımlar karşılıklı etkileşim içerisinde. Kişinin varsayımları davranışlarını etkileyebileceği gibi, davranışları da varsayımlarını etkileyebilmektedir. Farkında olmadan tekrarlanan davranış kalıpları zaman içinde kanıksanan, üzerinde tartışılmayan varsayımlara dönüşebilmektedir.

Laurent (1986), Schein (1992)' in modelinin hem toplumsal kültür hem de örgüt kültürü için kullanılabileceğini ifade etmektedir. Laurent (1986) temel varsayımların, bireylerin hem doğa ile ilişkileri hem de insanlar arası ilişkilerle ilgili görüşünü yansıttığını ileri sürmektedir. Laurent (1986, s. 98) örgüt kültürünün genel kültür düzeylerinden sadece ilk iki düzeyini etkileyebileceğini, varsayımlar toplumsal kültürün içine iyice yerleştiği için kültürün en derin düzeyi (temel varsayımlar) üzerinde çok az bir etkiye sahip olacağını ileri sürmektedir. Ona göre temel varsayımların en derin düzeylerinde örgüt kültürünün köklerini aramak yerine, alternatif ve mümkün olabilen daha gerçekçi bir görüş, örgüt kültürü kavramının, örtük (implicit) ve açık (explicit) normlar, beklentiler ve tarihsel kökenli tercihler, sürekli olarak davranışsal göstergeler ve onların işaret ettiği anlamlar tarafından desteklenen daha yüzeysel kademelerle sınırlandırılabilmesidir.

Hofstede ve çalışma arkadaşları (1990) da yüzeysel olarak benzer bir görüşü ileri sürmektedirler. Kültürün gözlenebilir yönlerinin, örgüt *uygulamalarını* kapsayan sembollerden, herolardan ve ritüellerden oluştuğunu belirtmektedirler. Diğer taraftan örgüt *değerleri*, kültürün gizli ve niceliksel olarak ölçülemeyen yönünü oluşturmaktadır (Şekil 4). *Değer* konuları “olması gereken” i, *uygulamalar* ise “mevcut olan” ı tanımlamaktadır. Uygulamalar değerlere göre daha

²¹ Benzer bir ayırımda Hofstede (1980a) değerleri, *kabullenilmiş değerler (values as desirable)* ve *içselleştirilmiş değerler (values as desired)* olarak adlandırmaktadır. Hofstede (1980a), *kabullenilmiş değerlerin* genellikle sosyal beğenirlik etkisiyle kişinin olması gerektiğini düşündüğü tercihlerini yansıtırken, *içselleştirilmiş değerlerin* kişinin gerçekten inandığı değerleri içermektedir. Dolayısıyla, davranışları etkileme potansiyeli açısından içselleştirilmiş değerlerin kabullenilmiş değerlere oranla daha baskın ve daha etkili olduğu söylenebilir (HOFSTED, 1984, s. 19).

yüzeysel olmakta ve daha kolay değişebilmektedir. Değerler teknolojik değişimlere karşı kültürel olup karşı koyma yeteneğine sahipken, uygulamalar tamamıyla sosyal, tamamıyla teknik ya da karışımı (sosyo-teknik) olabilmektedir. Hofstede (1999), teknolojinin değişime yol açtığına bir gerçek olduğunu, ancak normal olarak temel değerleri değil, sadece yönetim uygulamalarını etkileyebildiğini belirtmektedir. Örneğin, farklı ülkelerdeki insanlar aynı bilgisayar programlarını kullanmalarına karşın kullanma amaçları bilgisayarlara göre değil, kendi zihinlerinin programlamalarına göre değişmektedir.



Şekil: 4

“Soğan Diyagramı”: Farklı Derinlik Düzeylerindeki Kültür Göstergeleri

Kaynak: HOFSTEDE ve diğerleri, 1990, s. 291.

Hofstede (1980a)' nin çalışmasında, toplumsal kültürün insanların değerleri üzerinde başlıca etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yapılan çalışmada benzer işlerde çalışan IBM çalışanları arasında iş uygulamalarındaki benzerliklere rağmen, değerlerin ülkeden ülkeye büyük ölçüde farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Hofstede ve çalışma arkadaşlarının (1990) gerçekleştirdiği diğer bir projede ise, aynı ülkelerde, farklı örgütlerde benzer insanların uygulamada önemli farklılıklar, değerlerde daha benzer farklılıklar sergilediği ortaya konulmaktadır. Ülke düzeyindeki kültürel farklılıklar daha çok değerlerle, çok az da uygulamalarla; örgüt düzeyindeki kültür farklılıkları da, farklı değerlerle değil, farklı uygulamalarla ilgilidir. Ancak, Hofstede ve arkadaşlarının (1990) ampirik çalışmasının sonuçları örgüt kültürünün temeli olarak *paylaşılmış uygulamaların* düşünülmesi gerektiğini ileri sürerken, Peters ve Waterman (1987) örgüt kültürünün temelini *paylaşılmış değerlerin* oluşturduğunu ifade etmektedir. Hofstede ve arkadaşlarının (1990) örgütler

arası çalışmalarında, çalışanların değerlerinin, örgütteki üyeliklerinden ziyade, uyruk, yaş ve eğitime göre farklılaştığı bulunmuştur. Hofstede (1999) bu iki çalışma arasındaki farklılıkları, Peters ve Waterman (1987)' in denek olarak liderleri, kendi çalışmalarının ise örgütteki tüm kademe çalışanlarını kapsamasına bağlamaktadır. Kurucuların ve liderlerin değerleri şüphesiz örgüt kültürüne yansiyacaktır, ancak bu kültürün üyeleri etkileme yolu paylaşılan uygulamalar aracılığıyla olmaktadır. Kurucuların ya da liderlerin değerleri üyelerin uygulamaları olmaktadır.

Örgüt kültürünü anlamada incelenebilecek çeşitli örgüt kültürü öğeleri artifaktlar, değerler ve temel varsayımlar olarak burada belirtilmiştir. Örgüt kültürü üzerine yayınlanan araştırmaların büyük bir kısmı da, örgütün sosyal sisteminin temelinde yatan değerlerin ve inançların merkezi önemini vurgulamaktadır (DENISON, 1990, s. 4). Broms ve Ghamberg (1983), insan düzenlemelerinin değer yönünün örgütteki günlük yaşamı yönettiği için değerlerin çalışılmasının gerektiğini belirtmektedirler. Child ve Tayeb (82/83), daha içerideki ve daha derindeki anlamlara nazaran, kültür ifadesinin ve daha dışarıdaki biçimlerin, örgütsel davranışla ilgisinin daha fazla olduğunu; bu nedenle örgüt araştırmaları için daha soyut bir duygu olan değerlerden ziyade davranış ve eylemlerle ilgili kültür ölçümlerinin geliştirilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu tartışmaya göre, örneğin, başarı değeri karşılaştırılan tüm toplumlarda maddi olarak aynı derecede ifade edilememesine rağmen, maddi başarıya ve dolayısıyla parasal ödüle dayalı değer hakkında soruların ortaya çıkması örgütsel başarı için yararlı bilgiler sunmaktadır. Özen (2002b), bir zamanlar (ÖZEN, 1996) kendisinin de katkıda bulunmaya çalıştığı, ancak örgüt/yönetim yazının en önemli açmazları olarak değerlendirdiği toplum etkisinin değerlere indirgenmesinin, toplumu totalize etmesi (Türk toplumu gibi), değişime yer vermemesi (kültürün durağanlığı meselesi), uluslararası etkileşimi ihmal etmesi ve belki de en önemlisi içinde bulunulan ekonomik, siyasal, hukuksal örgütsel yapıları göz ardı etmesi veya bunları sadece değerlerin doğal dışı vurumu olarak görülmesi anlamına geldiğini ileri sürmektedir. Özen (2000b)' e göre, toplumsal etkiyi insan zihniyetindeki yazılıma (software) indirgeyen bu yaklaşım, Granovetter' in tanımladığı aşırı sosyalleşmiş insan varsayımını kabul ederek, aktör-yapı etkileşimini göz ardı etmektedir (ÖZEN, 2002b, s. 205).

Bu çalışma kapsamında, hem yukarıda değinilen problemleri en aza indirmek hem de örgüt kültürü hakkında derinlemesine bilgilere ulaşabilmek için iki örgüt kültürü öğesi birlikte ele alınacaktır. Kültürün üyeleri etkileme aracı olduğu için *uygulamalar* ve özellikle ortaklaşa davranışçı toplumlarda davranışı etkilediği varsayımından (SARGUT, 2003, s. 111) yola çıkarak *değerler* birlikte incelenecektir. Uygulamaların yanı sıra değerlerin tercih edilmesinin diğer nedenleri ise, artifaktlar gibi yanıltıcı olmaması ve deşifre edilmeyi gerektirmemesi; artifaktlara göre içsel tutarlılığının fazla olması; semboller ve davranışlar gibi kültür olgusunun dışı yansıyan öğelerinin

altında yatan ve onları şekillendiren temel yapı taşları olması; kültür olgusunun çekirdeğini oluşturmakla birlikte, bilinçdışı olması nedeniyle ölçülmesi oldukça güç olan varsayımlara karşılık, değerlerin, bireylerin bilişsel olarak farkında olduğu normatif inançlar olarak, görüşme ve soru kağıdı yoluyla ölçülebilirlik özelliği taşımalarıdır (WIENER, 1988, s. 534).

Broms ve Ghamberg (1983) özellikle insan değerleri ele alındığında, araştırmanın değer yönelimli olması ve böyle bir incelemede kültür olgusunun sembolik formda ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda, burada kültür, örgütün *sahip olduğu* bir olgu olarak değil, örgütün *kendisi* olarak ele alınacaktır. Kültür kavramını örgütün sahip olduğu bir değişken olarak ele alan yaklaşımlarda (DEAL-KENNEDY, 1982; PETERS-WATERMAN, 1987; KOTTER-HESKETT, 1992) sıklıkla rastlanan güçlü/zayıf kültür–performans ilişki değerlendirmeleri, bu çalışmanın kültür yaklaşımı açısından geçerli değildir. Bu çalışmada ise, kültür olgusu “*ortak anlamlar bütünü*” olarak ele alınmaktadır. Örgüt kültürü kavramını daha iyi açıklayabilmek için şimdi sosyoloji, antropoloji ve etnoloji kökenli kültür kuramları ile örgüt kuramlarını ilişkilendirerek aralarındaki etkileşime değinilecektir.

111. Örgüt Kuramları İle Kültür Kuramlarının Etkileşimi

Örgüt–kültür ilişkilerine yaklaşımdaki farklılıklar, araştırmacıların hem “kültür” hem de “örgüt” hakkında temel sayılılarındaki²² farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Örgüt ve kültür kuramlarındaki çalışmalar, sosyal gerçekliğin ontolojik statüsü (objektif–subjektif ikilemi) ve insan doğası (determinist–voluntarist ikilemi) hakkındaki çeşitli sayılılara dayandırılmaktadır.

Kültürel bakış açısıyla örgüt incelendiğinde, antropolojideki kültür kuramının kökleri ile örgüt kuramı arasındaki etkileşim ve ortaya çıkan araştırma alanları, Şekil 5’ de gösterildiği gibi, yönetim ve örgüt bilimcilerinin ilgisini çeken birkaç “tematik” ya da içerik alanında özetlenebilmektedir. Bu temalar, kültür kavramının sınırlarını, olasılıklarını ve gücünü ortaya çıkaran bir iskeleti oluşturmaktadır. Bu kesişim noktaları farklı kuramlara dayalı farklı araştırma yaklaşımlarını da beraberinde getirmektedir. Araştırmacılar kültür açısından örgütleri iletişimin sembolik araçları olarak ya da örgüt içindeki anlam yapılarını yaratmayı, korumayı ve değiştirmeyi vurgulayarak ya da sosyal işlemler ve bilinçdışı zihnin göstergeleri olarak ele alabilmektedirler. Örgüt konusundaki çalışmalarda bazı araştırmacılar kültürü performans, değişime verdiği yanıtlar ve örgütsel sonuçlar

²² *Sayıltı (assumption)*, doğru/gerçek olarak kabul edilen yargılar, inançlar ya da genellemeler anlamına gelmektedir. Türkçe’ de, İngilizce’ deki *assumption* sözcüğünün karşılığı olarak bazen *hipotez*, *varsayım*, *faraziye*, *denence* sözcükleri kullanılmaktadır. Ancak burada *assumption*, daha çok dünya ve onun işleyişine ilişkin *inançlar* anlamına gelmektedir. Bu bağlamda “*sayıltı (inanç)*” sözcüğü kullanmak yanlış olmayacaktır. Burada sayılı ya da inanç, kısaca *insanların belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular, gerçekler* anlamını taşımaktadır.

açısından ele alırken, bazı araştırmacılar da kültürü “iyi” ya da “kötü”, “verimli” ya da “verimsiz” bir fonksiyon olarak görmekten ziyade sosyal, örgütsel ya da bireysel görüş açılarından ele alıp bir metafor olarak incelemektedir. Ancak örgüt çalışmalarında yorumsamacı paradigmaya²³ yönelik bir eğilim görülmektedir. Pettigrew (1979) kültürü, “örgüt” ten ziyade örgütlenmeye ışık tutan “sembol, dil, sosyal olay ve rituel” gibi kavramlar ailesi olarak ele almaktadır. Hangi açıdan ele alınırsa alınsın, Aktouf (1992)’ un belirttiği gibi, kültür insan doğasının ya da insanın işteki tutumlarında ve davranışlarında merkezi bir öneme sahiptir.

Burrell ve Morgan (1979)’ ın paradigmatik şemasını²⁴ takiben Smircich (1983) iki araştırma geleneği olduğunu ileri sürmektedir. Fonksiyonalist araştırma geleneği, kültürü örgütün *sahip olduğu* örgütsel bir değişken olarak ele alırken yorumsamacı, geleneksel kültürü, sosyal sistemlerle ilgili bir değişken ya da alt sistem olarak görmenin ötesinde örgüt ve yönetimin doğasını açıklamada bir *kök metafor*, örgütün sembolik söylev örüntüleri olarak ele almaktadır. Smircich (1983, s. 353) sembolik etkileşim (antropoloji) perspektifinden ele alındığında kültür çalışmalarının, örgütün ne yaptığı ve nasıl daha verimli olabileceği ile ilgilenmek yerine, örgütün nasıl başarılı olduğu ve organize etme ile neyin kastedildiğiyle ilgilendiğini ileri sürmektedir. Bu perspektifte kültür, örgütün bir özelliği olarak değil, örgütlenme süreci olarak görülmektedir. Bu yaklaşımda örgüt olgusu, örgüt üyelerinin farklı düzeylerde paylaştıkları bilgi, sembol ve ifade biçimlerinin oluşturduğu anlamlar ağı olarak ele alınmaktadır. Kültür çalışmaları, genel olarak, içinde çalışanlar tarafından bizzat yaşanıldığı için, aktörü dışarıdan anlamak yerine (RILEY, 1983, s. 418) örgüt bağlamını tanımlamayı amaçlamaktadır (DAVEY-SYMON, 2001, s. 124). Daha geleneksel, nesnel ve fonksiyonalist araştırma geleneğine dayanarak kültürü bir değişken olarak ele alan araştırmacılar ise bu bağlamın yönlerini ölçmeye, sınıflandırmaya, örgütsel verimlilikle ilişkilendirmeye ve değiştirmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda sıklıkla güçlü kültür/zayıf kültür-performans değerlendirmeleri yapılmaktadır (PETERS-WATERMAN, 1987; DEAL-KENNEDY, 1982; WIENER, 1988; OUCHI-JAEGER, 1978; WILKINS-OUCHI, 1983; DAMANPOUR-

²³ Yorumsamacı paradigmaya göre sosyal gerçeklik bir düzene sahip olmakla beraber, dışsal somut bir biçime sahip olmayıp, öznel tecrübenin bir sonucudur. Buna göre nesnel ve değerlerden bağımsız bir sosyal bilim oluşturma çabaları hatalıdır. Yorumsamacı paradigmadaki amaç genelleştirilebilir kuram(lar) oluşturmaktansa günlük örgütsel hayatı anlamaktır. Örgütler, yapılar veya yapılara sahip olan nesnel olarak değil, bireylerin pratikleri ve sosyal kurgularıyla yeniden üretilen süreçlerdir. Örgütsel dünyada yüzye görünür düzenlilik aslında çok kırılabilir ve sosyal olarak inşa edilmiş sembolik ilişkiler ağına dayanmaktadır (BURRELL-MORGAN, 1979, s. 31). Bu ilişkiler sürekli olarak müzakere edilmekte ve değişmektedir. Yorumsamacı araştırmacının hedefi bu ilişkiler ağının anlamını ve önemini kavramaya çalışmaktır (YILDIRIM, 2002, s. 63). Yorumsamacı perspektif hakkında daha fazla bilgi için bkz. Burrell-Morgan, 1979; Morgan, 1980, ss. 605-622; Astley, 1985, ss. 497-513; Astley-Van De Ven, 1983, ss. 245-273.

²⁴ Burrell ve Morgan (1979) sosyal bilim kuramındaki özne-nesne tartışmalarıyla, toplum kuramlarındaki çatışma-uzlaşma tartışmalarını birleştirerek örgütsel araştırmalarda işlevsel, yorumsamacı, radikal hümanist ve radikal yapısalcı olmak üzere dört paradigmanın varolduğunu ileri sürmüşlerdir. Daha fazla bilgi için bkz. Burrell-Morgan, 1979; Yıldırım, 2002.

Antropolojiden “Kültür” Kuramları**Yönetim ve Örgüt
Araştırmasındaki Temalar****Örgüt Teorisinden “Örgüt” Kuramları**

Kültür, insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarına hizmet eden bir araçtır.
ör., Malinowski’ nin fonksiyonalizmi

*Kültürler Arası
veya
Karşılaştırmalı
Yönetim*

Örgütler, görevlerin başarılmaları için sosyal araçlardır.
ör., klasik yönetim teorisi

Kültür, uyumlaştırıcı ve düzenleyici bir mekanizma olarak işler ve sosyal yapılar içerisinde bireyleri birleştirir.
ör., Radcliffe-Brown’ un yapısal-fonksiyonalizmi

Ortak Kültür

Örgütler, çevreleriyle etkileşimde bulunarak varolan uyurlayıcı/uyum mekanizmalarıdır.
ör., durumsallık yaklaşımı

Kültür, paylaşılmış biliş sistemleridir. İnsan aklı sınırlı sayıdaki kurallar aracılığıyla kültürü üretir.
ör., Goodenough’ ın etnobilimi

Örgütsel Biliş

Örgütler, bilgi sistemleridir. “Örgüt”, üyelerince çeşitli derecelerde paylaşılan ve kural olarak görülen öznel bir anlam şebekesi olarak çalışır.
ör., bilişsel örgüt teorisi

Kültür, paylaşılmış semboller ve anlamlar sistemidir, sembolik eylemin anlaşılabilirliği için okunması, çözümlenmesi ve yorumlanması gerekmektedir.
ör., Geertz’ in sembolik antropolojik yaklaşımı

Örgütsel Sembolizm

Örgütler, sembolik söylemlerin (discourse) örüntüleridir. “Örgüt”, paylaşılan anlamların ve paylaşılan gerçekliklerin oluşumunu kolaylaştıran dil gibi sembolik şekiller aracılığıyla hayatını sürdürmektedir.
ör., sembolik örgüt teorisi

Kültür, aklın evrensel bilinçdışı altyapısının bir izdüşümüdür/yansımasıdır.
ör., Levi-Strauss’ un yapısalcılığı

Bilinçdışı Süreçler ve Örgüt

Örgütsel biçimler ve uygulamalar bilinçdışı süreçlerin açığa çıkmasıdır.
ör., dönüşümsel (transformasyonel) örgüt teorisi

Şekil: 5**Kültür ve Örgüt Kuramlarının Etkileşimi²⁵**

Kaynak: SMIRCICH, 1983, s. 342’ den uyarlanmıştır.

²⁵ Bu temalar örgüt ve yönetim literatüründeki son araştırma trendlerini (eğilimlerini) sunmaktadır ve düzen probleminde örgüt teoristlerinin süren ilgisini örnekle göstermektedir. Marksist ya da radikal yapısalılıktan kaynaklanan temalara burada değinilmemektedir. Smircich (1983), onların örgüt ve yönetim teorisi içerisinde daha az iyi geliştirildiklerini, çünkü temel problematiklerinin radikal değişim ve baskınlık sorunları ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Bu konu hakkında daha detaylı bilgi için bkz. Riley, 1983, ss. 414-437.

EVAN, 1984; SIEHL-MARTIN, 1990; ROUSSEAU, 1990; GORDON-DITOMASO, 1992; KOTTER-HESKETT, 1992; BARTLETT-GHOSHAL, 1998; POTHUKUCHI ve diğeri, 2002; SORENSON, 2002; DAVEY-SYMON, 2001). Fonksiyonalistlerin örgüt kültürüyle kastettikleri, örgüt üyelerini bir arada tutan, paylaştıkları değerler, sosyal idealler, inançlar ve bunların öykü, efsane, rituel, jargon gibi dışa yansıyan unsurlarıdır. Aksine sembolik etkileşimciler, yasalaştırılan ve anlaşılabilir süreçler ve insanlar aracılığıyla örgütün çeşitli bölümlerini keşfetmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla kültür yaklaşımına ilişkin metodolojik yaklaşımlar, araştırmacılar tarafından benimsenen perspektiflere bağlıdır. Sembolik etkileşimciler daha çok tanımlayıcı, idiografik *niteliksel* metodları benimserken, fonksiyonalistler *ölçme yöntemleri (survey methods)* aracılığıyla ölçülen ve değerlendirilebilir belirli ve genelleştirilebilir kültürel boyutları belirlemeyi amaçlamaktadırlar. Örgütler, araştırma metodları ve dünyanın doğasıyla ilgili çok farklı teorik inançlara dayanmalarına rağmen, Riley (1983) bu paradigmanın kültür kavramlarının “birleştirilmesi”ne yönelik eğilimler olduğunu ileri sürmektedir. Fonksiyonalist gelenekte yazılanlar “örgüt ideolojisi” hakkındaki beyanatlar için güven verirken, yorumsamacı paradigmadaki araştırmacılar ise “belirli gerçekliğin çalıştığı yolu ortaya çıkarma”ya değinmektedir. Bazı araştırmacılar bu kültür görüşlerinin somut gerçekliğin sistem teorisi ile ilişkili olup olmadığını ya da örgütlerin söylev sistemlerin sembolik örneği olup olmadığını bir uyum bütünü içinde birlikte ele alma eğilimi taşımaktadırlar.

Örgüt ve kültür kuramları ile ilgili temasal akışı ve temel sayıltılarını gösteren Şekil 5’ deki ilk iki temada kültür, bağımlı ya da bağımsız, içsel ya da dışsal örgütsel bir değişken olarak ele alınmaktadır. Son üç temada ise kültür örgüt kavramsallaştırması için bir kök metaforudur.

1110. Bir Değişken Olarak Kültür

Kültüre ilişkin bu bakış açısı, belirlenimci işlevsel paradigmayı²⁶, sistem yaklaşımı görüşünü (VAN DE VEN-ASTLEY, 1981’ den aktaran SMIRCICH, 1983) ve sosyal gerçeklik paradigmasını (RITZER, 1975’ den aktaran SMIRCICH, 1983) benimsemektedir. Kültürü bir değişken olarak ele alan araştırmacılar daha geleneksel, nesnel ve işlevsel sosyal gerçeklik

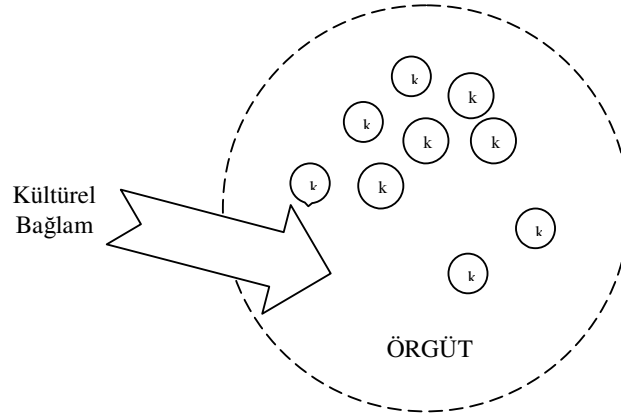
²⁶ İşlevselci paradigma nesnel bir sosyal gerçekliğin olduğundan hareketle örgütleri nesnel olgular olarak ele alıp, bu olguların çevreleriyle olan ilişkilerini incelemektedir (BURRELL-MORGAN, 1979, s. 26). Burada örgütlerin ana sorununun verimlilik ve etkinlik olduğu vurgulanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda örgütsel faaliyetin yapısını ve denetimini sağlayacak kavramlar ve modeller geliştirilmektedir. Doğa bilimlerindeki başarılarından etkilenen işlevselciler örgütsel dünyada düzenlilikler ve ilişkiler ortaya koyup onları öngörme ve denetim altına almayı hedeflemektedir. Yapı, teknoloji gibi kavramlar bu paradigma içinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Beşeri ilişkiler, sistem teorisi ve durumsallık yaklaşımı işlevselci paradigmaya örnek kuramlar olarak verilebilir (YILDIRIM, 2002, s. 161). Örgüt/yönetim yazınının temel paradigmaları ve perspektifleri hakkında daha fazla bilgi için bkz. Burrell-Morgan, 1979; Morgan, 1980, ss. 605-622; Astley, 1985, ss. 497-513; Astley-Van De Ven, 1983, ss. 245-273.

görüşüne dikkat çekmekte ve geleneksel kabul görmüş değişkenlerin yanı sıra sosyo-kültürel alt sistemleri ele alan örgüt modelleri geliştirmeye çalışmaktadırlar (ALVESSON, 1993, s. 13). Karşılaştırmalı yönetim ve ortak kültür, örgütlerin doğası, insan doğası ve sosyal dünyanın doğası ile ilgili benzer temel varsayımlara dayanmaktadır. Her iki yaklaşım da sosyal dünyayı “değişkenler” olarak ele alıp, daha kesin ve sabit elemanlar/unsurlar arasındaki genel ve çevresel ilişkiler açısından ifade etmekte, örgütleri, belirli davranış kalıpları sunan çevre içinde faaliyet gösteren *organizmalar* olarak görmektedirler (MORGAN-SMIRCICH, 1980; CHILD-TAYEB, 82/83). Karşılaştırmalı yönetimde kültür, çevrenin bir parçasıdır ve belirleyici ya da baskı gücü olarak görülmektedir. İkinci durumda ise kültür, insan yasalştırmasının bir sonucu olarak görülmektedir. Her iki yaklaşımda da kültür ve örgütler sınırlar arasındaki ve sınırlar içindeki ilişkilerin incelenmesi aracılığıyla öğrenilmeye çalışılmaktadır. Araştırmalarda örgüt yönetiminde uygulanabilecek çevresel ilişki örüntülerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Karşılaştırmalı yönetim ve ortak kültür yaklaşımlarının temelinde örgüt yönetim araçlarını ve tahmin edilebilir örgütsel kontrol araçlarını geliştirmek yatmaktadır. Bu araştırma yaklaşımlarının her ikisi de bu temel amaçlara sahip olduğu için, nedensellik önemli bir konu olmaktadır.

Kültürü bir değişken ya da alt sistem olarak gören araştırmacılar, aynı zamanda kültüre genel olarak pragmatik açıdan yaklaşmakta, kültürün çeşitli biçimlerde etkilenebilecek ve kontrol edilebilecek bir değişken olduğunu ileri sürmektedirler. Kültürü diğer örgütsel değişkenlerle ilişkili, ölçülebilir, değişebilir ve yönlendirilebilir bir görüngü olarak görmektedirler. Örgüt kültürü ile ilgili araştırmalarda kültüre genellikle bu açıdan yaklaşmakta, kültürün nicel araştırma yöntemleri ile araştırılabileceği ve ölçülebileceği kabul edilmektedir (SCHEIN, 1992; DENISON, 1990).

11100. Kültür ve Karşılaştırmalı Yönetim: Bağımsız Bir Değişken Olarak Kültür

Karşılaştırmalı yönetim alanı farklı ülkelerdeki yönetimin ve çalışanların tutum ve uygulamalarındaki değişimi ele almaktadır. Bu alandaki çalışmalarda kültürün, örgüt dışında oluştuğu ve üyeleri aracılığıyla örgüte taşınan açıklayıcı bir değişken olduğu varsayılmaktadır (Şekil 6). Örgüt üyelerinin bireysel tutum ve davranış örüntülerini örgüt içerisinde sergilediklerine inanılmaktadır. Bu çerçevede kültür bir arka plan faktör, bağımsız bir değişken, inançların desteklenmesinde etkili bir kavramsal çerçeve olarak değerlendirilmektedir. Smircich (1983) bu görüşten türetilen araştırma gündeminin, kültürler arası farklılıklar-benzerlikler kümesinin yerleştirilmesi ve örgütsel verimlilik için saklı anlamların resmedilmesi olduğunu ileri sürmektedir.



Şekil: 6

Kültür ve Karşılaştırmalı Yönetim

Kaynak: SMIRCICH, 1983, s. 343' den uyarlanmıştır.

11101. Ortak Kültür: İçsel Bir Değişken Olarak Kültür

Ortak kültür araştırmalarında kültür kavramı genellikle sistem teorisi çerçevesinde ele alınmaktadır. Sistem, örgüt kavramına uygun kültür tanımı, yapısal-işlevci kuramdan kaynaklanmaktadır. Bu tür araştırmalarda kültür, örgütleri bir arada tutan sosyal ya da normatif bir zank olarak görev yapmakta (MARTIN ve diğerleri, 1983; MARTIN, 1990; MARTIN-SIEHL, 1983; ALVESSON, 1993; CARTWRIGHT-COOPER, 1993), uyum yapan-düzenleyici bir mekanizma (O'REILLY, 1989) olarak görülmektedir. Taylorizm ve Fordizm' den miras kalan örgütsel başarıyı (AKTOUF, 1992, s. 409) arttırmak, bu yaklaşımın temel hareket noktasını oluşturmaktadır. Bu kurama göre kültür örgütsel verimliliğe ve sistematik dengeye katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle bir örgütü geliştirmek için de örgütle ilgili sosyo-kültürel alt sistemin etkilenmesi gereği üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılığın inşa edilmesinde, yönetim felsefelerinin iletilmesinde, rasyonellik ve uygunluk eyleminde, personelin motive edilmesinde, sosyalleşmeyi kolaylaştırmada ve sosyal istikrarı arttırmada kültürün önemi üzerinde durulmaktadır. Kültüre genel olarak pragmatik açıdan yaklaşan araştırmacılar, kültürün yönetimi ve değiştirilmesi (LUNDBERG, 2001) gibi konulara dikkat çekmektedirler. Yapısal-işlevsel bir yaklaşımla kültürün diğer örgütsel değişkenlerle ve çıktılarla (performans, etkinlik, verimlilik, iş memnuniyeti vb.) ilişkileri üzerinde durulmaktadır (OUCHI-JAEGER, 1978; WILKINS-OUCHI, 1983; DAMANPOUR-EVAN, 1984; SIEHL-MARTIN, 1990; DENISON, 1990; ROUSSEAU, 1990; GORDON-DITOMASO, 1992; KOTTER-HESKETT, 1992; BARTLETT-GHOSHAL, 1998; POTHUKUCHI ve diğerleri, 2002; SORENSON, 2002; DAVEY-SYMON, 2001). Örneğin, birçok araştırmacı homojenlikle karakterize ettikleri (ALVESSON, 1993, s. 32) "güçlü" örgüt

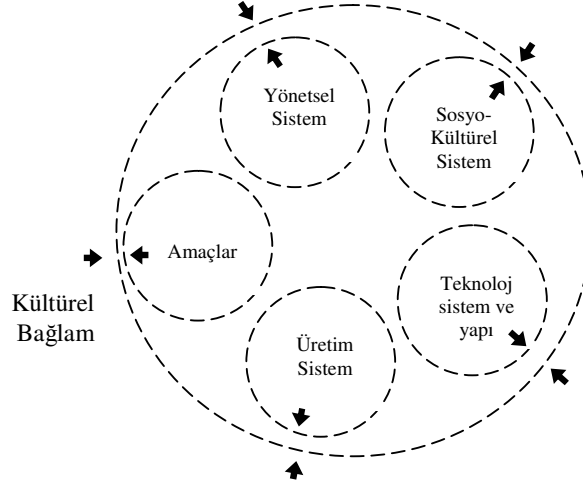
kültürünü²⁷, içsel davranış tutarlılığı sağladığı (SORENSEN, 2002, s. 70) için direkt olarak firmanın kârlılık düzeyiyle ve firma performansı ile ilişkilendirmektedirler (GORDON-DITOMASO, 1992; SIEHL-MARTIN, 1990). Schein (1992) de, örgüt kültürünü hesaba katmadan örgüt performansının tamamıyla anlaşılamayacağını ileri sürmektedir. Bu araştırmacılar “güçlü” kültürlerin başarılı olma eğilimlerinin yüksek olduğunu (DEAL-KENNEDY, 1982; PETERS-WATERMAN, 1987) ve çevresel değişime adaptasyonda daha başarılı olduklarını (BROMS-GHAMBERG, 1983) ileri sürmekte, yapısal-işlevsel açıdan ele alınan kültürün, sosyal sistemin yapı ve işlevlerden meydana geldiği, herhangi bir olgunun açıklanabilmesi için onun hem yapısının hem de işlevinin açıklanması gereği üzerinde durmuştur.

Kültürü içsel bir değişken olarak ele alan bu yaklaşım aynı zamanda örgütleri kültür üreten görüngüler olarak da ifade etmektedir (DEAL-KENNEDY, 1982; MARTIN, 1992; MARTIN-SIEHL, 1983). Bu çerçevede Alvesson (1993)’ un belirttiği gibi, örgütlerin, mal ve hizmet üreten sosyal araçlar olmalarının yanı sıra birbirlerinden az ya da çok farklı değerler, normlar, ritüeller, efsaneler, seremoniler, dil ve söylem biçimi gibi farklı kültürel artefaktları geliştirebilecekleri kabul edilmektedir. Araştırma çabaları, örgütlerin normatif ve sembolik yönleri üzerine odaklanmaya başlamaktadır. Kültüre bu açıdan yaklaşan araştırmacılar, örgütlerin birden çok alt kültürlere sahip olduklarını da kabul etmekte (GREGORY, 1983; MARTIN, 1992; RILEY, 1983) ve bir örgütte kültürün nasıl biçimlendirildiğini, kültür oluşturma mekanizmalarını incelemektedirler. Riley (1983), örgüt kültürünün tüm örgüt üyelerinin atfettiği birleştirilmiş değerler sistemi olarak değil, bütünsel alt kültür sistemleri şeklinde görülmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Kültürel değişkenlerin yoğunluğu ve gücü örgütteki kişiden kişiye, gruptan gruba ve örgütler arasında değişebilmekte (MARTIN-SIEHL, 1983), ancak baskın örgüt kültürü yaygın temasını korumaktadır (HARRISON-CARROLL, 1991).

Bu araştırmalarda örgütler daha geniş bir kültürel bağlam içine yerleştirilmelerine rağmen, sosyo-kültürel niteliklerin örgüt içerisinde geliştiği vurgulanmaktadır. Bu tür araştırma geleneğinin tipik değişkenleri yapı, hacim, teknoloji ve liderlik örüntüleri iken daha sonra kültür gibi öznel (sübjektif) değişkenler, örgüt içinde oluşan sembolik süreçleri tanımlayarak sistem modeline ilave edilmiştir. Sistem teorisi çerçevesinde bu araştırma yaklaşımı örgütlerin çevreleri ile geniş olarak belirleyici bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymakta, kültürel çevrenin bütünlendirici rolü üzerinde durmaktadır (Şekil 7). Çevre, yöneticilerin örgütlerini sembolik araçlar aracılığıyla

²⁷ Değerlerin ve normların, örgütün her tarafında yoğun bir biçimde benimsenmesi ve geniş olarak paylaşılması da, kültürün güçlü olduğunun bir göstergesi olarak algılanmaktadır (O'REILLY-CHATMAN, 1996; O'REILLY, 1989; KOTTER-HESKETT, 1992; GORDON-DITOMASO, 1992).

yasalaştırabilecekleri davranışlar için zorunluluklar sunmaktadır (PFEFFER, 1981' den aktaran SMIRCICH, 1983, s. 344).



Şekil: 7

Kültür ve Sistem Teorisi-Açık Sistem Yaklaşımında Kültürel Çevrenin Bütünleştiricilik Rolü

Kaynak: SMIRCICH, 1983, s. 345' den uyarlanmıştır.

1111. Örgütün Kavramsallaştırılması İçin Bir Kök Metaforu Olarak Kültür

Kültürü örgütü açıklamada bir kök metaforu olarak ele alan araştırmacılar, örgüt kavramıyla kültür kavramını özdeşleştirmekte, her örgütü başlı başına bir varlık olarak ele alıp açıklamaktadırlar. Dolayısıyla bu yaklaşımda kültür, örgütün sahip olduğu bir değişken olmayıp örgütün bizzat kendisi olarak görülmektedir (SMIRCICH, 1983; MORGAN, 1980, 1997). Bir kök metaforu olarak kültür fikrinin temelinde yatan düşünce biçimi, nesnellikten ziyade fenomenolojik ya da hermeneutiktir²⁸. Bu bakış açısından sosyal dünya, objektif bir gerçek olarak görülmemekte ve ölçülememekte; elle tutulur, gözle görülür, somut bir biçimde belirlenmemektedir. Dolayısıyla gerçek, insanların paylaştıkları anlam ve semboller sistemi yoluyla paylaşılmakta ve yeniden üretilmektedir. Bu bakış açısından kültür bir bakıma her şeyi sembolik söylem örüntülerine indirgemek demektir (SMITH-SIMMONS, 1983; ALVESSON, 1993, s. 14).

²⁸ Hermeneutik (yorumsama), sosyolojide, sosyal gerçeklik ile düşünce arasında neredeyse bire bir ilişki kurmaya çalışan pozitivist bakış açısına bir tepki olarak geliştirilmiştir. Dünya görüşü ile gerçekliğin yorumlanması arasında ilişki kurarak, bütünü parça, parçayı da bütünlü birlikte anlamının en güzel yolunun yorumlama olduğunu ileri süren bir yaklaşımdır.

Günlük yaşantımızda değer yargılarının ve sembol sistemlerinin önemi (örneğin, insanlar efsaneler ile yaşarlar ve efsaneleri ile ölürlər) açıkça görülmesine rağmen, değerler ve sembol sistemleri pozitivizmin altın çağı boyunca ihmal edilmekte, değer ve gerçek arasında kesin bir ayırım yapılmaktadır. Modern sosyolojinin kurucusu Vilfredo Pareto, yaklaşık 60 yıl önce “eylemlerin mantıktan değil, duygulardan/düşüncelerden kaynaklandığını, mantığa bir posteriori olarak başvurulduğunu” ileri sürmektedir (BROMS-GHAMBERG, 1983, s. 482). İnsan düzenlemelerinin değer yönü, sınırlı pozitivist duygu tarafından “doğru” olarak görülebilse de görülemezse de, örgütlerdeki günlük yaşantımıza nüfuz ettiği ve yaşantımızı yönettiği için, değerler dolayısıyla ifade ediliş tarzlarının (sembollerin) incelenmesi gerekmektedir. Kültür bir metafor olarak ele alındığında örgütler, insan bilincinin göstergeleri, ifade edilen formları olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımı benimseyenler, kültürün onu oluşturan anlamsal, düşünsel ve sembolik yönleri üzerine yoğunlaşmaktadır; kültürün çıktılarıyla ya da ekonomik boyutlarıyla pek ilgilenmemektedirler. Bu bakış açısında araştırmacının dikkati örgütlerin *neyi* başaracağından ve nasıl daha *verimli* bir biçimde çalışacağından, örgütlerin *nasıl* başardığına ve *organize etmekle* neyin kastedildiğine yönelmektedir. Davey ve Symon (2001)’ nin belirttiği gibi kültür bir örgütlenme süreci olarak ele alınmaktadır. Kültürü bir metafor olarak kabul eden araştırmacılar, kültürün araştırılmasında nicel araştırma yöntemleri yerine daha çok nitel araştırma yöntemlerini²⁹ ve emik yaklaşımı benimsemektedirler.

Kültüre ilişkin bu bakış açısı, daha çok da antropologların kültür tanımına benzemektedir. Her ne kadar birbirinden farklı olsalar da antropolojide toplum ve kültür kavramları, çoğu zaman birbirleriyle eşanlamlı olarak kullanılabilir. Bu açıdan her örgüt, başlı başına bir toplum olarak ele alınıp çözümlenmektedir. Antropolojide kültür farklı yollarla ifade edilmektedir. Örgüt araştırmacıları kültürel bir benzeşim geliştirdikleri zaman bilişsel antropoloji, sembolik antropoloji ya da daha az boyutlarda yapısal antropoloji ve psikodinamik teorilerden ortaya çıkan kültür görüşünün ayrıntılarına girme eğilimindedirler. Bilişsel antropolojide kültür, paylaşılan bilgidir (GOODENOUGH, 1971 ve AGAR, 1982’ den aktaran SMIRCICH, 1983, s. 348). Sembolik antropolojide kültür, paylaşılan anlam sistemidir (TROMPENAARS, 1993, s. 14). Yapısal antropolojide ve psikodinamiklerde kültür, aklın bilinçdışı çalışmasının bir ifadesidir (ROSSI-O’

²⁹ Van Maanen (1979a, 1979b) niteliksel yöntemlerin niceliksel yöntemlerden farklı olarak, araştıran ile araştırılan, kuram ile veri ve bağlam ile eylem arasındaki mesafeleri azalttığını, olayların/davranışların meydana gelmeğe *sıklığı* yerine *anlamlarla/yorumlarla* ilgilendiğini belirtmektedir. Bu anlamda niteliksel araştırmalar, daha zengin, yoğun, derin, geniş, anlaşılabilir, geçerli, bütüncül, dinamik, nedensellikleri tartışmasız kabul gören ancak genelleme gücü zayıf (dolayısıyla güvenilirliği düşük) veriler üretmektedir (MILES, 1979’ dan aktaran ÖZEN, 2002b, s. 207). Ancak, genellenebilir bilgi üretme, öznelci yaklaşımın ilgilendiği bir konu değildir. Öznelci yaklaşım zaten dünyada genellenebilir kuramlara ve yasalara ulaşamayacağını, gerçekliğin tekel ve özgül olduğunu ileri sürmektedir. Nesnelci bakış açısıyla bakıldığında ancak, niteliksel yöntemin genellenebilir bilgi üretmediği iddia edilebilir (ÖZEN, 2002b, s. 207).

HIGGINS, 1980' den aktaran SMIRCICH, 1983, s. 348). Modern antropolojide kültürün bu farklı ifadeleri, çok farklı örgüt analizleri modellerinin temelini oluşturmaktadır. Bu temellerden ortaya çıkan araştırmalar aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir.

11110. Bilişsel Perspektif

Örgütsel biliş yaklaşımına göre kültür, kültür taşıyıcılarının zihinsel yapıları içinde ele alınmakta ve bilinçdışı bir mantık aracılığıyla ya da sınırlı sayıdaki kurallar aracılığıyla insan aklı tarafından geliştirilmektedir. Bu yaklaşım, bilinçaltı ihtiyaçların önemine dikkati çekmekte, örgütteki bir insanı anlamının ancak bu anahtar süreçlerin ele alınması ile mümkün olabileceğini ileri sürmektedir (MARTIN ve diğerleri, 1983). Bu yaklaşım bilişsel yapı, bilişsel haritalar ve yapılar aracılığıyla bireysel anlamları incelemektedir (DAVEY-SYMON, 2001, s. 125; EREZ, 1990, s. 568). Bilişsel antropoloji alanında kültürmerkezcilik (GREGORY, 1983) veya anlamsal çözümlenme olarak nitelendirilen yaklaşımda kültür, herhangi bir insan grubu tarafından paylaşılan bir anlam, düşünce, bilgi, inanç ve davranış sistemi olarak görülmekte, belirli bağlamda bireysel yanıtları etkileyen zihinsel programlar dizisi tarafından aktarılmaktadır (EREZ, 1990, s. 568). Bu açıdan kültür, görüngüleri, davranışları ve duyguları algılama, anlamlandırma, açıklama ve değerlendirmede kullanılan bir referans çevresi olarak görülmektedir. Bu yönüyle kültür onu paylaşan insan grubu tarafından algılama, değerlendirme ve eylemde bulunma gibi konularda *öğrenilmiş standartlar, kurallar sistemi veya öğrenilmiş bilgi sistemi* olarak tanımlanmaktadır. Kültüre ilişkin bu yaklaşım, kültürü maddi kavramlaştırmaların ötesinde *insan grubunun zihinsel planda bilme ve inanma ihtiyacı duyduklarının toplamı* olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre kültürün insan tarafından üretildiği kabul edilmekte, bir araştırmacının yapması gerekenin de herhangi bir kültürün (grubun) üyesi olan insanların kendi dünyalarını nasıl tanımladıklarını saptamak ve bunun kurallarını belirlemek olarak görmektedir. Erez (1990)' e göre bilişsel yaklaşım, bireysel algılara ve kısmi olarak bireysel farklılık karakteristikleri tarafından paylaşılan dışsal çevrenin içsel sunumuna odaklanmaktadır. Bilişsel açıdan kültür, eylemin kendisi olmayıp eylemin dayandığı kurallar sistemi olmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi, bu çalışmada da, kültür, belirli bir insan grubu tarafından türetilen ve paylaşılan *bilişsel* (cognitive) örüntüler olarak ele alınmaktadır³⁰. Bu anlamda kültür, "bir kişinin, belirli bir grubun üyesi olma için bilmesi gereken şeylere (ÖZEN, 1996, s. 9)" karşılık gelmektedir. Bu ifadede ki "şeyler" ise, çalışanların görev çevrelerindeki nesnelere, kişileri ve durumları anlamlandırmada kullandıkları sembollere, davranış, inanç, değer ve varsayım

³⁰ Kültür kavramının bu anlamda kullanımı Goodenough' in etnobilimine dayanmaktadır (GOODENOUGH-Wesley, 1971' den aktaran ÖZEN, 1996, s. 9).

örüntülerine karşılık gelmektedir. Başka bir deyişle kültür, gözlenebilir olayların gerisinde yer alan kavrayış ve yeteneğe ilişkin bir şifre, örgütteki insan davranışları ise zihinsel programlarının (şema ve başvuru çerçevelerinin) bir yasalaştırılması olarak değerlendirilmektedir. Aktörler (bireyler)³¹ çevrelerini belirli bir şema ya da başvuru çerçevesine dayalı olarak algılamakta ve anlamlandırmaktadırlar.

11111. Sembolik Perspektif

Hallowell ve Geertz gibi antropologlar kültürleri ya da toplumları bireylerin davranışları üzerinde büyük etkisi olan (SMIRCICH, 1983, s. 350) ve paylaşılan (BROMS-GHAMBERG, 1983), belirli bir zamanda, belirli bir grubu yöneten kolektif ve genel kabul görmüş (PETTIGREW, 1979, s. 574) ortak anlam ve sembol sistemleri (TROMPENAARS, 1993, s. 14) olarak ele almaktadır. Sembolik açıdan kültür, birtakım semboller içerisinde örgütlenmiş anlamlar bütünü (BARLEY, 1983, s. 394) olarak tanımlanmaktadır. Kültüre bu açıdan yaklaşan antropologlar, insanı da anlam üreten ve dünyasını anlamlı semboller üzerine kuran bir varlık olarak tanımlamaktadırlar. Denison (1990) da örgüt kültürünü, hayatta kalabilme ve geleceğe adaptasyon için kolektif bir rehber olarak hizmet eden yapılandırılmış davranış ve anlam sistemi olarak görmektedirler. Sembolik örgüt teorisyenleri, örgütün anlamını koruyan ve yaratan sembolik eylem örüntülerini deşifre etme ya da yorumlama ile ilgilenmektedirler. Sembolik açıdan yaklaşıldığında insanın kendi dışındaki fiziksel ve sosyal çevreyle olan ilişkilerinin, sembolik süreçler yoluyla geliştiği kabul edilmekte, insanların gerçeği yorumlamasında sembollerin gücü ele alınmaktadır. Dolayısıyla Barley (1983)' in ifade ettiği gibi, herhangi bir sosyal grubun üyeleri, paylaştıkları ortak anlam ve sembollerin derecesine bağlı olarak dünyalarını anlamlandırmada da benzer davranışlar göstermektedirler. Bu nedenle bir kültürün açıklanabilmesi için o kültürü üreten ve paylaşan sosyal aktörlerin bakış açılarının belirlenmesi gerekmektedir.

Semiyotikler kültürü, genetik kod açısından kalıtsal olmamasına rağmen etkili işaret ve imge depoları olarak nesilden nesile aktarılan bir bilgi olarak görmektedirler. Bu depolar büyük ya da küçük, toplum ya da örgüt düzeyinde olsun her kültürel grubun özelliğini ve karakteristiğini yansıtmaktadır. Bu deponun merkezi, kendileri hakkındaki grup efsaneleridir – biz Türküz gibi. Bu imgeler kültürü biçimlendirmekte ve korumaktadır. Semboller, imgeler ya da basit olarak adlandırılmış ifadeleriyle grup alışkanlıkları tipik resimler, kelimeler ve eylemlerde depolanmaktadır. Bir örgüt bizi “düşünmeye” teşvik eden her yerde işaretleri düzenlemektedir

³¹ Burada bireylerin “aktör” olarak nitelendirilmesi, insan eylemlerini sistemlerin ve kurumların bir ürünü olarak görmektense, insanların kendi anlamlı eylemleri sonucunda bu sistem ve kurumları meydana getiren “aktör” veya “fail” (agency) olarak kabul edilmesinden kaynaklanmaktadır (YILDIRIM, 2002, s. 162).

(BROMS-GHAMBERG, 1983, s. 483). Bu yaklaşımda kültür ürünleri olarak sembol, dil, ideoloji, inanç, rituel, efsaneler (PETTIGREW, 1979; DANDRIDGE ve diğerleri, 1980) ve hikayeler (DAVEY-SYMON, 2001) incelenmektedir. Ancak semboller içinde özellikle dile ilişkin semboller oldukça geniş bir yer tutmaktadır. Dil, başlı başına gelişmiş bir semboller sistemi olup kültürün üretilmesinde ve aktarılmasında da temel araç konumundadır (YILDIRIM, 2002, s. 11). Dil genellikle hem toplumsallaşmayı hem de toplumsallaşmayla birlikte tarihsel sürekliliği de sağlayarak insan varlığını eksiksizce olanaklı kılmaktadır (UYGUR, 1984, s. 19). Kullanılan dil, kişisel bilincin biçimlenmesine yardım eden hazır kategoriler dizisini kullanmaktır. Aynı dili konuşan bir topluluk içinde, ortak dil, yaşantı için bilinçsiz olarak kabul edilmiş bir kategori dizisi sağlamakta ve bu dili konuşanların ortak kategorilerinin, sistem tarafından dışlanan yaşantıları görmezden gelmelerine izin vermektedir (ORNSTEIN, 2001, s. 50).

11112. Yapısalcı ve Psikodinamik Perspektif

Bu yaklaşım kültürü, insan zihninin birikimli ürünleri ve bilinçaltı süreçlerin yansıması olan paylaşılan semboller sistemi olarak tanımlamaktadır. Kültürü bilinçdışı psikolojik süreçlerin ifadesi olarak görmek, Levi Strauss' un yapısal antropolojisinin³² temelini oluşturmaktadır. Levi Strauss (1997), bütün kültür öğelerinde olmamakla birlikte, bilinçaltı yapı düzeyinde bütün kültürlerde ortak evrenselliklerin bulunduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşım kültürü, insanın evrensel bilinçaltı yapısının yansıması olarak tanımlamakta ve kültür üzerine yapılan araştırmaların amacının da insan bilincinin gizli ve evrensel boyutlarını açıklamak olduğunu ileri sürmektedir.

Birçok araştırmacı, örgüt kuramları ile kültür kuramları arasındaki etkileşimi değişik boyutlardan ele almakta ve bu tür araştırmalarda karşılaşılan birçok zorluğa rağmen örgüt kültürü elementlerini belirlemeye çalışmaktadır. Burada örgüt kültürünün anlamına, teorik temeline ve kültür-örgüt kuramları etkileşimine kısaca değindikten sonra şimdi, çalışmanın araştırma evrenini oluşturan uluslararası ortak girişimlerde örgüt kültürü kavramı ana çizgileriyle ele alınacaktır.

³² Levi Strauss' un yapısalcılığı örgüt kuramında çok az gelişme imkanı bulabilmiştir. Turner, kompleks örgütlerdeki bürokratik ve endüstriyel düzenlemeler arasındaki farklılıkları anlamada ve örgütsel çatışmaların teşhis edilmesinde, Levi Strauss' un analizini kullanırken Mitroff (1982), sosyal düzendeki göstergeleri ortaya çıkarmada ve insan aklının bilinçdışıyla ilgili yapısal örüntülerini keşfetmede Levi Strauss' un yapısalcılığından ziyade Jung' un ilk-tiplerini (archetypes) tercih etmektedir (SMIRCICH, 1983, s. 352). Robert Denhardt da the *Shadow of Organization (Örgütün Gölgesinde)* adlı kitabında Jung' un yaklaşımını benimsemektedir. Bilinçdışı ile ilgili yorumlar hakkında daha fazla bilgi için bkz. için Morgan, 1997, ss. 246-278.

112. Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgüt Kültürü

Uluslararası ortak girişim (UOG), ortaklardan en az birisinin yönetim merkezinin ortaklaşa girişimin faaliyet gösterdiği ülke dışında olduğu, iki veya daha fazla ortak firmanın kısmi mülkiyetlerini içeren bağımsız hukuki bir varlık olarak tanımlanabilmektedir (AUSTER, 1987' den aktaran JOHNSON ve diğerleri, 2001, s. 35). Diğer bir deyişle, UOG, resmi birleşmelerden, satın almalarından ya da şirketler arası anlaşmalardan farklı bir doğaya sahip olup, kuruluşundan itibaren özerk bir örgüttür (GERINGER, 1991). Teknik olarak, UOG kendi bağımsız yönetim takımına, misyonuna, amaçlarına, stratejilerine, örgüt kültürüne ve kimliğine sahiptir (JOHNSON ve diğerleri, 2001, s. 35). Bununla birlikte, akademik ve uygulayıcı literatür, UOG' in ana firmalardan bağımsız örgüt kültürü ve kimliği yaratmasına ve bağımsız olarak çalışmasına, ana firmaların güçlü bir biçimde izin vermediğini (belki de izin vermemesi gerektiğini) ileri sürmektedir (GERINGER-HEBERT, 1989; MAIN, 1990). Bununla tutarlı olarak, uluslararası yönetim literatüründe, ana işletmelerin UOG' lerde arzu ettikleri yönetsel kontrol düzeyleri, üzerinde çokça durulan konulardan birisidir (ANDERSON-GATIGNON, 1986; MJOEN-TALLMAN, 1997; BARKEMA-VERMEULEN, 1997; ERRAMILLI ve diğerleri, 1997; KOGUT-SINGH, 1988; ERRAMILLI, 1996; HENNART-LARIMO, 1998; YAN-CHILD, 2004). Cry ve Schneider (1996) hem yerel değerlere duyarlı hem de şirketin belirli stratejik amaçlarını başarabilmek için yabancı ortağın politikaları ve uygulamaları ile de tutarlı yeni bir örgüt kültürünün yaratılması ve öğrenilmesi gerektiğini belirtirken, Schuler ve çalışma arkadaşları (1991) yapıları göz önüne alındığı zaman UOG' lerin kuruluşlarının ilk dönemlerinde, örgüt kültürlerinin ve paralelinde stratejik İKY fonksiyonlarının ve uygulamalarının³³ ana işletmeler tarafından transfer edilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. UOG' ler, çatışan merkezileşmenin ve ademi merkezileşmenin gereklerini dengede tutmanın zorluğu ile karşı karşıyadırlar (EVANS ve diğerleri, 1990, s. 116). Bu nedenle, örgüt kontrolünün uluslararasılaşmanın ilk yıllarında görülmesi doğaldır, çünkü UOG' ler, sermaye kaynakları, teknolojik know-how, yetenekli yönetim ve teknik kaynaklar bakımından ana firmalara

³³ Koordinasyon ve kontrol araçları arasında yer alan muhasebe tabanlı mekanizmalar, İKY, örgüt kültürü, karar alma delegasyonu/yetki verme ve yönetim yapıları arasındaki "uyum" önemlidir (ROSENZWEIG-SINGH, 1991, s. 344). Özellikle örgüt kültürü ile İKY uygulamaları arasındaki uyum, işletme faaliyetlerini etkilemektedir. Örgüt kültürü İKY uygulamaları tarafından yönetilmektedir (SCHNEIDER, 1991, s. 13). Bu nedenle firmaların, örgüt kültürleri ile uyumlu İKY fonksiyonları ve uygulamaları seçmeleri gerekmektedir (JAIN ve diğerleri, 1998, s. 561). İKY çokuluslu işletmelerin, dualistik baskıları yönetmede (EVANS-DOZ, 1992, s. 97) ve çatışan merkezi ve ademi merkezi baskıları dengede tutmada kullandıkları belki de en önemli araçtır (EVANS ve diğerleri, 1990, s. 114; EVANS-DOZ, 1992, s. 96). İKY politikaları/uygulamaları hem ademi merkezli bağlı kuruluşları bütünleştiren örgüt kültürünü yaratmada ve yaymada kullanılmakta hem de uluslararası yönetici geliştirmede rehber olan politikaları, kesin ve açık bir şekilde içermektedir (EVANS ve diğerleri, 1990, s. 114). İKY uygulamaları, örgütsel davranışta kökleşmektedir (VON GLINOW-TEAGARDEN, 1988, s. 217). Ancak çalışmanın sınırlarını aşacağı düşüncesiyle İKY uygulamaları bu çalışma kapsamında ele alınmayacaktır.

bağımlıdır. Ancak kurulduktan sonra, kendi kendine yetenekler geliştirmekte ve zamanla ortakların UOG' lerin stratejileri üzerindeki kontrolleri zorlaşmaktadır (DOZ-PRAHALAD, 1981).

Evans ve Lorange, özellikle geosentrik ya da küresel işletmelerde örgüt kültürünün çok önemli olduğunu tartışmaktadırlar (BREWSTER, 2002, s. 133). Örgüt kültürü tarafından sağlanan sosyal kontrol mekanizmalarının, toplumsal kültür farklılıklarına üstün olma ya da ortadan kaldırma gücüne sahip olduğunu ileri sürmektedirler. Bu durumda örgüt kültürü, örgütleri bir arada tutan *sosyal* ya da *normatif bir zamk* olarak görev yapmakta (EVANS ve diğerleri, 1990, s. 119; DEAL-KENNEDY, 1982; MARTIN ve diğerleri, 1983; MARTIN-SIEHL, 1983; ALVESSON, 1993; CARTWRIGHT-COOPER, 1993), *uyum yapan-düzenleyici bir mekanizma* (O'REILLY, 1989; O'REILLY-CHATMAN, 1996) olarak görülmektedir. Örgüt kültürü, *normatif bir sosyal kontrol* aracı olup, kurallar ve rapor edilen resmi ilişkiler gibi kontrol mekanizmalarını yönetmekten ziyade, daha derin ve daha ince paylaşılmış normlar ve değerler içerisinde kökleşmiş bir kontrol biçimi sunmaktadır (EVANS ve diğerleri, 1990, s. 118). Küresel örgüt kültürünü geliştirme ve yayma süreci ise, şirket genelinde gerçekleştirilen eğitim programları³⁴, uluslararası işgücü transferleri, insan kaynakları uygulamaları, hem resmi hem de gayri resmi iletişim ağları gibi süreçlerle gerçekleştirilmektedir (EVANS ve diğerleri, 1990). Ancak Laurent (1986), güçlü örgüt kültürünün bile, toplumsal kültür farklılıklarını "ilüzyonel" olarak yendiğine dikkat çekmektedir³⁵. Birçok araştırmacı (CHANDLER, 1990' dan aktaran ALMEIDA ve diğerleri, 2002; KOGUT, 1992; FERNER-QUINTANILLA, 1998; HOFSTEDE, 1991) yaptıkları çalışmalar sonucunda, ortakların kendi köken ülkelerinin etkilerini taşıdıklarını ileri sürmektedirler. Çokuluslu işletmelere yönelik çalışmalar, farklı ulusal iş sistemlerinin güçlü bir biçimde köken ülkelerindeki işletmelerin belirli kültürel ve kurumsal mirasları içerisinde kökleştiğinin güçlü bir kanıtını sunmaktadır.

Dünya genelindeki rekabet çevresi yönetim baskıları, yeni iletişim ve bilgi teknolojilerinin etkisi ve üretimin küreselleşmesi bütün işletmeler arası eylemlerin benzemesine yol açarken, yine de çokuluslu işletmelerde ulusal etkiler hala gözlemlenebilmektedir (DICKEN, 1998' den aktaran YAN, 2003, s. 487). Bu etkiler, firmalar üzerinde "yayınlanmamış" ve kendi köken ülkelerinin çevre bağlamlarında geliştirilen, daha sonra da dışarıdaki faaliyetlerini etkileyen örgüt kültüründe,

³⁴ Özellikle yönetici eğitim programları, birçok polisentrik firma için birleştirici/bütünleyici bir araç olarak görülmektedir (EVANS-LORANGE, 1990, s. 156). Örneğin, IBM, politikaları arasında yer alan her yöneticinin yılda en az bir hafta katıldığı eğitim ve geliştirme programlarının, güçlü örgüt kültürüne büyük oranda katkı sağladığını ifade etmektedir (EVANS ve diğerleri, 1990, s. 119). Kopp (1998) çalışmasında, Amerikan firmaların denizaşırı kuruluşlarında görevlendirmek üzere, Avrupalı ve Japon firmalardan daha az eğitim programlarını kullandıklarını ve Amerikan firmalarda yabancı yöneticilerin başarısızlık oranının Avrupalı ve Japon firmalardan daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

³⁵ Laurent (1986)' ın çalışma bulguları, yerleşmiş/derinlerde bulunan yönetim varsayımlarının güçlü bir biçimde toplumsal kültür tarafından paylaşıldığını ve daha yüzeysel olan örgüt kültürleri için oldukça duyarısız olduklarını ve ulusal gruplar arasında yakınsama göstergesine rastlanmadığını ileri sürmektedir.

uygulamalarda, sistemlerde ve yapılarda kendini göstermektedir. Tallman (1991)' in Amerika' daki yabancı otomobil firmaları üzerine yaptığı çalışma, bu görüşe ampirik destek sağlamaktadır. Japon ve Avrupalı firmalar arasında farklılıklar olduğunu ve uluslararası firmaların ve stratejilerin orjin ülke tarafından paylaşıldığını belirtmektedir. Bu nedenle, bir firmanın örgüt kültürü orjin ülkenin toplumsal kültürü tarafından ağır bir biçimde etkilenmektedir (ALMEIDA ve diğerleri, 2002, s. 72). Bununla birlikte, çokuluslu işletmelerin *çoğunluk dünya* ülkelerindeki yatırımları, hem bireysel hem de kolektif olarak, yerel koşullar üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilmektedir (JAIN ve diğerleri, 1998, s. 555). Örgüt kültürünü ithal ederek işletmeler, dışsal bir kültürü empoze etmenin ve bu nedenle yerel toplumun geleneklerine zarar vermenin sakıncalarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Ancak çokuluslu işletmeler, sadece yerel uygulamaları takip ettiklerinde ise, ev sahibi ülkenin refahını artırırken başarısız olabileceği olasılığını da arttırmakta ve bazı çevreler tarafından yerel çevrenin zayıf çalışma koşullarını sömüren bir firmalar olarak görülebilmektedirler. Dahası, ev sahibi uluslar, sosyal ve kültürel normlara zarar veren ithal edilmiş politikalara negatif yanıtlar verebilmekte, ev sahibi ülkenin ekonomik koşulları çokuluslu işletmenin merkez ülkesinde iyi çalışan uygulamaları desteklemeyebilmektedir. Diğer yandan, firmalar, küresel bir örgüt kültürü yaratarak bağlı firmaları arasında tutarlılığı sağlayacak politikaları benimseyebilmektedirler. Ghadar ve Adler (1991), başarılı firmaların kültürel çeşitliliği ve örgüt içi tutarlılığı sağlayan küresel örgüt kültürleri geliştirdiklerini, böylece firmanın küresel vizyonu içerisinde, kültürün belirli stratejik seçimleri bütünleştirebildiğini ileri sürmektedirler. Örgüt kültürünün temelinde ev sahibi ve ana ülkelerin etkilerinin bir ürünü olması gerekmektedir (MULLER ve diğerleri, 1998' den aktaran JAIN ve diğerleri, 1998, s. 566). Yerel politikaları yetersiz göyerek bağlı kuruluşlar ya da UOG' ler arasındaki çalışanlara farklı davranmak, şirket genelinde çalışanlar tarafından eşitsizlik olarak algılanabilmektedir. Genelde çokuluslu işletmeler yalnız ithal edilen politikaları ve uygulamaları ya da sadece yerel politikaları ya da uygulamaları benimsemek yerine, uygulamada hem yerel hem de ithal edilen uygulamaları birlikte ele almaya eğilimli olmaktadır (JAIN ve diğerleri, 1998, s. 557)³⁶. Hem farklı toplumsal kültür hem de farklı

³⁶ Jain, Amerikan çokuluslu işletmeler üzerine yaptığı bir çalışmada, Amerikan çokuluslu işletmelerin örgüt/yönetim uygulamalarında kültürmerkezli olma eğilimi sergilediklerini gözlemlemekte ve bunun uygunsuz olabileceğini tartışmaktadır (JAIN ve diğerleri, 1998, s. 557). Japon çokuluslu işletmeler de, dünya genelindeki standart politikaları ve resmi sistemleri ile, Amerikan şirketlerindeki kadar göze çarpmamasına rağmen, deniz aşırı bağlı kuruluşlarında güçlü merkezleşmiş yönetimleri ile "kültürmerkezli" bir yaklaşım sergilemektedirler. Sonuç olarak, Japon çokuluslu işletmelerde, bağlı kuruluşlarındaki işlerin yabancı yöneticileri ile kontrol edildiği ve şirket bünyesindeki tüm kuruluşlarda ana firmadaki aynı işlemlerin kopya edildiği gözlemlenmektedir (FERNER-QUINTANILLA, 1998, s. 711). Japon firmalar Batılı (Amerikan ve Avrupalı) çokuluslu işletmelerden daha fazla kültürmerkezli uluslararası örgüt/yönetim uygulamalarına sahiptirler ve deneyimlere göre kültürmerkezcilik ile ilgili daha büyük problemler yaşamaktadırlar (KOPP, 1998, s. 159). Bir firma ne kadar kültürmerkezli uluslararası politikaları ve uygulamaları benimserse, uluslararası örgütlerinde muhtemelen o kadar fazla yönetsel problem yaşayacaklardır (KOPP, 1998, s. 160). Şirketler, faaliyette buldukları ev sahibi ülkelerde ya da temel endüstriyel ilişkilerde, güçlü yasal ya da alışılmış düzenlemelere maruz kalmaktadırlar. Birçok ülkede, pazarlık düzeyleri, sendika tanımlaması, işgücü yapıları ve hakları, çalışan katılımı ve iş saatleri gibi oldukça farklı düzenlemeler bulunmaktadır.

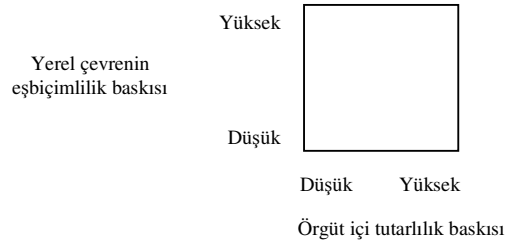
örgüt kültürü geçmişine sahip ortakların kültürel farklılıklara yaklaşımı, başlı başına UOG' in örgüt kültürünün bir parçası olmaktadır (POTHUKUCHI ve diğerleri, 2002, s. 261). Uluslararası bağlamda ortaklar kültürel farklılıklara *kültürel baskınlık (domination)*, *boyun eğme (submission)* ya da *bütünleşme (submission)* aracılığıyla yaklaşabilmektedirler. Bu yaklaşımlar içerisinde *bütünleşme* düşüncesini paylaşan ortaklar, kültürel farklılıklara duyarlı bir tutum sergileyerek, pozitif ilişkileri korumada ve kültürel çatışmaları çözmede daha etkili olmaktadır (ADLER, 1991). Benzer şekilde, ortakların farklı toplumsal ve örgütsel kültürlerin potansiyel faydalarını göz önünde bulundurarak geliştirdikleri, karşılıklı saygıya ve işbirliğine dayanan *üçüncü* bir örgüt kültürü UOG için daha etkili olabilmektedir (POTHUKUCHI ve diğerleri, 2002, s. 261).

Firmaların örgüt/yönetim uygulamalarını ihraç etmesi temelde, *yakınsama-ayrışma* tartışmasına dayanmaktadır (JAIN ve diğerleri, 1998, s. 557). *Yakınsama görüşünü* benimseyen firmalar, örgüt yapıları ile birlikte merkezde geliştirdikleri güçlü örgüt kültürlerinin holistik bir yapıda olduğunu kabul ederek tüm bağlı kuruluşlarına ve UOG' lerine aktarmaktadırlar. Bu yaklaşım, örgütlerin derece derece ulusal karakteristiklerini kaybedebileceği düşüncesini vurgulamaktadır. Teknolojik değişme ve gelişme, ekonomik eylemlerin küreselleşmesi ve uluslararasılaşmasının altında yatan en önemli katkı sağlayan faktörlerden biri olarak görülmektedir. Yaygın teknolojilerin benimsenmesinin ve kullanımının tekbiçimli davranışlara yol açacağı düşünülmektedir (YAN, 2003, s. 488). Diğer bir deyişle, örgüt tarzları arasındaki yakınsamanın, evrensel insan ihtiyaçlarından ve ekonomik ve teknolojik güçlerden kaynaklandığına inanılmaktadır (BARTLETT, 1979' dan aktaran YAN, 2003, s. 488). Bu nedenle, örgütsel uygulamaların ulusal sınırlar arasında evrensel olacağı ve tekbiçimli çevresel baskılara yanıt vermek için orjin ülkeden bağımsız tekbiçimli şirket örgütsel yapılarına ve örgüt kültürlerine yol açacağı varsayılmaktadır. Örgütsel uygulamaların transferi aracılığıyla uluslararası homojenlik için güçlü güçlerin var olduğu tanımlanmaktadır (SCULLION-STARKEY, 2000). Bu görüşlere karşın, Dunlop ve çalışma arkadaşları, politik, sosyal ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan "çeşitlilikler" ile endüstrileşme mantığından kaynaklanan "tekbiçimlilik" arasındaki çatışmadan dolayı, asla toplamda yakınsamanın olmadığını ileri sürmektedirler (ROSENZWEIG-SINGH, 1991, s. 344). Bu bağlamda *ayrışma yaklaşımını* benimseyen firmalar, yerel koşullarla uyumlu örgüt kültürleri geliştirmektedirler. Örgütsel farklılıkları, çevredeki şirketlerin kendilerine özgü (idiosyncratic) ulusal kurumsal sistemlerin içine sağlam bir şekilde yerleştirilmesini vurgulamaktadır (HOFSTEDE, 1991; KANUNGO-WRIGHT, 1983; JAEGER, 1990). Bu perspektif, firma faaliyetlerinin ve davranışlarının ulusal etkilerin sonuçları olduğu düşüncesini desteklemekte ve ulusal etkilerin yönetsel davranış örüntülerini etkileyen farklılaşmış örgüt uygulamalarını ürettiğini varsaymaktadır (ROSENZWEIGH-NOHRIA, 1994; SMITH ve diğerleri, 1996). Bu görüşü savunan araştırmacılar, örgütsel yapılar, kültürel değerler ve iş gücü

düzenlemelerindeki farklılıkların, farklı ülkelerin endüstriyel işletmeleri arasındaki örgüt uygulamalarındaki başlıca farklılıkları açıkladığını vurgulamaktadırlar (YAN, 2003, s. 488).

Bu açıklamalar ışığında, bağlı kuruluşların ya da UOG' lerin, yerel izomorfizm (yerel kurumsal çevre) ve örgüt içi tutarlılık baskılarıyla karşı karşıya olduğunu ifade edebiliriz (ROSENZWEIG-NOHRIA, 1994; ROSENZWEIG-SINGH, 1991; PRAHALAD-DOZ, 1987). Çokuluslu işletmeler spektrumun her iki sonunu da eşzamanlı olarak yönetilebilmelidirler. Evans ve çalışma arkadaşları (1990) ve Evans ve Doz (1992) bu görüngüyü “*ikilik (duality)*”, Hampden-Turner (1990) dan aktaran BREWSTER, 2002, s. 131) “*ikilem (dilemmas)*”, Mitroff ve Linstone (1993) “*diyalektik (dialectics)*”, Schuler ve diğerleri (1993) ve Bartlett-Ghoshal (1998), “*farklılaşma (differentiation) ve bütünleşme (integration)*” olarak ifade etmektedirler. Örgüt kültürü de, firma içindeki bu çift yönlü özellikleri inşa etmek için kullanılan çok önemli bir araçtır (EVANS ve diğerleri, 1990).

Bağlı kuruluşlardaki ya da UOG' lerdeki yapı ya da süreç elementleri, bu çift yönlü baskılar açısından Şekil 8' deki gibi ele alınabilmektedir. Eğer üçüncü boyut üzerinde (z ekseni) farklı ülkelerdeki bağlı kuruluşlar da ele alınacak olursa, çokuluslu işletmelerin farklı bağlı kuruluşlarında bulunan süreç ve yapı elementleri de betimlenmiş olacaktır. Yerel koşullara uyma ve içsel tutarlılık baskıları, bir bütün olarak işletmedeki çeşitli yapı ve süreç örüntülerinin bir sonucu olarak, bir bağlı kuruluştan diğerine değişebilmektedir. İçsel tutarlılık baskısı fazla olduğu zaman, bu değişim nispeten daha az olabilmekte; içsel tutarlılık önemli olmadığı zaman, bağlı kuruluşlar, o oranda daha fazla yerel koşulları benimseyebilmektedirler (ROSENZWEIG-SINGH, 1991, s. 347).



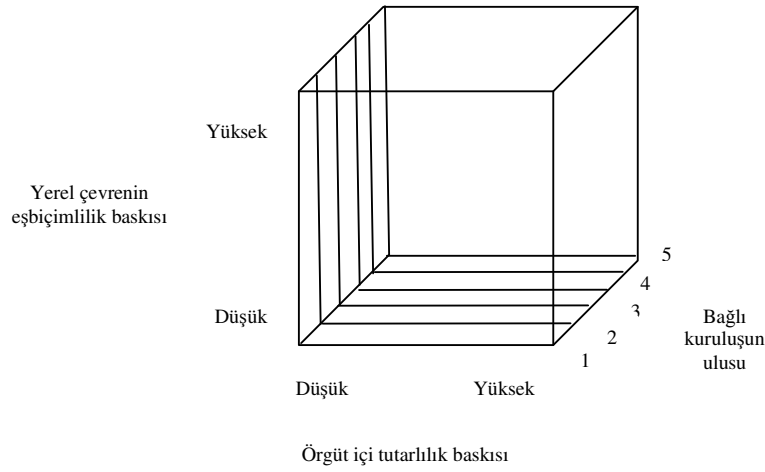
Şekil: 8

ÇUI' nin Bağlı Kuruluşu Üzerindeki Çatışan Baskılar

Kaynak: ROSENZWEIG-SINGH, 1991, s. 348' den uyarlanmıştır.

Şekil 9, örgütün çok sayıdaki ulusal alt üniteleri arasında sadece tek bir yapıyı ya da süreci betimlediği için, betimlenen tüm elementler 4 boyutu gerektirmektedir. Bu nedenle bir bütün olarak

çokuluslu işletme, 4 eksen arasında uyumun bir vektörü olarak düşünülebilmektedir: örgütsel yapı ya da süreç elementi, bağlı kuruluşun ülke konumu, ev sahibi ülkedeki yerel uyum için baskı, çokuluslu işletme içindeki tutarlılık baskısı. Yerel taleplere çeşitli uyum değişimlerini gösteren bağlı kuruluşun elementleriyle ve az ya da çok derecelerde çokuluslu işletmenin diğer ülkelerdeki diğer alt ünitelerine benzemesi ile ortaya çıkan kompleks örüntüler, çokuluslu işletmenin karmaşık örgütsel örüntülerini oluşturmaktadır. Koordinatların her bir vektörü, çokuluslu bir işletmenin yönetilmesi ve organize edilmesinin karmaşık bir görevi için çözüm sunmaktadır (ROSENZWEIG-SINGH, 1991, ss. 347-348).



Şekil: 9

ÇUİ' nin Bağlı Kuruluşları Arasındaki Yapı ve Süreç Değişimleri

Kaynak: ROSENZWEIG-SINGH, 1991, s. 348' den uyarlanmıştır.

Çokuluslu işletmelerin davranışı, muhtemelen en fazla ulusal çevre unsurları tarafından etkilenmektedir (BEECHLER-YANG, 1998, s. 46). Açık sistem örgüt modellerinin gelişiminden bu yana, teoristler örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiyle ilgilenmektedirler. Çevresel güçler, örgütsel yapıyı ve kararları etkilemektedir (ALDRICH-PFEFFER, 1976' dan aktaran ROSENZWEIG-SINGH, 1991, s. 341). Çevre kavramı, ekolojik yaklaşımı³⁷, kaynak bağımlılığı

³⁷ *Ekoloji kuramına* göre, çevre koşullarının tür ve özelliklerine göre, sadece bu koşullara uyan, bu koşullarla izomorf (eşbiçimli) olan bir organizma türü vardır. Çevre, koşullarına uymayan diğer organizmaları elimine ederek uyanları seçmekte ve yaşam imkânı sağlamaktadır. Dolayısıyla yaşama imkânı bulan işletmeler arasında ortak özellikler bulunmaktadır. İşletmeler eşbiçimli olmaya başlamaktadır. Canlı organizmaların çokluğu ve çeşitliliği, çevre türlerinin çokluğu ve çeşitliliği ile ilgili bir olaydır. Bu açıdan bakıldığında, belli türdeki organizasyonların çokluğu veya azlığı, bunların ilgili oldukları çevre koşulları ile açıklanabilmektedir. Ekolojik teori, çevre kavramıyla ulusal sınırları içermemektedir. Bunun bir sonucu olarak, örgütsel ekoloji araştırmacıları, uluslar arasındaki çevredeki değişimleri göz önüne almamaktadırlar. Dolayısıyla, bu kuramda hiç, çevresel faktörlerin uluslar arasında farklılaşıp farklılaşmadığını ve bu nedenle

teorisini³⁸ ve kurumsallaşma teorisini³⁹ kapsayan çok sayıda teoriyi yöneten önemli bir özelliktir. Ancak, küreselleşmiş yönetim ihtiyaçları ve köken ülke (home country) çevresinden edinilen çokuluslu işletme karakteristikleri arasında ortaya çıkan gerilimler, genellikle alanda kurumsalcı perspektiften incelenmektedir. Son dönemlerde kurumsal perspektifin sınırlılıkları nedeniyle örgüt uygulamaları, “*yeni kurumsalcılık*” olarak adlandırılan etkili örgütsel araştırma kolu tarafından ele alınmaktadır (WESTLEY, 1993’ den aktaran FERNER-QUINTANILLA, 1998, s. 712). Dahası, çokuluslu işletmeleri analiz ederken “kurumsalcı” perspektifi kullanan araştırmacıların, daha fazla ülkeler arası *kurumsal* farklılıklara odaklanmamaları, ironik görülmektedir (FERNER-QUINTANILLA, 1998, s. 714). Yeni kurumsalcılık yaklaşımına göre ilave bir yol olarak, “*ulusal iş sistemleri yaklaşımı*” anlayışı ele alınmakta, UOG’ in ya da bağlı kuruluşun köken ülke çevresinden benimsediği çokuluslu işletme karakteristikleri ile küreselleşme güçleri arasındaki gerilime dikkat çekilmektedir (FERNER-QUINTANILLA, 1998, s. 726). Çokuluslu işletmeler ise bu gerilimlere çeşitli uyum stratejileri ile yanıt vermektedirler (FERNER-QUINTANILLA, 1998, s. 712).

Şekil 10’ da da görüldüğü gibi, çokuluslu işletme köken ülkesinin bulunduğu kurumsal çevre içerisine iyice yerleşmiştir. Son yıllardaki yaygın akademik tartışma, farklı ülkelerdeki farklı ekonomik örgüt biçimlerine dikkati çekmektedir (WHITLEY, 1992; LANE, 1989). Whitley (1992)’ in ifadesiyle “*ulusal iş sistemleri (national business systems (NBSs))*⁴⁰” ya da Lane (1989)’ ın kullanımıyla “*endüstriyel düzenler (industrial orders)*” kapitalist sistemin parametrelerinde bile, “en iyi yol” dan ziyade ekonomik faaliyetleri organize etmenin alternatif yolları bulunduğunu

çokuluslu işletmeler üzerinde eşit olmayan seçim baskılarının empoze edilip edilmediğini araştırarak sorular ele alınmaktadır. Daha fazla bilgi için bkz. Rosenzweig-Singh, 1991, ss. 341-342.

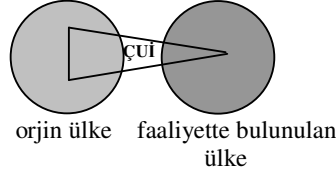
³⁸ Bu teoride örgütler, hayatta kalma şansını arttırmak ve performansını geliştirmek için çevredeki değişim ile aktif olarak ilgilenen varlıklar olarak görülmektedir (PFEFFER-SALANCIK, 1978). Bu kuramda ekolojik modelin aksine, örgütlerin, çevrelerini değiştirebilecek ve çevrelerine uyumda daha fazla yeteneğe sahip olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler çevrelerine karşı pasif değil, aktif olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte ekolojik yaklaşıma benzer olarak, ulusal sınırların örgütün kritik kaynaklarını etkileme yollarını açık bir biçimde az göz önüne almaktadırlar. Eğer örgütler çevrelerindeki kaynaklara bağımlı iseler, ulusal sınırlar kaynağın elde edilebilirlik alanını etkileyen önemli faktörler olarak görülmektedirler. Daha fazla bilgi için bkz. Rosenzweig-Singh, 1991, s. 342; Pfeffer-Salancik, 1978.

³⁹ Sosyal bekleyişler, devlet düzenlemeleri ve yönlendirmeleri, faaliyette bulunan endüstri dalındaki egemen iş yapma usulleri örgütün üzerinde etki yapan kurumsal nitelikteki baskılardır. Bu kurama göre aynı dalda çalışan örgütler ise, benzer çevresel koşullara maruz kaldıkları için çevrenin bekleyiş ve zorlamalarına paralel yapı ve işleyiş özellikleri kazanacaklardır. Bütün örgütler aynı eşbiçimliliği göstereceğinden sonunda ortaya *kurumsal eşbiçimlilik (institutional isomorphism)* çıkacaktır. Diğer bir deyişle, aynı dalda faaliyette bulunan örgütler yapı ve işleyiş özellikleri açısından birbirleriyle benzeşeceklerdir. Kurumsal teori, örgütlerin karşı karşıya kaldığı yasal ve kültürel faktörleri göz önüne almaktadır. Yasal ve kültürel faktörler çoğu kez bir ulusa özel olduğu için, kurumsal çevre kavramı dolaylı olarak ulusal sınırlarla uyumlu olacaktır. Bu nedenle doğal olarak kurumsallaşma üzerine yapılan ampirik araştırmalardaki örgüt çalışmaları çoğu kez tamamıyla bir ulus içerisinde yönetilmektedir. Daha fazla bilgi için bkz. Rosenzweig-Singh, 1991, ss. 341-342.

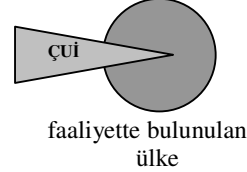
⁴⁰ *Ulusal iş sistemleri (national business systems (NBSs))*, iş-kültürel (business-cultural) ve kurumsal unsurları birbirine bağlayan “kümeler” olarak görülebilir. Bu konuda daha fazla bilgi almak için bkz. Ferner-Quintanilla, 1998, ss. 714-716.

belirtmekte, ulusal kurumsal değişkenlerin bazı karakteristik “kümeleri” içinde kökleşen çokuluslu işletme davranışı hakkında bilgi vermektedirler.

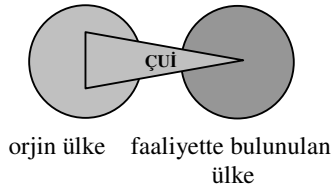
a. Yerel eşbiçimlilik



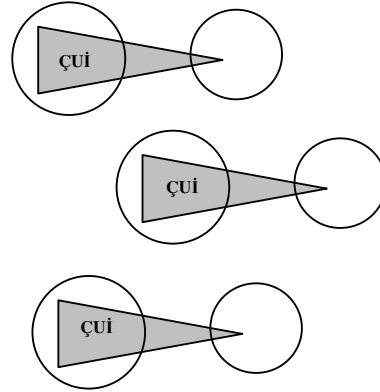
b. Şirket eşbiçimlilik



c. Uluslar arası eşbiçimlilik



d. Küresel şirket içi eşbiçimlilik



Şekil: 10

Çokuluslu İşletmeler Tarafından Benimsenen Eşbiçimlilik Modelleri

Kaynak: FERNER-QUINTANILLA, 1998, s. 714' den uyarlanmıştır.

Yerel izomorfizmde, bağlı kuruluş ya da UOG, daha çok evsahibi ülke içindeki diğer örgütler gibi davranmakta ve bu örgütlerle benzeşmektedir. *Şirket izomorfizminde*, şirket içi uyum/tutarlılık için merkezin (headquarter) baskıları egemen konumdur. Rosenzweig ve Nohria (1994) temelde bu iki izomorfizm baskısı arasındaki gerilimi ele almaktadır. *Uluslar arası izomorfizm*, ana firma, evsahibi ülkede faaliyette bulunan bağlı firmalara ya da UOG' e, orjin ülke çevresinin özelliklerini aktarmaktadır. Diğer bir deyişle, ana ülkenin kurumsal yapısını içermek için şirket izomorfizminin bir uzantısını sunmaktadır. Bu durum, aslında ana ülkenin kurumsal yapısını içeren şirket izomorfizminin genişlemiş halini yansıtmaktadır. Eğer küreselleşme tezi doğru ise, küresel *örgüt içi izomorfizmin* ortaya çıkması beklenmektedir. Çokuluslu işletmelerin büyük bir çoğunluğu, uluslararası pazarlarda anahtar rakiplerin eşbiçimlilik baskılarına maruz kalmaktadırlar. Bu strateji başarılı çevresel model için açıkça “öykünmeci” bir yanıt olarak görülebilmektedir. Sonuç olarak,

hem ev sahibi hem de ana ülkenin çevresel modellerinden farklı kendilerine özgü (sui generis) örgüt kültürleri ortaya çıkabilmektedir. Böylece hem ev sahibi hem de orjin ülkeden farklı örgüt kültürleri yaratılmaktadır. Ancak uluslararası rakiplerde bulunması gereken örüntüler, muhtemelen eşbiçimli olacaktır.

Örgüt kimliğini geliştirmek, korumak ve inşa etmek için çokuluslu işletmelerin dünya genelinde faaliyette bulunan bağlı kuruluşlarındaki ya da ortak girişimlerdeki insanları yönetmede gerekli tutarlılığı sağlaması gerekmektedir. Ancak, işletmenin etkili bir biçimde yerel koşullara uyum sağlaması, farklı toplumların belirli kültürel ihtiyaçlara uyum sağlamasını gerektirmektedir. İşletmenin küresel doğası artan tutarlılığı gerektirebilirken, kültürel çevre çeşitliliği farklılaşmayı gerektirebilmektedir (LAURENT, 1986, s. 95). Faaliyette bundukları çevrelerde, örgüt bünyesinde içsel tutarlılık baskılarını etkisiz hale getirip/karşı koyup yerel uygulamalara benzemesi yönünde çokuluslu işletmelere baskılar yapılmaktadır. Çokuluslu işletme bünyesinde bazı uygulamalar, yerel düzenlemelere ve kanunlara uymak zorunda kalabilmekte ve bu nedenle UOG' ler “zorlayıcı eşbiçimlilik (*coercive izomorfizm*)⁴¹” (DIMAGGIO-POWELL, 1983) aracılığıyla yerel uygulamalara benzemeye mecbur bırakılabilmektedirler. Diğer bir örnekte, bağlı kuruluşlar, yerel işgücü pazarlarında etkili bir biçimde rekabet edebilmek ya da yerel uygulamaları taklit ederek “uymak” için yerel firmalara benzemeyi araştırabilmektedirler. Bu nedenlerden dolayı yerel uygulamaları benimseme, sırasıyla “*normatif eşbiçimlilik*⁴²” ve “*öykünmeci (mimetic) eşbiçimlilik*⁴³” (DIMAGGIO-POWELL, 1983) olarak açıklanabilmektedir. Bu baskılar ayrı ayrı ya da birlikte çokuluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarının ya da UOG' lerin yabancı ortaklarından ziyade yerel çevrede bulunan uygulamalara bağlı olmasına yol açmaktadır. Rosenzweig ve Nohria (1994)' ye göre, bağlı kuruluşların ya da UOG' in yönetiminde merkezin etkisi, bağlı kuruluşlar ya da UOG' ler üzerindeki rakip zorlayıcı eşbiçimlilik baskılarının bir sonucu olarak değişmektedir. UOG ya da bağlı kuruluşlar bir tarafta, merkez tarafından yayılan uluslararası tutarlılık ve kontrol için zorlayıcı eşbiçimlilik baskıları; diğer taraftan, yönetildikleri ülkelerin standart ve rutin yönetim prosedürlerini tekrar etmesi için cesaretlendiren yerel çevre güçleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar (FERNER-QUINTANILLA, 1998, s. 713).

⁴¹ Genellikle devlet kuruluşları aracılığıyla gündeme gelen zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütsel yapılar üzerinde değiştirmeye ve türdeşleştirmeye yönelik bir baskı oluşturmaktadır (SARGUT, 2001, s. 133).

⁴² Bu eşbiçimlilik türü profesyonelleşme ve mesleki eğitimi güçlendirme benzeri baskılar oluşturmaktadır. Normlara ilişkin toplumsal beklentiler kuruluşları normatif eşbiçimlilik dediğimiz bir oluşuma doğru yönlendirmektedir (SARGUT, 2001, s. 133).

⁴³ Belirsizliğe karşı bir savunma yöntemi olarak değerlendirilebilen bu eş biçimlilik türünde örgütler belirsizliğin üstesinden gelebilmek için başarılı örgütlerin yapı, uygulama ve çıktılarını taklit etmeye başlamaktadırlar (SARGUT, 2001, s. 133).

Çokuluslu işletmelerin eşzamanlı olarak iki uyumu (içsel ve dışsal uyum) birlikte yönetmeleri gerekmektedir. Dışsal uyum, örgütün başlıca her gelişimsel aşamasında (yaşam çemberi aşaması gibi) evsahibi ülke ve UOG arasındaki uyumu içermektedir. Çokuluslu işletmelerin, ev sahibi ülkenin kültürünü ve sosyo-ekonomik çevresini de anlaması gerektiğine dikkati çekmektedir. İçsel uyum ise, ana merkezdeki ve bağlı kuruluşlarındaki/UOG' lerindeki uygulamaların birbirlerini desteklemesi ve birbirlerine uyması zorunluluğudur. Bu nedenle içsel uygunluk, ana merkez ile bağlı kuruluşları/UOG' leri arasındaki ilişkiler ile ilgilidir. Ayrıca, ana merkez ile bağlı kuruluşları/UOG' leri arasında gerekli bütünleşme ve kontrol derecesi uyumunu sağlamaktadır (MILLIMAN ve diğerleri, 1991, ss. 321-322). Farklı coğrafik bölgelerdeki bağlı kuruluşları ya da ortak girişimleri yöneten çokuluslu işletmeler farklı sosyal ve kültürel çevrelerden çalışanları yönetmektedirler. Bu bağlı kuruluşlar ya da ortak girişimler arasındaki sosyo-kültürel farklılıkları benimsemede ve örgüt genelinde içsel bütünleşmeyi sağlamak için çokuluslu işletmeler temelde iki farklı strateji izlemektedir: *küresel* ve *polisentrik* yaklaşım⁴⁴ (BREWSTER, 2002; TAYEB, 2003, s. 253).

Küresel işletmelerde şirket politikaları, oldukça özel ve etkili olma eğilimindedir. Şirket politikaları/uygulamaları ile ilgili çok sayıda prosedür, ilke ve rehber şirket değerleri bulunmaktadır. Bu prosedürlere örnek olarak, dünya genelinde uygulanan işe alma ve terfi kriterleri, “tek statü” politikaları, sendikalara yönelik tek tutum, performans değerlendirmede standartlaştırılmış prosedürler, fikir araştırmaları aracılığıyla tekbiçimli örgüt politikaları verilebilmektedir. Şirket ve bölümsel personel ofisleri küresel işletmelerde güçlü bir role sahiptir. Bu tür firmalar, “güçlü” örgüt kültürlerine sahip örgütler olarak görülmektedirler (EVANS-LORANGE, 1990, s. 152). Örgüt politikalarına/uygulamalarına küresel yaklaşım (dünya geneli güçlü kültürü inşa etme) son dönemlerde fazlaca ele alınmaktadır. Küresel işletmelerin birçoğu, Peters ve Waterman (1987)' in *In Search of Excellent (Mükemmeli Arayış)* adlı kitabında yer almaktadır. En iyi bilinen küresel işletmeler arasında, Hewlett-Packard, Procter & Gamble, IBM sayılabilir.

Küresel işletmeler, merkezi politikaları uygulayarak, faaliyette buldukları ülkelerde kendi kültürel değerlerine en sıkı biçimde uyan bireyleri seçme ve işe alma politikasını uygulamakta, yönetim geliştirme ve örgütsel sosyalleşme süreçleri⁴⁵ ile de bu uygunluğu pekiştirmektedirler⁴⁶.

⁴⁴ *Küresel* ve *polisentrik* kavramları, Perlmutter ve Heanen (1979)' in daha sonra ayrıntılı bir biçimde incelediği, Perlmutter (1969)' in öncü çalışmasına dayandırılmaktadır. Bu açıdan ele alındığında *küresel işletmeler*, etnosentrik ya da geosentrik; *Polisentrik işletmeler* ise, regiosentrik ya da Perlmutter' in tanımlamasında da aynı terimle ifade edildiği gibi polisentrik olmaktadır.

⁴⁵ Van Maanen ve Schein, örgütsel toplumsallaşma sürecini “bireyin, bir örgütsel rolü üstlenmek için gerekli olan toplumsal bilgi ve yetenekleri edinme süreci” olarak tanımlamaktadır. Bu süreç kendiliğinden olabileceği gibi, örgütün üstlendiği bir işlev haline de gelebilmektedir. İşte bu örgütsel toplumsallaşma süreci

Bu durum sosyo-kültürel farklılıkları benimsemenin farklı bir yolunu sunmaktadır. Farklı kültürler arasında yönetim kavramlarında, tutumlarda, değerlerde ve temel varsayımlarda derin farklılıkların var olduğu, Hofstede (1980a) ve Laurent (1983) gibi birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur. Ancak bu farklılıklar stereotiplerdir ve çalışılan ulusal popülasyondaki değer ve tutumların normal dağılım eğrileri ortalamaları arasındaki istatistiksel farklardır. Kesinlikle Almanlar Amerikalılardan, Amerikalılar da Fransızlardan farklıdır. Ancak *bazı* Almanlar, tutumlarında daha çok Amerikan olabilmekte, *bazı* Fransızlar da kendi vatandaşlarından daha fazla “ortalama” bir Alman’ a benzeyebilmektedirler. Örneğin, küresel olarak odaklanmış işletme olan Hewlett-Packard, Münih civarındaki fabrikasına kariyer için bir Alman yönetici işe alacağı zaman, basitçe teknik olarak nitelikli herhangi bir Alman yönetici araştırmak yerine, kişisel değerleri ile Hewlett-Packard’ ın kültürel değerlerine uyan bir Alman yöneticiyi araştırmaktadır (EVANS-LORANGE, 1990, s. 153). Diğer bir deyişle, işletmelerde güç pozisyonuna getirilecek kişiler, şirketin temel değerlerine sıkı bir biçimde uyan kişiler arasından seçilmektedir (BEECHLER-YANG, 1998, s. 28; SCHNEIDER, 1987) ve bu nedenle bu tür atamalar için daha ziyade firma içi ya da ana ülkeden seçilen yöneticiler tercih edilmektedir. Küresel işletmeler işletme bütünlüğü açısından daha kazançlıdır. Ancak, bu tür işletmelerde, örgüt içi içsel tutarlılığı sağlamak nispeten hem daha zor hem de daha maliyetli olmaktadır. Küresel işletme için, stratejik olarak gerekli yetenek en iyi, tamamen elde etme ya da içsel bölümlenmeden ziyade ortak girişimler ve stratejik ortaklıklar aracılığıyla elde edilebilmektedir. Elde etmede yaşanan bütünleşme problemleri bu görüşümüzü dolaylı olarak desteklemektedir.

içinde birey, bir yandan örgüt üyelerince oluşturulmuş inanç, değer ve tutum örüntüleriyle etkileşerek yeni eğilimler edinmekte ve daha önce oluşmuş bulunan eğilimlerini bilinçli veya bilinçsiz uyarlamakta, diğer yandan da şekillenmekte olan bu eğilimleriyle örgütün inançlar/değerler/tutumlar sistemine etkide bulunmaktadır (ÖZEN, 1996, s. 50). Ancak, bireysel değerlerin, örgüt kültürü öğelerini ne derece içlerinde barındıracağı, örgütlerin yapısal, işlevsel ve çevresel özellikleri nedeniyle içinde bulunan toplumun kültüründen ayrılmış değerleri taşıma derecelerine bağlı olmaktadır.

⁴⁶ Schneider (1987) tarafından örgütsel davranışı açıklamak üzere geliştirilen ASA (attraction (çekim)-selection (seçim)-attrition (yıpranma)) modeli, küresel işletmelerin bu politikalarını en iyi açıklayan kuramsal modellerden biridir. Genelde örgütsel yapılar, teknolojiler, süreçler ve kültür, örgütsel davranışı belirleyen temel örgütsel çevre olarak görülürken, ASA’ ya göre, gerçekte bir örgütte kişilerin davranışlarını belirleyen temel öge, örgütün benzer davranışlar gösteren üyelerinin oluşturduğu kolektif davranış biçimidir. Bu kolektif davranış biçimi, örgütün içsel çevresinin temel ögesidir ve aslında örgütsel yapı, teknoloji, süreçler ve kültür bu çevrenin nedeni değil sonucudur. ASA modelinde, Schein (1992)’ in örgüt kültürüne ilişkin çalışmasında olduğu gibi, örgütsel kişiliği başlatan temel öge, örgütün kurucusu tarafından belirlenen amaçlardır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için geliştirilen süreçler, teknolojiler, yapı ve kültür temelde kurucunun ve onun çekirdek kadrosunun kişiliğinin bir yansımasıdır. Bu kişilik, örgüte çekilen, seçilen ve örgüte katılmaya karar veren kişileri belirlemektedir. Zira kişiler çalıştıkları örgütlerde rastlantısal olarak yer almamaktadırlar. Kişiler, kendileri ile benzer olarak algıladıkları örgütlerin çekimine kapılmaktadırlar. Eğer örgüt de bu kişilerin kendileri ile benzer özellikler gösterdiğine inanıyorsa o kişiyi seçmektedir. Örgütsel sosyalleşme süreci sonucunda kişiler hala bu örgüt ile benzer değerler taşımadıklarına inanıyorsa örgütten ayrılmaktadırlar. Bu sürecin sonunda örgütte kalan kişiler benzer özellikler taşıyan kişiler olmakta ve bu homojenlik kolektif örgütsel davranışı oluşturmaktadır. Bu konuda daha fazla bilgi almak için bkz. Schneider, 1983, ss. 437-453.

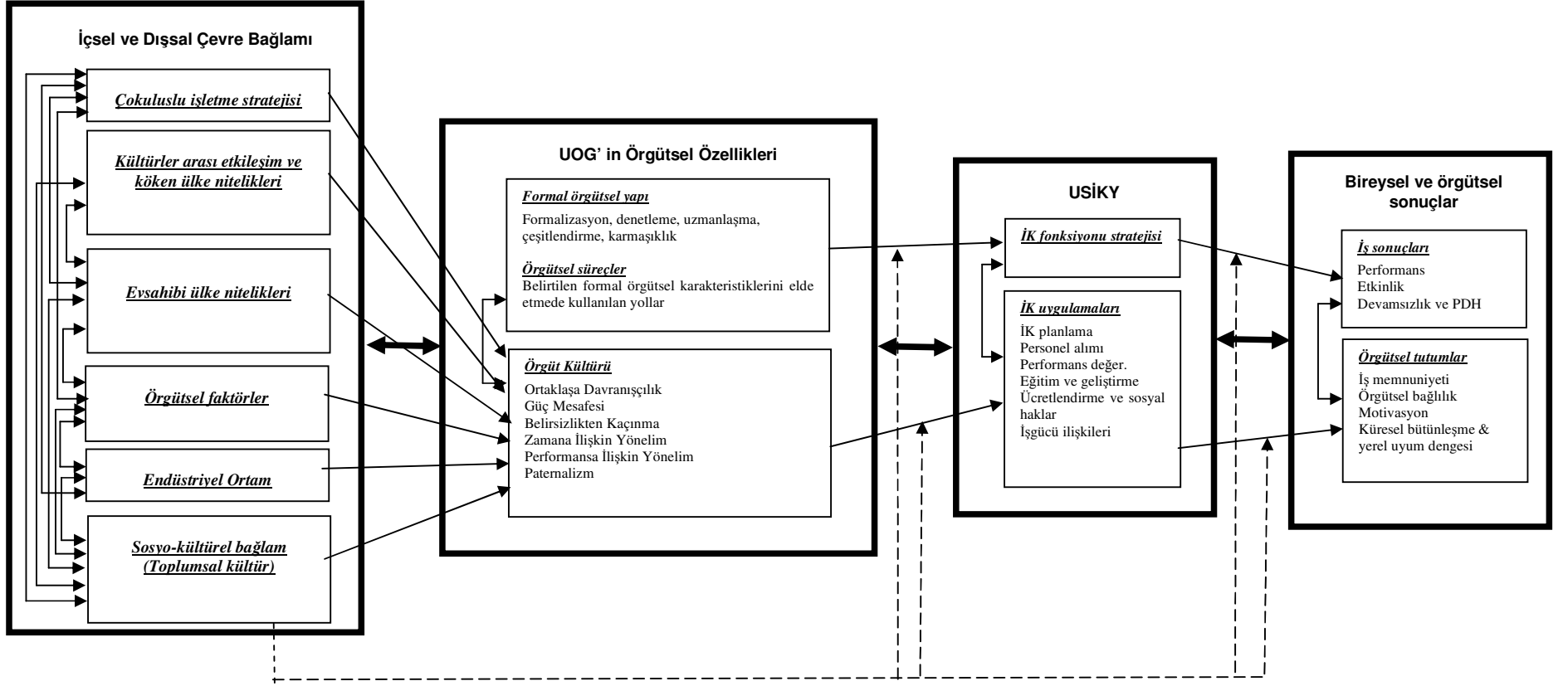
Diğer taraftan *polisentrik işletme*, bağlı kuruluşları için örgüt uygulamalarını ademi merkezileştirmektedir. Şirket koordinasyonu, varolduğu dereceye kadar, gevşeme ve gayri resmileşme eğilimindedir. Az sayıda ana hatlar belirtilmekte, politikalar tipik olarak belirsiz olmakta ve çok az ayrıntılı uygulama bulunmaktadır. Bu görevlerin tamamı bağlı kuruluşun ya da işletme ünitesinin genel müdürüne ve personel kadrosuna bırakılmaktadır. Ana merkezin personelinin rolü, yönetici işe alma, anahtar atamalarda tavsiyede bulunma ve bazen deneyim değişim dersleri için bağlı kuruluş ya da UOG' in yöneticilerinin toplantılarını organize etme gibi görevlerle sınırlandırılmaktadır (EVANS-LORANGE, 1990, s. 152). Polisentrik işletmelere örnek olarak American Express ve Néstle verilebilir. Örgüt uygulamaları toplumsal kültürden özellikle bireyselci ve ortaklaşa davranışçı kültürler arasında farklılaşmaktadır. Örneğin, bireyselci kültürlerde işe alma ve terfi kararları, kişisel karakteristiklere ve bireysel çalışanın performans düzeyine bağlı iken, ortaklaşa davranışçı kültürler de ise gruptaki bireysel ilişkilere ve grup performansına katkılarına bağlı olmaktadır (HOFSTEDE, 1991).

Polisentrik işletmeler, personeli seçme ve atama için küresel işletmelere göre daha direkt bir uyumu benimsemektedirler. Bu işletmelerde yerel sosyo-kültürel koşullara uyum, bağlı kuruluşun ya da UOG' in görevidir ve merkezin ana hatları tarafından en gevşek biçimde sınırlandırılmaktadır. Bu nedenle Almanya' daki bağlı kuruluşlar önemli derecede stereotipik Alman bireylere, Amerika Birleşik Devletleri' ndeki bağlı kuruluşlar ise stereotipik Amerikan bireylere vb. sahip olmaktadır. Sosyo-kültürel uyum, merkezden ziyade yerel yönetimin görevi olmaktadır (EVANS-LORANGE, 1990, s. 153). Bu nedenle, polisentrik işletmelerde, örgüt içi politikaların ve uygulamaların içsel tutarlılığını sağlamak hem daha kolay hem de daha hesaplı olmaktadır. Ancak işletme içi bütünleşme nispeten kaybolmaktadır.

12. Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgütsel Yapıyı ve Örgüt Kültürünü Etkileyen Güçler

“Yerel sosyo-kültürel bağlamın (toplumsal kültürün) UOG' lerin örgüt kültürlerini ne ölçüde ve nasıl etkilediği” sorusuna yanıt aradığımız bu çalışmada ikinci bölümde, literatürde yapılan araştırmalar ışığında geliştirdiğimiz kuramsal model ele alınacaktır. Ancak ikinci bölüme geçmeden önce, buraya kadar özetlenen, UOG' lerin örgütsel karakteristiklerini ve bireysel/örgütsel sonuçlarını etkileyen çoklu güçleri açıklayıcı kuramsal yapının sunulması, konu bütünlüğünü sağlamak açısından gerekli görülmektedir (Şekil 11). Örgütsel yapılar ve örgüt kültürü, örgütün içinde bulunduğu içsel ve dışsal çevrenin koşullarından ve bunların kendi aralarındaki etkileşimden etkilenmektedir. Örgütsel değerler/uygulamalar, hem örgüt içi hem de örgüt dışı çoklu çevresel güçlerin altında yönetilen örgüt gibi karmaşık sistemler içerisinde yer

almaktadır (AYCAN, 2000, s. 111). Örgüt teorisi ve karşılaştırmalı yönetim yazınında (ikinci bölümde “*Kültürler Arası Örgüt Analizlerinde Benimsenen Teorik Perspektifler*” başlığı altında da belirtileceği gibi) örgütlere etki eden pek çok faktörden bahsedilmektedir. Bu etkenler toplumsal kültürün etkilerinden bağımsız veya onunla etkileşim içinde düşünülmektedir. Örneğin, *koşul-bağımluluk kuramına* göre, örgütsel yapıyı etkileyen faktörler, toplumların endüstrileşme sürecinde aldıkları yer (üretim veya bilgi toplumu gibi); örgütlerin stratejik gelişim sürecinde aldıkları yer (ulusal veya uluslararası şirketler), teknolojik yeterlilik, örgütlerin büyüklüğü, içinde buldukları endüstri/sektör (imalat ya da servis sektörü gibi) ve kontrol statüsüdür (AYCAN-KANUNGO, 2000, ss. 28-29).



Şekil: 11

Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgütsel Yapıyı ve Örgüt Kültürünü Etkileyen Güçleri Açıklayıcı Kuramsal Bir Model

Uluslararası ortak girişimlerde örgütsel yapıyı ve örgüt kültürünü etkileyen güçleri açıklamak amacıyla geliştirilen kuramsal model (Şekil 11) ⁴⁷, örgütsel yapıyı/örgüt kültürünü ve bireysel/örgütsel sonuçları etkileyen ve kendi aralarında da etkileşim halindeki karmaşık güçleri sunan heuristik bir araçtır. Bu çerçeve, birbirleriyle olduğu kadar kendi içlerinde de etkileşim halinde oldukları varsayılan bağlamsal ve örgütsel karakteristiklerin etkileşimci bir perspektifini sunmaktadır. Sosyo-kültürel bağlam, diğer tüm içsel ve dışsal çevre bağlamları ve örgütsel karakteristikler üzerinde direkt, USİKY ve bireysel/örgütsel sonuçlar üzerinde ise dolaylı (moderating) bir etkiye sahiptir. Şekil 11’ de gösterilen düz çizgiler sosyo-kültürel bağlamın diğer bağlamlar üzerindeki direkt etkisini, kesikli çizgiler ise USİKY ve bireysel/örgütsel sonuçlar üzerindeki dolaylı etkisini ifade etmektedir. UOG’ in örgüt kültürü ile USİKY fonksiyonunun stratejileri ve uygulamaları arasında güçlü bir etkileşim bulunmakta, USİKY de bireysel ve örgütsel sonuçları etkilemektedir. Ancak bu çalışma sınırlarını aştığı için USİKY ve bireysel/örgütsel sonuçlara boyutları burada ele alınmayacaktır.

Bu bölümde, UOG’ lerde örgütsel yapıyı ve örgüt değerlerini etkileyen güçleri açıklayıcı meta-teori niteliğinde kuramsal modele ve bu modelde yer alan bağlamlara kısaca değinilmiştir. Aşağıda yer alan ikinci bölümde ise, yerel sosyo-kültürel bağlamın UOG’ ler üzerindeki etkilerini açıklayıcı kuramsal çerçeve ele alınmaya çalışılacaktır.

⁴⁷ Kuramsal modelin geliştirilmesinde, Aycan ve çalışma arkadaşlarının (2000) oluşturduğu *Kültüre Uyum Modeli*’ nden ve Aycan (2000b)’ in *Örgütleri Etkileyen Çoklu ve Etkileşim Halindeki Güçler Modeli*’ nden yararlanılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. SOSYO-KÜLTÜREL BAĞLAMIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Diğer bağlamsal faktörlerle karşılaştırıldığında, örgütsel yapı ve uygulamalar üzerinde kültürün rolünün ne olduğu, alanda tartışıla gelen bir konudur. Örgütsel yapı ve uygulamalar aynı sosyo-kültürel bağlamda bile bir örgütten diğerine oldukça büyük çeşitlilik göstermektedir. Kültürler arasında ve kültür içindeki örgütsel uygulamalardaki bu değişim geniş ilgi uyandıran bir alandır. 1960' ların başından beri, karşılaştırmalı örgüt çalışmaları, örgütsel yapıyı ve uygulamaları etkileyen kültürel ve kültürel olmayan faktörleri arayıp bulma girişimindedir. Bu başlık altında da kültürel ve kültürel olmayan yaklaşımlar, kültürler arası çalışmalarda kullanılan araştırma stratejileri, UOG' lerde toplumsal kültür ile örgüt kültürü etkileşim süreci ve yerel sosyo-kültürel bağlamın UOG' lerin örgüt kültürleri üzerindeki etkileri, araştırmaya özgü ayrıntılı olarak sunulan teorik model aracılığıyla ele alınmaya çalışılacaktır.

20. Kültürler Arası Örgüt Analizlerinde Benimsenen Teorik Perspektifler

Kültürler arası örgüt analizleri üç temel çizgi üzerinde yürütülmektedir (CHILD-TAYEB, 82/83; CHILD, 1981). Bunlardan birincisi, “uluslar üstü (supranational)⁴⁸” örgüt teorilerini temel alan, karşı ulusal örneklerde çevresel değişkenler (örgüt hacmi/büyüklüğü, teknoloji, diğer örgütlere bağımlılık vb.) ile örgütsel yapılar ve süreçler arasındaki ilişkilerin “değişmez” olduğuna dikkati çeken *koşul-bağımlılık kuramı*dır. Bu bakış açısı, karşılaştırmalarda farklılıklardan çok benzerlikler üzerine yoğunlaşmaktadır. İşlevselci-yapısalcı toplum bilim kuramlarından ve genel sistem kuramından destek alan bu yaklaşım, yönetim/örgüt kuramlarının bir kültürden diğerine kolayca aktarılabilirliği görüşünü savunmaktadır. İkincisi, kapitalist dünya sistemindeki yaygın yerleşimleriyle ilişkilendirerek kapitalist toplumların gelişimindeki uluslar ve kültürler arası benzerlikleri tanımlayan *radikal teoristler* ve *politik ekonomistler*dir. Bu bakış açısı, uluslar ve kültürler arası ekonomik faaliyetler yönünden benzerlikler üzerinde durarak, bunların yönetim görevlerini de belirlediğini ileri sürmektedir. Üçüncüsü ise, farklı kültürlerdeki insanların davranış ve tutum farklılıkları üzerinde duran ve bu farklılıkların örgüt ve yönetim işlevlerini etkilediğini ve belirleyici rol oynadığını ileri süren *kültürel perspektif*dir. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar,

⁴⁸ Burada “uluslar üstü (supranational)” kavramı, örgüt teorilerinin ulusal güçlerin, sınırların ve çıkarların ötesine taşma, evrensel niteliklere sahip olma özelliğini belirtmektedir.

tutumların, davranışların, inançların, değer sistemlerinin, ihtiyaçlar hiyerarşisinin ve kurumların kültürün fonksiyonları olduğunu savunmaktadır. Bu üç önemli kuramsal yaklaşımın ışığı altında çevre-örgüt etkileşiminin araştırılması, konuya bir bütünlük getirilebilmesi için gerekli görülmektedir.

200. Koşul-Bağımlılık Kuramı

Bu kuram örgütlerin hayatta kalabilmelerini sağlayacak yeterli performansını gösterebilmeleri için, gerekli olduğunu düşündükleri rasyonel yönetim mantığını empoze etmektedir. Teknolojik gelişme, pazar ve coğrafik çeşitlendirme, büyük miktarda üretim ve diğer örgütlerle kuvvetli karşılıklı bağımlılık koşulları rasyonel yönetim mantığını empoze etmek için gerekli koşullar olarak kabul edilmektedir. Bu mantık, rekabet baskılarına yanıt verebilmek ve maliyet etkinliğini sağlayabilmek için –kültür, ekonomik ya da politik değişimlere bakmaksızın– tüm toplumların belirli koşullarda aynı yönetim ve örgüt yapısına sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir. En popüler kültürel olmayan kuramlardan biri olan koşul-bağımlılık kuramı dört tema üzerine kurulmuştur. Bu temalardan birincisi, endüstrileşmenin dünya genelinde örgütler üzerinde homojenleştirici bir etkiye sahip olduğunu savunan *endüstrileşme mantığı*dır. Endüstrileşmiş toplumdaki örgütlerde uzmanlaşma, hacim, komplekslik artmakta ve bu değişimlerin karar almada yönetsel ademi merkezizetçiliğe, profesyonelleşmeye ve yapısal olarak resmileştirilen yönetime yol açmaktadır (AYCAN, 2000, s. 111). Endüstrileşme ve yakınsama perspektifi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan Harbison ve Myers, endüstrileşme sürecinin kendi zorunluluklar dizisini içerdiğini, “tüm toplumların endüstrileşme sürecinde başarılı bir biçimde yol almak istiyorlarsa, aynı şeyleri yapmaları gerektiğini” belirtmektedirler (Onlar bunu “*endüstrileşmenin mantığı*” olarak adlandırmaktadırlar) (CHILD-TAYEB, 82/83, s. 27). Modern dünyada endüstrileşmesini tamamlamış ve ilerlemiş ülkelerde uygulanan evrensel bir yönetim mantığının olduğunu savunmaktadırlar. Onlara göre endüstrileşme, örgüt yapısında özellikle örgüt hacminde ve karmaşıklığında köklü değişimlere neden olmaktadır. Bu değişim ise daha fazla uzmanlaşmayı, daha fazla kurallara güvenmeyi ve ademi merkezileşmeyi gerektirmektedir. Dolayısıyla yönetim daha fazla profesyonelleşmekte ve otorite ilişkileri otokratik tarzdan resmi ve daha katılımcı biçimlere doğru yön değiştirmektedir. Harbison ve Myers kültürel faktörlerin endüstrileşme sürecini etkileyebileceğini ya da etkisini yavaşlatabileceğini ifade etseler de, endüstrileşmenin bu mantığının kültürel düzenlemelere üstün geldiğini ileri sürmektedirler (CHILD-TAYEB, 82/83, s. 27).

Koşul-bağımlılık kuramındaki ikinci tema, *teknolojik uygulamalar*dır. Teknolojik ilerleme ve otomasyonun işteki tutumlar ve sosyal ilişkilerin değişimine (iş programları ve iş süreçleri üzerinde

daha fazla kontrol, gelişmiş sosyal ağlara artan ilgi gibi) yol açtığı düşünülmektedir (AYCAN, 2000, s. 112). Bu perspektifte özellikle örgütlerin kullandığı teknoloji ile örgüt yapıları arasındaki ilişki ele alınmakta, teknoloji sosyal ilişkilerin, örgütün ve performansın belirleyicisi olarak görülmektedir (BALIGH, 1994, s.14). Teknoloji, iş ve örgüt tasarımının belirli özellikleri için gerekli koşulları biçimlendirmekte ya da düzenlemektedir. Teknoloji adaptasyonunun, kültürel, politik ve ekonomik değişimlere bakmaksızın, pratik/uygulanabilir örgüt yapılarının tasarımından, işe alınan çalışan modelinden işyerindeki sosyal ilişkilere kadar tüm toplumsal düzenlemeler için aynı etkili sonuçları vereceği ileri sürülmektedir. Dore, teknolojik fırsatlardan teknolojik zorunluluklara dönüşüme dikkati çekmekte, “verimliliği maksimize etmek için çalışanların ve ilişkilerinin biçimlendirilmesinde aynı örgüt yapılarının tasarlanması gerektiği”ni ifade etmektedir (CHILD, 1981, s. 311).

Chandler tarafından geliştirilen bu kuramdaki üçüncü tema ise *stratejik gelişmenin rolünü* aydınlatmaktadır (AYCAN, 2000, s. 112). Bu görüşe göre, başlıca üç stratejik gelişme aşaması aracılığıyla örgütün gelişmesi için gerekli örgütsel süreçler ve uygulamalar değişmektedir. Bu aşamalarda, örgütler küçük, az hiyerarşik ve yerel olmaktan büyük, kompleks, profesyonel ve uluslararası olma yönünde değişim sergilemektedirler. Bu dönüşüm planlama, çeşitlendirme ve rol farklılaşması gibi örgüt uygulamalarını içermektedir (AYCAN, 2000, s. 112).

Koşul-bağımlılık kuramındaki son tema ise “*kültürden bağımsız (culture-free)*” teorisidir. Örgütsel yapının en önemli karar vericisi olarak örgüt büyüklüğü, endüstri, diğer örgütlere bağımlılık gibi bağlamsal unsurlar görülmektedir (AYCAN, 2000, s. 112). Kültür ile önemli örgütsel değişkenler ya da örgütsel ilişkiler arasındaki ilişkinin az olduğu ya da hiç bulunmadığı ileri sürülmektedir. Kültürler arası sınırlarda benzer koşullar altında yöneticilerin evrensel tercih ve algı örüntülerine sahip olacağı varsayılmaktadır (TAYEB, 1988, s. 24). Örgüt yapısı ve çalışan davranışları üzerinde kültürün etkisinin bu reddi, koşul-bağımlılık kuramının başlıca sakıncasını oluşturmaktadır. Hickson ve arkadaşları, “kültür ister Asyalı ister Avrupalı ya da Kuzey Amerikalı olsun, büyük örgütler verimliliklerini kültürel duyarlılık ile değil, ancak, artan kontrol, uzmanlaşma ve eylemlerin uzmanlaştırılması ile geliştirebilirler” şeklinde ifade etmektedirler (CHILD, 1981, s. 313). Bu nedenle Hickson ve arkadaşları, her ülkede ya da her kültürde, büyük ölçeğin, içsel örgüt uzmanlaşmasını artırması ve fonksiyonları (“yönetim elemanları”nın başlıca öğelerini) düzenlemesi/kontrol etmesi için personele büyük yatırımlar yapılması gerektiğini (personelin niteliği koşulu) ifade etmektedirler. Aynı şekilde, bağlam-yapı ilişkilerinde değişmezlik tezinin paralelinde piyasa koşullarındaki belirsizliğin, dışsal örgütlere bağımlılığın ve teknolojinin her ülkede aynı yapısal etkileri yaratacağı varsayılmaktadır. Aynı yapı önce örgüt içindeki davranışı şekillendirmekte, daha sonra hem mevcut ekonomik sistemden hem de kültürel faktörlerden az ya

da hiç etkilenmediği kabul edilerek çevresel belirlenimci davranış modeli oluşmaktadır. Ancak bu yaklaşım farklı ülkelerdeki örgütlerin benzer yapısal eğilimler sergileyecekleri görüşünü benimseyip evrensel teorileri destekleyen iddialar ileriye sürmek yerine, örgütlerin etkin çalışabilmesi için gerekli örgütsel karakteristikleri “rasyonellik” olarak adlandırmaktadır. Her ne şekilde adlandırılırsa adlandırılınsın, bağlam-yapı ilişkileri farklı toplumlar bir yana aynı ülke içerisinde bile değişmez olamamaktadır. Daha sonra yapılan çalışmalar da Woodward, Hickson ve arkadaşlarının tezlerinin genel geçerliliğine yönelik büyük şüpheler duyulmasına neden olmaktadır.

201. Radikal Politik – Ekonomik Kuram

Kültürel olmayan düşüncenin diğer bir ayağı olan politik-ekonomik teoride, bir ülkenin sosyo-ekonomik sisteminin doğasının, yönetim yaklaşımları ve örgütler üzerinde, diğer koşullardan daha büyük etkiye sahip olduğu görüşü hakimdir. Bu paradigmada, üretim ekonomik sistemlerinin başlıca iki biçiminin (yani sosyalizm ve kapitalizm) etkileri birbiriyle zıtlık taşımaktadır. Aynı sosyo politik sistemlerdeki örgütlerin, özellikle örgütsel objeler, kontrol stratejileri ve karar alma ve merkezileşme dereceleri açısından aynı karakteristiklere sahip oldukları farz edilmektedir (AYCAN, 2000, s. 112). Bu perspektifte durumsal rasyonelliği tamamıyla reddetmek yerine Batılı örgüt teorisyenleri, koşul-bağımlılık tartışmalarını kendi kapitalist sistem dinamikleri içerisinde tartışmaktadırlar. Radikal politik ekonomistler kurumsal elitlerin ideolojik ve sık sık finansal açıdan kapitalizme teslim edildiğine dikkati çekmektedirler. Bunu, kaçınılmaz bir biçimde kapitalizmi korumaya yönelik sosyal kurum politikaları izlemektedir (CALAS-SMIRCICH, 1999, s. 662). Kapitalist sistemi destekleyen hükümetler, onu korumaya yönelik tasarlanan kurum politikalarını (ücret düzeylerini sınırlama, özel firmaları sübvansiyonlarla destekleme politikalarını vb.) uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Kurumların kapitalist sistemlerin normatif kabullenilmesini desteklemesi beklenmektedir. Radikal politik-ekonomik kuram, kültürler arası örgüt araştırmaları bağlamında toplumsal kültürün önemini inkâr etmemekle birlikte, ulusal farklılığın kurumların içine iyice yerleştiğini ileri süren kültürel perspektifle karşılaştırıldığında, iki kuram arasında ortaya çıkan temel fark, ulusal farklılıkları ikinci derece önemli görmeleridir.

Bu kurama göre, uluslararası örgüt araştırmalarında göz önüne alınmayan bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Örneğin, devlet ya da özel sektör sahipliğinin örgüt üzerinde farklı etkilere sahip olup olmadığı ve tüm gelişmiş endüstriyel toplumlarda artan ve korumacı devlet müdahalelerinin hem kapitalist hem de sosyalist ülkelerdeki örgütler için benzer çevreler yaratıp yaratmadığı (CHILD, 1981) sorularına yanıt aranması gerekmektedir. Birçok sosyolog ve politik bilimci, özellikle Marksist düzenlemeye başvuran araştırmacılar, günümüzde toplumlar arasında en temel karşıtlığı kapitalizmin ve sosyalizmin oluşturduğunu belirtmektedirler. Ekonomik kuram açısından

bu karşıtlık temelinde, oldukça örtüşmesine rağmen, demokratik ve demokratik olmayan devlet sistemleri arasında varolan ayırımın aynıysa değildir. Bu durum normal olarak düşünülen kültürel bir ayırım da değildir. Çünkü, bu yaklaşıma göre, farklı değer sistemlerini içermelerine rağmen, toplumlar arasındaki temel farklılıklar yapısaldir; sermayenin sahipliği ve istihdam ya da pazar mekanizmalarının diğer türleri ile ilgili olmaktadır (CHILD, 1981, s. 320).

Radikal politik-ekonomik tartışma, kapitalizmde örgüt ilişkilerinin altında yatan yaygın dinamik sisteme dikkati çekerken, farklı kapitalist ülkelerde aynı konfigürasyonun gerekli olduğu sonucuna yol açmamaktadır. Temelinde yatan dinamik güçler aynı olmasına karşın, göstergeleri ülkenin uluslar arası işgücü farklılaşmasındaki yerine göre değişmektedir. Kapitalist ülkelerde örgüt farklılıkları ortaya çıktığı zaman bunun nedeni, kültürel faktörlerin önemi açısından değil, örgütleri meydana getiren bağlamlar ve ülkelerin uluslar arası kapitalist sistemdeki yerleri açısından açıklanmaktadır. Bununla birlikte, radikal politik-ekonomik perspektif temel uluslar arası farklılığın, kapitalizm ve sosyalizm arasında yer aldığı ileri sürmektedir (CHILD, 1981, s. 320). Ancak şunu belirtmek gerekir ki, örgütlerin doğasını büyük ölçüde etkileyen kurumsal gelişmeler, ister kapitalist ister sosyalist bir kuruluş olsun, sonuçta ülkenin özel politik tercihlerini ve kültürel geleneklerini de yansıtmaktadır.

202. Kültürel Kuram

Kültürel olmayan yaklaşımlara yöneltilen eleştiriler, örgütsel görüngüyü açıklamada kültürün rolünü hafife almaları kadar deterministik uyum sergilemeleri ile ilgilidir. Kültürel kuram ise, bir ülkenin vatandaşı olarak birey yaygın kültürel sistemdeki belirli değerleri ne kadar paylaşıyorsa, toplumsal kültürün bu ülkedeki mevcut örgütlerin yönetimini, özellikle bireysel davranışı, kişiler arası ilişkileri, otoritenin göstergeleri ve genelde bireysel ilişkileri, bireysel hakları, kolektiviteye ilişkin yükümlülükleri de o kadar etkilediği görüşünü desteklemektedir. Eğer bir ülkedeki değerler kümesi diğer ülkeye uygun değilse, paralelinde iki ulusta farklı örgüt yönetimi örüntülerine yönelik eğilimler beklenmektedir.

Kültürel kuramı benimseyerek yönetim uygulamaları ve örgüt yapısı üzerinde kültürün etkilerini inceleyen araştırmacılar, genellikle iki yoldan birini takip etmektedirler. Keasing antropolojide bu yolları “*düşünsel sistemler*” ve “*uyum sistemleri*” olarak ele almaktadır (CHILD-TAYEB, 82/83, s. 41). *Düşünsel sistemler* kültürü fikirler, değerler, paylaşılmış semboller ve anlamlar dizisi olarak görmektedir. *Uyum-yapı geleneği* ise kültürü toplumların ekolojik düzenlemelere uyum sağlamak ve hayatta kalabilmek için toplam yaşam yolları olarak görmektedir. Bu gelenek kültürün artefaktlardaki ve kurumlardaki ifadesine dikkati çekmektedir

(TAYEB, 1988, s. 34). Bu görüş (1) kültürün sosyal olarak iletilen/yayılan davranış örüntüleri sistemi olduğunu, (2) bu sistemlerin teknolojiyi ve ekonomik, sosyal ve politik örgüt biçimlerini içerdiğini, (3) direkt olarak üretime uzanan bu teknoloji, ekonomi ve sosyal örgütlerin adaptasyonunda kültürün merkezi öneme sahip olduğunu varsaymaktadır (CHILD-TAYEB, 82/83, s. 41). Düşünsel gelenek, fikirlerin sosyal yaşam ve yapılar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu düşünürken (INZERILLI-LAURENT, 1983, s. 98), uyum geleneği düşünceyi ikinci derece olarak değerlendirmektedir. Düşünsel ve uyum geleneği arasındaki bu zıtlık, uluslar arası örgüt çalışmalarında kültürel perspektifte yansıtılmaktadır. Düşünselistler genellikle örgüt üyeleri tarafından ifade edilen değer ve tutumlara yönelirken, kurumsalcılar işbölümü, kariyer, statü ve ödül yapıları gibi örgüt içindeki yapısal yönere yoğunlaşmaktadır. Her iki yaklaşımın temelinde antropolojiden miras kalan holistik kültür görüşü korunmakta, uygulamada ulusların karşılaştırılmasında özel kurumsal sektörler ya da sınırlı sayıdaki düşünsel boyutlar seçilmektedir.

Düşünsel yaklaşım, düşüncelerdeki kültürel farklılıkların tanımlanmasıyla ilgilenmektedir. Değerlerin ve normların toplumun sosyal ve kurumsal gelişimine tarihsel olarak iyice yerleştiğini belirtmektedirler. Child ve Tayeb (82/83), kültür karşılaştırmalarının Kluckhohn–Strodtbeck (1961) ve Mc Clelland’s (1961) gibi araştırmacıların standardize ettiği gibi birkaç düşünsel boyutla yapılamayacağını ileri sürmektedirler. Toplumsal kültürleri karşılaştırırken düşünsel boyut seçmenin imkânsız olduğunu, bu nedenle kültür ölçümlerini gerçekleştirirken değerlerden ziyade davranışlarla ilgili ölçüm araçlarının geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Bu yaklaşım kurumsal yaklaşıma göre kurumlar, kültürel farklılığın somut ifadeleri olarak dikkati çekmekte, kurumları toplumun baskın değer uygulamasının bir ifadesi olarak görürken, düşünsel sistemlerin kültürel ilgisini inkar etmemektedir. Bu görüşe göre kurumlar aktörlerin karşılaştıkları problemleri ele alan alternatif yapısal düzenlemeler arasında yapılan seçimleri yansıtmaktadır. Yaklaşım, koşul-bağımlılık ile örgüt boyutları arasındaki ilişkide uluslar arasındaki benzerlikleri araştırarak karşılaştırmalı çalışmaların benimsediği *evrensel yaklaşımı* reddetmekte, yapının içerdiği aktörlerden bağımsız olarak ele alınamayacağını ileri sürmektedir (INZERILLI-LAURENT, 1983). İncelenen uluslardaki örgüt yapılarının, doğanın herhangi bir durumunu teyit etmekten ziyade, içlerine iyice yerleşmiş bulunan özel toplumsal kurum bağlamını yansıtacağını düşünmektedirler.

Örgütler insan eylemlerinin ürünleridir ve tamamen kültürleşmiş “rasyonel olmayan” deneyim süreci aracılığıyla gelişmektedirler. Bu eylem, yapılarda varolan kültürleri yorumlayan aktörlerin (örgütsel karar vericilerin) “kültürleştirilmesi” olarak düşünülebilir. Bu “kültürleştirilmiş aktörler” sistemlerin ve yapıların kurumsal gelişimindeki göstergeler ile paylaşılmış değerler, perspektifler

ve varsayımlar aracılığıyla kültürün düşünsel ifadeler arasındaki bir sentezdir. “Kültürleşmiş örgüt” tezi örgüt eyleminin kültürleşmesine dikkati çekmekte, koşul-bağımlılık analizine ve politik-ekonomiye dayandırılan evrensel teorilerin hem başarısız olduğunu düşünmekte hem de açıkça reddetmektedir (CHILD-TAYEB, 82/83, s. 48). Koşul-bağımlılık ve politik-ekonomik perspektiflerin geçerli olup olmadığı sorgulanmakta, hatta örgüt araştırmaları için bu perspektiflerin rehber olarak alınmaması gerektiği tartışılmaktadır.

Tayeb (1988, s. 40)’ e göre kültürel perspektifin bir bütün olarak başlıca gücü (1) farklı toplumların bireysel üyelerinin davranışlarında, tutumlarında ve işle ilgili paylaştıkları değerlerinde kültürün önemli rol oynamasının; (2) kültürel değerlerin ve tutumların toplumdan topluma farklılaşacağı gerçeğinin, ve (3) farklı kültürel grupların, temelinde yatan değerlerindeki ve tutumlarındaki farklılıklardan dolayı benzer koşullar altında farklı davranacakları gerçeğinin farkına varılmasını sağlamasıdır. Bununla birlikte Tayeb (1988) ve Child (1981), bu perspektifin bazı sakıncalarının da bulunduğunu ifade etmekte, “kültürler arası” olarak adlandırılan araştırma alanına ve kültürün merkezi bir rol oynamasına yönelik çeşitli eleştiriler yöneltmekte ve bu eleştirileri özellikle iki nedene dayandırmaktadırlar. Birincisi, “kültür” ün sık sık, herhangi bir teorik alana dayanmaksızın basitçe “ulus” ile eşanlamlı olarak hizmet etmesi nedeniyle, kültür kavramını çalışmanın, entelektüel bir tembellik (intellectual laziness) olarak görmekte ve örgütler ya da örgütlerin üyelerinin karakteristiklerinde bulunan toplumsal farklılıkların, genelleştirilerek tüm toplumun toplumsal farklılıkları olarak yorumlandığını düşünmektedirler. Kültürler arası çalışmalara yönelttikleri ikinci eleştiri ise, kültüre gösterilen ilgiyi, örgüt doğasını açıklamada çok temel/önemli olmayan bir görüngenüye aşırı ağırlık verilmesi olarak yorumlamalarıdır. Bu perspektifin, örgütü çevreleyen ve örgüte “zorunlulukları” ve talepleri empoze eden ticari ve kültürel olmayan çevrenin önemini göz ardı ederek, örgütteki kültürün rolüne aşırı vurgu yapma eğiliminde olduğunu ileri sürmektedirler. Onlara göre, örgüt sadece üyelerin kültürel değerleri tarafından paylaşmakta ve ekonomik ve görev çevresi süreçte önemli rol oynamamaktadır. Child (1981) ve Tayeb (1988)’ i izleyerek bu görüşleri ileri süren araştırmacıların bir kısmı, yukarıda da belirttiğimiz gibi koşul-bağımlılık kuramı paralelinde, hacim, teknoloji, görev çevresi ve karşılıklı bağımlılık gibi koşulların, kültürel düzenleme olsun olmasın, benzer sonuçları yöneten daha temel etkiler yarattığını savunmaktadır. Diğer bir kısmı ise, örgütlerin içine iyice yerleştirilen ekonomik ilişkiler sisteminin başlıca önemli olduğunu iddia etmekte, bu nedenle özel ilginin kapitalizmin doğasına verilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler.

Kültürler arası örgüt araştırmalarında benimsenen teoriler, yukarıda görüldüğü üzere, üç temel başlık altında özetlenebilmektedir. Bu çalışmada ise yönetsel uygulamaları *betimleme* ve *açıklama* amaçlarına *kültürel* bir yaklaşım izlenerek ulaşılmaya çalışılacaktır. Kültürel yaklaşımın incelediği

nesne, davranışın kendisi değil, genellikle bireyleri ya da örgütleri bu davranışa yönlendiren *değer*, *inanç* ve *varsayımlardır*. Bu yaklaşımda örgüt sadece örgütsel yapı olarak değil, içinde bulunduğu sosyal yapıyla etkileşerek ortak anlamlar yaratan ve anlamlardan etkilenen *kültürel bir varlık* olarak ele alınmaktadır. Örgütsel davranışın gerisindeki bu ortak anlamlar (örneğin, değerler) ise, örgütün sadece örgütsel çevresi ile değil, onu da çevreleyen *toplumsal kültür* bağlamında açıklanmaya çalışılmaktadır. Örgütsel davranışın gerisindeki değerlere yönelmesi ve açıklamada örgütsel ve toplumsal çevreyi dikkate alması, kökenleri ussallığa dayanan yaklaşımlara göre kültürel yaklaşımı, daha derin ve kapsamlı kılmaktadır. Bu çalışmada kültürel yaklaşımı benimsenmesinin nedeni, çalışmanın temel amacı olan *toplumsal kültür ile örgüt kültürü arasındaki etkileşim sürecinde, örgütsel uygulamaların ve onların altında yatan değerlerin açıklanmasına* bu yaklaşımın elverişli kuramsal bir çerçeve sunmasıdır.

UOG' lerde örgüt kültürünü şekillendiren etmenlerin sunulacağı kuramsal çerçeveye geçmeden önce, kültürler arası örgüt araştırmalarında benimsenen teori kadar önemli bir konu olan *araştırma stratejilerine* de değinilmelidir. Burrell ve Morgan (1979) sosyal bilimlerde sosyal dünyanın doğası ve nasıl araştırılması gerektiği (ontoloji: realizm-nominalizm), bilginin temelleri (epistemoloji: pozitivizm–anti-pozitivizm), insanlar arası ilişkiler (insanların doğası: belirlenimcilik-boyun eğme) ve gerçek dünya hakkındaki bilginin elde edilip, araştırılmasının biçimi (metodoloji: nomotetik-idiografik) ile ilgili varsayımların, sosyal bilimcilerin kendi disiplinlerine olan yaklaşımlarında etkili olduğunu belirtmektedir. Farklı ontolojik, epistemolojik ve insan doğası modelleri sosyal bilimcileri farklı metodolojilere yönlendirmektedir. Realizmi, pozitivizmi, determinizmi ve etik yaklaşımı benimseyip sosyal bilimlere nesnel olarak ele alan araştırmacılar *nomotetik* bilimsel araştırma stratejisini benimsemektedirler. Nominalizmi, anti-pozitivizmi, boyun eğmeciliği ve emik yaklaşımı benimseyen araştırmacılar ise *idiografik* stratejiyi desteklemektedirler. On dokuzuncu yüzyıl sonrası Almanya' sında Windelband⁴⁹ tarafından geliştirilen (HOFSTEDE, 1980a, s. 40) idiografik ve nomotetik yaklaşım, sosyolojideki nitel ve nicel araştırma gelenekleri, antropolojideki yorum bilimsel ve pozitivist yaklaşım farkları, kültürler arası psikolojideki emik (içeriden bakış) ve etik (dışsal bakış) tartışması, kültürler arası yönetim alanındaki yakınsama ve ayrışma yaklaşımları

⁴⁹ Bir bilim felsefesi olarak tarih felsefesini kurmayı amaçlayan Güney-Batı Alman Okulu' nun iki büyük temsilcisinden biri olan W. Windelband (diğeri de H. Rickert' tir), özellikle "kültür bilimleri" diye adlandırdıkları tarih bilimlerinin yöntemce temellenip öbeklenmesi sorununu yakından araştırmıştır. Tarih-kültür gerçeklik kesitini, değerlere bağlı, özü bakımından değerlerle yoğrulmuş bir alan; fizik bilimlerinin konusu olan doğayı, yapıcı değerlere bağlı olmayan bir gerçeklik olarak görmektedir. Tarih bilimlerindeki kavram kurma ile doğa bilimlerindeki kavram kurma arasında kesin bir ayrılığın sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Buna uygun olarak, tarih bilimlerini, yöntem bakımından doğa bilimlerinden bağımsız bir öbekte toplamak girişimine özenle sarılmıştır. Windelband' a göre, doğa bilimleri özel olanı betimleyen *idiografik* bir yöntemle kurulum örgütlenmekte; buna karşılık, doğa bilimlerinin yöntemi, yasa koymaya, *nomotetik* olmaya dayanmaktadır. Rickert ise, hocası Windelband' ın davranışına bağlı kalmakla birlikte tarih bilimlerinin yöntem tutumunu *bireyselleştiren*, doğa bilimlerinininkini de *genelleştiren* bir çalışma eylemi olarak belirtmiştir (UYGUR, 1984, ss. 156-157).

ile paralellik taşımaktadır. İdiografik metodoloji, örgütler ve bağlamları arasındaki ilişkinin belirli bir zamana ve alana özgü konfigürasyonlar yarattığını varsaymaktadır. Nomotetik metodoloji ise, örgütler ve bağlamları arasında belirli bir alan ve zamanın ötesinde, genel ve evrensel bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedir. Kültürel yaklaşım, farklı kültürlerdeki örgütler arasında yapılan herhangi bir karşılaştırmanın geçerliliğini inkâr etmesinin paralelinde idiografik yaklaşımı benimsemektedir. Benzer şekilde, kültürel, durumsal ve politik-ekonomik değişkenlerin her toplumda farklı konfigürasyonlar yaratacağı görüşü doğal olarak idiografik bir yaklaşıma yol açmaktadır. Diğer taraftan, teknolojik zorunluluk tartışması gibi tamamıyla evrensellik ve tüm örgütlerin aynı özelliklere sahip olduğu görüşünü benimsemekse nomotetizm görüşünün ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

İlk elden edinilen bilgi aracılığıyla araştırılan nesnenin sosyal dünyasının anlaşılabilceği görüşüne dayanan (BURRELL-MORGAN, 1979, s. 6) sosyal bilimlerdeki *idiografik yaklaşım*, durumların karşılaştırılmasının ve değerlerin kontrolünün imkânsız olduğunu vurgulamaktadır. Bu strateji, kültürleri yansıtmaya yollarına ve tarihi kökenlerine yüksek derecede duyarlı olarak ulusal örgüt karakteristiklerini belirleyen kapsamlı alan çalışmaları (case-study) üretmeyi amaçlamaktadır (CHILD-TAYEB, 82/83, s. 58). İdiografik, emik, görecelilik ve kültürel yaklaşımların ortak yönü, örgütün kendi kültürel, çevresel ve sosyo-ekonomik bağlamında kendine özgü özelliklere sahip olacağını varsaymaları ve toplumlar arasında hatta toplum içinde bile karşılaştırma yapmaktan kaçınılması gerektiğini ileri sürmeleridir⁵⁰. Bu yaklaşım teorik temelleri açısından, örgüt analizlerinde kullanılan Burrell ve Morgan (1979)' ın paradigmatik şemasıyla paralellik taşımaktadır. Burrell ve Morgan (1979), her bir paradigmanın diğerlerinin bazı temel varsayımlarını inkar etmesi nedeniyle paradigmlar arasında değerlendirme ya da karşılaştırma yapmanın anlamsız olduğunu savunmaktadırlar. Kuhn da değişik paradigmaları karşılaştırıp bir paradigmanın diğer paradigmalara nazaran incelenen konuları daha iyi açıkladığını ifade eden ortak kıstaslar olmadığından, paradigmlar arasında karşılaştırılamazlığın veya eş ölçülemezliğin söz

⁵⁰ Genellikle “tarihsel” disiplinlerde karşılaşılan idiografik gelenek, bütünleri ya da “*Gestalten*” i, olayların, koşulların ya da gelişimlerin benzersiz konfigürasyonlarını araştırırken; başlıca doğa bilimlerinde kullanılan nomotetik araştırma geleneği ise, genel kuralları ya da “*Gesetze*” i araştırmaktadır (LAMMERS, 1976, s. 31’ den aktaran HOFSTEDE, 1980a, s. 41). Son zamanlarda bu alanda yaşanan gelişmeler paralelinde sosyal bilimlerde bu iki gelenek arasında bir hareket söz konusu olmaktadır. 1960’ lar da Goldschmidt, 1920’ lerde antropolojide fonksiyonalizmi ele alan Bronislav Malinovski’ den sonra, bu iki yaklaşım arasındaki seçimi “*Malinovskian ikilemi*” olarak adlandırmaktadır (BERRY, 1969, s. 120’ den aktaran ADLER, 1983a, s. 34). Malinovski, işlevsel kültür incelemesinin zorunluluğunu vurgulamaktadır. Yaşayan bir örgenliğin (organizmanın) otopsi masasına yatırılarak incelenmesi türünden yaygın çalışmaları eleştirmekte, yaşam sürecinde canlı işlevleri göz önüne alarak inceleme yapılması gerektiğini savunmaktadır (BENEDICT, 2000, s. 70). Malinovski’ nin fonksiyonalizmi, toplumlardaki kurumların amaçsal doğasını vurgulamaktadır, ancak amaç, eşsiz bir bütün olan bu toplumun özel kültüründen ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kurumlar en iyi kendi kültürleri açısından anlaşılabilirler. Diğer toplumlardaki kurumların fonksiyonel eşitliği kanıtlanamayabilir ve Malinovski’ ye göre “kültürler arası kurumların karşılaştırılması, karşılaştırılamazları karşılaştırdığımız için, aslında yanlış bir girişimdir” (HOFSTEDE, 1980a, s. 41).

konusu olduğunu belirtmiştir (YILDIRIM, 2002, s. 160). Yani, Kuhn farklı paradigmlar farklı ontolojik ve epistemolojik varsayımlara dayandığı için ortaya çıkan sonuçların birbiriyle karşılaştırılmayacağını ileri sürmüştür⁵¹. İdiografik ve nomotetik yaklaşımlar birbirine karşıt yönelimler olarak ele alındığında, bu yaklaşımlardan birinin benimsenmesi diğerinin tamamıyla reddedilmesi tehlikesinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu görüşe paralel olarak, Child (1997) ve Weaver-Gioia (1994) ise paradigmların felsefi olarak karşılaştırılmaz olduklarını kabul etmekle birlikte, örgütsel olguları araştırmada bunun söz konusu olmadığını ve paradigmlar arasında geçişin mümkün olduğunu belirtmektedirler. Onlara göre karşılaştırılmazlık, hem kuramsal hem de pratik anlamda örgüt analizini fakirleştirme riskini içermektedir (YILDIRIM, 2002, s. 165). Schultz-Hatch (1996) ve Child (1997) da herhangi bir araştırmanın değişik boyutlarını incelemeye farklı paradigmların kullanılmasının araştırmayı zenginleştireceğini ileri sürmektedir. Ne tamamıyla öznel paradigma ne de tamamıyla nesnel paradigma bu süreç için tek başına yeterli teorik yapı sağlayamamaktadır (CHILD, 1997, s. 62). Russell' a göre, doğruyu tümüyle akıldan türetmek nasıl yanlış bir yolsa (salt ampirizme uyarak) bütün doğruları duyu organlarının verdiklerine indirgemek de yanlış bir tutumdur (UYGUR, 1984, s. 145).

İdiografik yaklaşımın tam aksine, karşılaştırma ve kontrol *nomotetik metodolojiyi* takip eden uluslar arası araştırma tasarımcıları için merkezi öneme sahiptir. Bu strateji öznel alan ve zaman sınırlaması yapmadan genel ifadelerin araştırılması ile ilgilenmektedir. Nomotetik yaklaşım sistematik tutanak ve tekniklere dayalı araştırmanın önemini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım bilimin katı kurallarına uygun olarak hipotezleri test etme sürecine odaklanarak, doğa bilimlerinde kullanılan yaklaşım ve metotları benimsemektedir. Bilimsel test yapıları ve veri analizleri için niceliksel tekniklerin kullanımı üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Nomotetik metodolojiyi oluşturan araçlar arasında ölçme/inceleme, anketler, kişilik testleri ve tüm standartlaştırılmış araştırma araçları önemli yer tutmaktadır (CHILD-TAYEB, 82/83, s. 59). Nomotetik, pozitivist, etik, evrensel, deterministik yaklaşımlar karşılaştırma yapabilmelerine imkân veren ortak standartları ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Emik ve etik yaklaşımlar, idiografik ve nomotetik metodolojiler, nitel ve nicel araştırma yöntemleri arasında bir sinerji olmalıdır. Bu yaklaşımlar büyük oranda birbirini tamamlar niteliktedirler. Nomotetik yaklaşım, örgütlerin diğer teorik perspektiflerini göz önüne almadan, sadece bir veya daha fazla teorik perspektife yoğunlaşarak, yeterli düzeyde anlayamayacağını

⁵¹ Ancak Kuhn daha sonra karşılaştırılmazlık veya eş ölçülemezlik iddiasından kısmen vazgeçerek, paradigmlar arası iletişimin imkânsız olmadığını kabul etmiştir (KUHN, 1970, s. 200' den aktaran YILDIRIM, 2002, s. 160). Ona göre kısmen iletişim mümkündür, aksi takdirde, araştırmacılar çalışmalarını sadece kendileri gibi düşünen araştırmacıları referans alarak gerçekleştirirler ve bu duruma *paradigma kapanması* adı verilmektedir.

kabul etmekle birlikte, kültürel, çevresel ve politik-ekonomik değişkenler ile örgüt değişkenleri arasındaki ilişki örüntüleriyle ilgili yapılan genellemelerin faydalı olabileceğini ileri sürmektedir (CHILD-TAYEB, 82/83, s. 59). Adler (1983a), hem doğal olarak meydana gelen hem de yaratılan evrensel yaklaşımlar ile kültürel olarak kendilerine has özel örüntüleri korumanın en etkin olduğu anlayış üzerine odaklanılması gerektiğini belirtmektedir.

Bazı araştırmacılar (CALORI-SARNIN, 1991; CHATMAN, 1991; GORDON-DITOMASO, 1992; DENISON-MISHIRA 1995; SCHEIN, 1992) örgüt kültürü çalışmaları için nicel yöntemlerin uygulanabileceğini, bazı araştırmacılar (DAVEY-SYMON, 2001) örgüt kültürünün en iyi antropoloji ve psikoloji kökenli nitel yöntemlerle ele alınabileceğini, bazıları (DENISON, 1990; HOFSTEDE ve diğerleri, 1990; CARTWRIGHT-COOPER, 1993) ise nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanılması⁵² gerektiğini ileri sürmektedir. Artan genelleme azalan doğruluğa (accuracy) ve basitliğe (simplicity), artan doğruluk ve basitlik ise azalan genellemeye neden olmaktadır. Denison (1990) bu ikilemin, metodolojileri birlikte ele alan çoklu çalışmalarla aşılabileceğini belirtmektedir⁵³. Schneider ve Boisoux (1997) da kültürel analizlerin çok yönlü değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Çoklu-yöntem kullanımının gerisindeki mantık, farklı veri toplama/analiz yöntemlerinin avantaj ve dezavantajlarını dengeleyerek ve sinerji yaratarak verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmaktır. Burada kültürler arası örgüt araştırmalarında benimsenen teorilere ve araştırma stratejilerine kısaca değinildikten sonra, şimdi, UOG' lerde toplumsal kültür ile örgüt kültürü etkileşimi incelenmeye çalışılacaktır.

⁵² Ancak, Denison (1996) bir çalışmasında da niteliksel ve niceliksel metotların birlikte kullanıldığı çalışmaların, önceleri yapılan kültür antitezi araştırmalarına hizmet edebileceğini de ileri sürmektedir. Siehl ve Martin (1990) de bu tür araştırmaların, kültürü mevcut örgüt performansı modellerinde sadece bir değişken olarak ele alıp, kültürün etkisini azaltma riski taşıdığını ileri sürmektedir. Symon ve Cassell, iki yaklaşımın farklı epistemolojilere dayandıkları için, nicel ve nitel metotlar arasındaki ayrımın "kırmızı ringa" olduğunu ileri sürmekte, görüngünün ölçümünü içermeyen bir metodun, bilginin sosyal etkileşim aracılığıyla yaratıldığını benimseyen sosyal yapısallık anlayışı kadar objektif, bağımsız olarak doğrulanabilir ve geliştirilebilir warrantable bilgiden oluşan pozitivist anlayışı kendine rehber edinebileceğini belirtmektedirler (DAVEY-SYMON, 2001, s. 124). Symon ve Cassell, altlarında yatan bu farklı epistemolojilerin, araştırmacıların örgüt kültürü terimini anlamlandırma, değerlendirme, yorumlama ve kullanma biçimlerinde yansıyabileceğini ileri sürmektedirler (DAVEY-SYMON, 2001, s. 124).

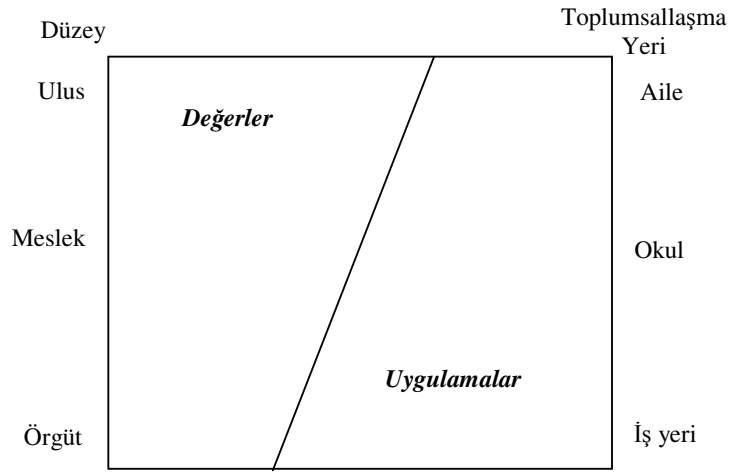
⁵³ Denison (1990) nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanılmasını *Weick' in saati* yaklaşımını ele alarak açıklamaktadır. Bilimsel çalışmanın yüksek oranda geliştirilebilir ve doğru (accurate) özelliğe sahip, ancak tamamen kompleks niceliksel çalışma ile başladığını, daha sonra oldukça doğru, basit ancak geliştirilemeyen, örgüte özgü/has "alan (case)" çalışmalarla devam ettiğini, literatürde elde edilen çalışmalarla karşılaştırılarak sonlandırıldığını ifade etmektedir. Bu konuda daha fazla bilgi için bkz. Denison, 1990, s. 193.

21. Sosyo-Kültürel Bağlam ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Son yıllarda kültürler arası çalışan araştırmacılar, örgüte girene kadar bireylerin kişiliklerinin oluşumunda toplumsal kültürlerinin büyük rol oynadığını ortaya koymaktadırlar. Toplumsal düzeyde kültür, çocukluk yıllarından itibaren öğrenilmekte ve günlük yaşamla iç içe geçmektedir. Belirli bir kültüre mensup olan bireylerin dünyaya ve dünyadaki davranışlara ilişkin algıları, düşünceleri, bilişsel süreçleri, değerleri (HAMPDEN-TURNER-TROMPENAARS, 1993), tutumları ve inançları şiddetli bir biçimde içinde yaşadığı kültürel ortama göre şekillenmektedir. Toplumsal kültür, çalışanların işi anlamalarında, işe yaklaşımlarında, beklenen davranış tarzlarını sergilemelerinde merkezi bir organize etme yeteneğine sahiptir (NEWMAN-NOLLEN, 1996, s. 755). Bir başka deyişle, toplumsal kültürün mantıksal olarak tüm örgüt davranışını (HOFSTEDE, 1980a) ve özellikle kültürünü etkilemesi beklenmektedir. Diğer bağlamsal faktörlerle karşılaştırıldığında, kültürün rolünün çözümlenmesinin zor ve halen tartışılan bir konu olmasına rağmen, yapı ve strateji gibi soyut özellik çalışmalarında uluslar arasında önemli farklılıklar gözlemlenmektedir. Politik-ekonomik, teknik ve sosyal çevreler çatışma çözüm metotları, firma içi birlik, koordinasyon mekanizmaları, yapı ve hatta yüz yüze iletişim sıklığı gibi farklı elementleri etkiliyorsa, toplumsal kültür çevresinin bireysel firmaların kültürleri üzerinde direkt etkiye sahip olması doğal bir sonuçtur. Moore (1985)' in da ifade ettiği gibi örgüt kültürünün daha geniş kültürel yönler göz önüne alınmaksızın açıklanamayacaktır.

Toplumsal kültür ile örgüt kültürü arasındaki en belirgin mantıksal ilişki, bireysel toplumsallaşma sürecinde ve kurumsal yapılarda ortaya çıkmaktadır. Uluslar arasında örgüt kültürü ile ilgili başlıca ampirik çalışma Hofstede ve çalışma arkadaşlarının (1990), Danimarka ve Hollanda' da farklı sektörlerde çalışan (elektronik, bankacılık, ulaşım gibi) 10 örgütün 20 farklı biriminde (üretim, pazarlama, ar-ge gibi) yaptıkları araştırmadır. Hofstede ve çalışma arkadaşları (1990) bu araştırmayla, örgütsel ve bireysel değişkenlerin değerler ve örgütsel uygulamalar (örgütsel süreçlerdeki gözlenebilir ortak davranış kalıpları) üzerindeki karşılaştırmalı etkilerini ölçmeye çalışmışlardır. Araştırmanın en önemli bulgusu ise, kişisel değerler bazında farklılıklar büyük ölçüde toplumsal ve bireysel değişkenler açıklarken, örgütsel uygulamalar bazındaki farklılıklar büyük ölçüde örgütsel değişkenler açıklamaktadır. Kişisel değerler firmadan ziyade ulustaki değişimden daha fazla etkilenirken, örgütsel uygulamalar ulustan ziyade firma değişimlerinden etkilenmektedir. Diğer bir deyişle, bireysel ve kişiler arası ilişkiler ile ilgili davranışsal normlar genellikle bireysel özelliklerden (eğitim, yaş gibi) ve toplumsal kültürlerden etkilenirken, örgütsel uygulamalar ve işle ilgili davranışsal normlar önemli ölçüde örgütsel niteliklerden (örgütün işlevi, sektörün özelliği gibi) etkilenmektedir. Hofstede ve çalışma arkadaşları, kişisel değerler ve uygulamalar arasındaki bu farklılığın oluşumunu bireyin

toplumsallaşma sürecindeki evrelerle açıklamaktadır. Şekil 12’ de de görüldüğü gibi, değerler büyük ölçüde erken yaşlarda aile, yakın çevre ve okul gibi kurumlar aracılığıyla bireye kazandırılmakta, 10 yaşına kadar, çocuğun temel değerleri aklında programlanmaktadır (SARGUT, 2001, s. 394). Bu nedenle Hofstede (1999), bireylerin değerlerinin temelden etkilenmeyeceğini ve çok zor değiştirilebileceğini ileri sürmektedir. Diğer taraftan, örgütsel uygulamalar (ortak davranışlar) ise, insanların yetişkin olarak girdikleri örgütlerdeki sosyalleşme aracılığıyla öğrenilmekte (SORENSEN, 2002, s. 74) ve yüzeysel uygulamalara dayanmaktadır. Yani yetişkinler örgüte sağlam olarak oturmuş değerler toplamı ile gelmekte, örgütte ise çeşitli örgütsel davranış kalıpları edinmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürünün bireyin temel değerlerinde (bilinçdışı süreçlerinde) herhangi bir etkiye sahip olmadığı, yalnızca kültürün daha yüzeysel olan ve gözlemlenebilen özellikleri üzerinde etkili olabileceği ortaya çıkmaktadır. Mesleki değerler için sosyalleşme yeri ise okul ya da üniversitedir ve çocukluk ile yetişkinlik arasındaki zamandır. Ancak bu çalışmanın konusu olmadığı için burada mesleki değerlere değinilmeyecektir.



Şekil: 12

Ortaklaşa Davranışçı Kültürlerde Toplumsallaşma Sürecinde Aktarılan Öğelerin Farklılaşması: Ulusal, Mesleki ve Örgütsel Düzeyler

Kaynak: Sargut (2001, s. 216)’ dan uyarlanmıştır⁵⁴.

İki kültür düzeyi (toplumsal kültür ve örgüt kültürü) arasındaki ilişkiye araştırmacılar değişik yorumlar getirmekte ve bu ilişkiyi farklı açılardan ele almaktadırlar. Yukarıda da belirtildiği üzere,

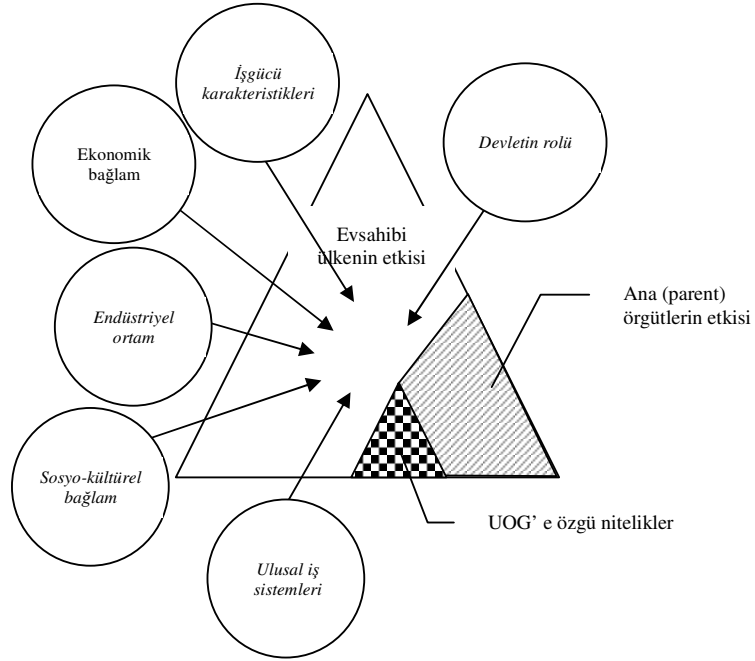
⁵⁴ Hofstede ve çalışma arkadaşlarının (1990) ortaya koyduğu “ulusal, mesleki ve örgütsel düzeylere göre kültürel farklılaşmanın etkileşim süreci” bireyci toplumları yansıtmaktadır. Ancak bu çalışma kapsamında araştırma evreni olarak ortaklaşa davranışçı bir toplum olan Türkiye’ de faaliyette bulunan UOG’ lerin inceleneceği göz önüne alındığı zaman, Hofstede ve diğerlerinin (1990) bireyci toplumlardaki süreçleri yansıtan bir yaklaşımının ortaklaşa davranışçı toplumlara uyarlanmasının sağlıklı bir yaklaşım olmadığını düşündüğümüzden, burada Sargut (2001)’ un ortaklaşa davranışçı kültürler için düzenlediği şekilden yararlanılmaktadır.

Hofstede ve çalışma arkadaşları (1990), toplumsal kültürün erken sosyalleşme süreci aracılığıyla bireylerin değerlerini biçimlendirirken, örgüt kültürünün firmadaki semboller ve örgütsel uygulamaların sonraki eğilimlerini içerdiğini belirtmektedirler. Bu nedenle araştırmacılar, benzer değerlere sahip insanlar arasında uygulamalarda önemli farklılıklar bulmaları sonucunda, toplumsal ve örgüt kültürlerinin, ilişkili olsalar bile, birbirlerinden bağımsız ayrı yapılar olduklarını ileri sürmektedirler. Hofstede (1991, s. 18) örgütsel kültürlerin kendi başına bir görüngü olduğunu, toplumsal kültürden birçok yönden farklılaştığını, bir örgütün bir ulustan daha farklı bir doğanın sosyal sistemi olduğunu ifade etmektedir. Ulujin ve Weegeman (2001) örgüt kültürü düşüncesinin toplumsal kültür ile örtüştüğünü, ancak farklı bir yapıda olduğunu belirtmektedirler. Örgüt kültürünü, bir grup insanın eylemlerine rehber olmak kadar, algıları yönlendiren değerler dizisinden ortaya çıkan kolektif davranış örüntüleri olarak tanımlamaktadırlar. Peters ve Waterman (1987) örgüt kültürünün daha ziyade eylem odaklı olduğunu, sembollerin (dil ve medya kullanımı, slogan, kıyafet gibi) benimsenmesinin ve değişiminin değerlerden daha kolay olduğunu ifade etmektedirler. Aycan (2000), örgütün içsel çevresinin hacim, iş türü, endüstri ve üretim, işgücü türü, teknoloji ve gelişme evresi gibi birçok örgütsel karakteristiği, dışsal çevresinin ise politik, yasal, eğitim, kurumsal ve sosyo-kültürel bağlamı içerdiğini belirtmektedir. Bireyin örgütteki davranışını etkileyen bu çoklu güçler (içsel ve dışsal güçler) arasında sosyo-kültürel bağlamın, sadece sınırlı bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Oudenhoven (2001) da Aycan (2000)' ı desteklemekte, örgütlerin toplumsal kültürlerini kısmi olarak yansıttıklarını kabul etmekle birlikte, kültür çeşitliliğinin örgütleri etkileyen birçok değişkenden sadece birini oluşturduğunu ve kültürel olmayan değişkenlerin (hacimdeki, endüstri dallarındaki, bölgelerdeki farklılıklar gibi) de toplumsal kültür etkilerini nötralize edebileceğini ileri sürmektedir. Oudenhoven (2001)' a göre, iki kültür düzeyi arasında kesin bir ayırım vardır. Toplumsal kültür, derinlerdeki inançlara ve değerlere ve belirli bir ulusa ait büyük bir insan grubu tarafından paylaşılan uygulamalara değinmektedir. Paylaşılan bu uygulamalar ailede, okulda ve işyeri gibi benzeri yerlerde insan davranışlarına yansımakta ve eğitim, aile hayatı, işletme ile ilgili toplumsal normlar ve devlet politikaları tarafından desteklenmektedir. Örgüt ya da örgüt kültürü ise, örgüt üyelerinin büyük bir çoğunluğu tarafından paylaşılan değerlerle, inançlarla ve uygulamalarla ilişkilidir. Bu değerler, inançlar ve uygulamalar bölgesel ya da mesleki gruplardan ya da yaygın örgüt deneyimleriyle oluşmakta ve örgüt dışında uygulanamayabilmektedir. Bu nedenle, örgütün sahip olduğu kültürlerin belirli bir dereceye kadar toplumsal kültürlerini yansıtacakları için ulustan ulusa daha fazla farklılaşmalarının desteklenmesinin yanı sıra, bir dereceye kadar faaliyette buldukları ulustan da farklılaşacakları kabul edilmektedir. Örneğin, öğretmenler, everbeynler ya da müdürler gibi güç/mevki sahibi insanlara yüksek derecede saygının gösterildiği bir toplumsal kültür, astların patronları ile aynı fikirde olmadıklarını ifade etmede tereddütlü oldukları bir örgütsel iletişime yol açacaktır.

Adler (1991) bu konuya farklı bir açıdan yaklaşmakta, örgüt kültürü anlayışımızın toplumsal kültür anlayışımızı sınırlama eğiliminde olduğunu ileri sürmektedir. Yöneticilerin büyük bir kısmı örgüt kültürünün toplumsal kültürün etkisini ılımlaştırdığına ya da tamamıyla ortadan kaldırdığına inanmaktadır. Bu düşünceyi destekleyen yöneticiler, aynı örgütte çalışan bireylerin, farklı uluslardan olsalar bile, örgüt ortamında birbirlerinden farklı olmalarından ziyade birbirleriyle benzer olduklarını varsaymaktadırlar. Ulusal farklılıkların aynı örgütte çalışan bireyler arasında değil, sadece yabancı müşterilerle çalışmada önemli olacağına inanmaktadırlar (ADLER, 1991, s. 58). “Örgüt kültürünün toplumsal kültürün etkilerini yok edip etmeyeceği ya da en azından etkisini azaltıp azaltmayacağı” uluslararası yönetim alanında tartışıla gelen bir konudur. Adler (1991), çalışanların ve yöneticilerin işyerlerine etnik kökenlerini getirdiklerini ve çokuluslu firmalarda farklı uluslardan bireylerin kendi toplumsal kültürlerine daha fazla sahip çıktıklarını ileri sürmektedir. Adler’ in bu görüşlerini Hofstede (1980a)’ nin tek bir çokuluslu firmada elde ettiği bulgular desteklemektedir. Hofstede (1980a) çalışmasında çalışanların tutumlarındaki ve davranışlarındaki farklılıkların % 50’ sini profesyonel rol, yaş, cinsiyet gibi değişkenlerden ziyade toplumsal kültürün açıkladığını bulmuştur. Laurent (1983, 1986)’ ın bulguları da Adler (1991)’ in görüşlerini destekler niteliktedir. Bulgular güçlü örgüt kültürüne sahip olduğu bilinen çokuluslu firmalarda bile bireylerin ulusal farklılıklarını üst seviyede koruduklarını göstermektedir. Laurent (1986), güçlü örgüt kültürünün “ilüzyonel” olarak toplumsal kültürünü yendiğini belirtmektedir. Laurent (1983, 1986) çalışmalarında, çokuluslu firmalarda çalışanların yerel olarak istihdam edilen iş arkadaşlarından daha benzer olacağını varsaymasına karşın, çokuluslu firmalarda çalışanların kültürel farklılıklarını koruduklarını ve hatta kültürel farklılıklarını güçlendirdiğini ortaya koyan bulgular elde etmiştir. Ayrıca Laurent (1983, 1986) çalışmalarında, aynı çokuluslu firmalarda çalışan 10 ülkeden yöneticilerin, yerel ülkelerindeki firmalar için çalışan yöneticilerden önemli derecede daha fazla toplumsal farklılıklarına sarıldıkları ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle, çokuluslu bir firma için çalıştıkları zaman Almanlar daha Alman, Amerikanlar daha Amerikan, İsveçliler daha İsveçli vb. oldukları görülmektedir. Örgüt kültürü ulusal farklılıkları azaltmaktan ziyade toplumsal kültürleri korumakta ve hatta arttırmaktadır. “Örgüt kültürünün toplumsal kültür farklılıklarını niçin arttırabildiği” sorusunun yanıtını henüz hem yöneticilerin hem de araştırmacıların bilememesine karşın Adler (1991) bu konuda birkaç fikir ileri sürmektedir. Adler (1991, ss. 59-60)’ e göre, bu etkinin sebebi belki de, yabancı sahipli bir firmanın örgüt kültürüne uymak için uygulanan baskı çalışanların korunmasına, kendi ulusal kimliklerine ısrarlı bir biçimde sıkıca tutulmalarına neden olması olabilmektedir. Belki de etnik kültürümüz zamanla içimizde çok derin olarak yerleşmekte, yetişkinliğimize kadar uzanmakta ki herhangi bir dışsal güç tarafından silinemeyebilmektedir. Belki de henüz açıklanmamış güçler tarafından yönetilmektedir. Adler (1991)’ in ve Laurent (1983, 1986)’ in çalışmalarına göre belirsiz olmayan sonuç şu ki, çokuluslu

bir örgütte yer aldığı zaman çalışanlar kültürel olarak kişisel iş yapma yollarını arttırmakta ya da korumaktadırlar.

Bu çalışmada iki kültür düzeyi arasındaki ilişki hakkında; çokuluslu işletmelerin toplumsal kültürlerini kısmi olarak yansıttıkları ve çevrenin toplumsal kültüründen şiddetli bir biçimde etkilendiği, kültürel olmayan değişkenlerin toplumsal değerleri nötralize edemeyeceği, örgüt kültürünün toplumsal kültürün etkisini tamamıyla ortan kaldırmayacağı ve tek bir örgüt kültürü modelinin tüm uluslar için geçerli olamayacağı kabul edilmektedir. Ancak bununla birlikte, kültür çeşitliliğinin örgütleri ve örgüt kültürünü etkileyen değişkenlerden sadece biri olduğu, örgüt kültürünün bazı noktalarda toplumsal kültürden farklılaştığı ve aynı toplumsal kültürü paylaşan örgütlerin eşbiçimli olma özelliği taşımadıkları düşünülmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar ışığında, UOG' lerde örgüt kültürünün yansıttığı yapı ele alınacak olursa, UOG' ler bir noktaya kadar faaliyette buldukları yerel çevrenin toplumsal kültürlerini ve yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünü dolayısıyla kendi toplumsal kültürlerini taşıyacakları, bir dereceye kadar da hem faaliyette buldukları ulustan hem de ortakların toplumsal ve örgüt kültürlerinden farklı, kendilerine özgü örgüt kültürü nitelikleri taşıyacakları düşünülmektedir (Şekil 13). UOG' lerde örgüt kültürlerinin doğal olarak, faaliyette bulunulan ülkenin ve yabancı ortağın köken ülkesinin toplumsal kültürünün genel çevresini izlemesi beklenmektedir. Sonuçta, örgüt girdileri arasında yer alan insan gücü, teknoloji, bilgi ve örgüt kuruluşları doğal olarak çevre kültürünün izlerini taşımaktadır. Toplumsal kültür UOG' ler üzerinde eşbiçimlilik baskıları kullanmasına karşın, örgütlerin bu baskılara yanıtları farklı olmaktadır. En azından, *örgütün tarihi* örgüt kültürü için önemli bir değişkendir. Kültür insan yapımıdır ve tarihsel olarak meydana getirilen (KROEBER-KLUCKHOHN, 1952) değerlerin, tutumların ve anlamların öğrenilmesi aracılığıyla süreklilik kazanmaktadır. Schein (1992), örgüt kültürlerinin, toplumsal kültürlerin ürettiği bireylerin etkileşimi kadar, örgüt ve grup üyeleri tarafından yaşanan, örgüte özgü, özel tarihsel olaylar sonucu ortaya çıktığını belirtmektedir. Örgütler, tarihsel geçmişleri aracılığıyla, bazı örgütlenme ve örgütleri yönetme konusunda bazı benzersiz ve özel anlayışlar geliştirmektedirler. Değerler ve normlar örgütlerin sosyal ve kurumsal gelişimine tarihsel olarak iyice yerleşmektedir. Bu bağlamda UOG' lerde, bir noktaya kadar, hem yabancı ortağın ana (parent) örgütünden hem de faaliyette bulunduğu yerel çevreden farklı, örgüte özgü örgüt kültürleri yaratılacaktır. Üzerinde faaliyette buldukları çevreye ya da yabancı ortağın ana ülkesindeki çevreye benzeme yönünde baskılar olmasının yanında, UOG' ler bazı noktalarda çevre karşısındaki göreceli özerkliklerinden ötürü farklılaşmaktadırlar.



Şekil: 13

UOG' lerde Örgüt Kültürünün İlişkisel (Nexus) Yapısı

Örgüt kültürünü ve örgütsel davranışı etkileyen çok sayıda içsel ve dışsal bağlam arasında yer alan toplumsal kültür (sosyo-kültürel bağlam), örgüt kültürü ve diğer çevresel bağlamlar üzerinde direkt, örgütsel karakteristikler üzerinde de dolaylı bir etkiye sahiptir (AYCAN, 2000). Bu açıdan, bu güce sahip bir bağlamın örgütler üzerinde etkisi olup olmadığının tartışılmasından ziyade, hangi düzeylerde etkilediğinin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Bu çalışmada, toplumsal kültür ile örgüt kültürü arasındaki etkileşim uluslararası işletmecilik boyutunda ele alınarak, UOG' lerde evsahibi ülkenin toplumsal kültürünün örgüt kültürü üzerinde ne düzeyde ve nasıl etki yarattığını araştırılacaktır. Bu amaçla günümüze kadar yapılan kurumsal ve ampirik çalışmaların bulgularından da yararlanarak, ev sahibi ülkenin toplumsal kültürü ile UOG' lerin örgüt kültürü arasındaki olası ilişkiler dört bölümde gruplandırılmaktadır: *Kültürel bütünleşme, örgüt düzeyinde yakınsama, yerel eşbiçimlilik ve karşılıklı zıtlık*. Şekil 14' de görüldüğü üzere iki kültür düzeyi arasındaki ilişki, faaliyette bulunulan ülkenin sosyo-kültürel bağlamına gösterilen duyarlılık ile yabancı çokuluslu işletmenin kendi örgüt kültürünü benimsetme boyutlarına dayanarak ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

		Yüksek	Yerel Sosyo-Kültürel Bağlama Duyarlılık	Düşük
Yüksek	ÇUI' in Örgüt Kültürünü Benimsetme Eğilimi	Kültürel Bütünleşme (Kültürel Sinerji)		Örgütsel Düzeyde Yakınsama
Düşük		Yerel Eşbiçimlilik (Yerel Kültürel Benzeşim)		Karşılıklı zıtlık

Şekil: 14

Ev Sahibi Ülkenin Toplumsal Kültürü ile Uluslararası Ortak Girişimlerin Örgüt Kültürü Arasındaki Olası İlişkiler

210. Kültürel Bütünleşme

Bu yaklaşımı benimseyen UOG' ler, güçlü örgüt kültürlerinin yanı sıra faaliyette buldukları ulusların toplumsal kültürlerine duyarlı davranılması gerektiğini savunmakta, iki kültür düzeyini uyumlaştırma/bütünleştirme eğilimi içerisinde olmaktadır. İşletmenin küresel doğası artan tutarlılığa yol açarken, kültürel çevre çeşitliliği farklılaşmayı gerektirebilmektedir (LAURENT, 1986). Örgüt kültürünün ulusal sınırların ötesine hareket ettiği zaman ev sahibi ülkenin makro kültüründeki farklılıklara duyarlı olup uyum sağlaması beklenmektedir (HARRIS-MORAN, 1987, s. 153). UOG' lerinde ve bağlı kuruluşlarında kültür çatışmasını engellemek ve sinerji yaratmak amacıyla çokuluslu işletmelerin, örgütün uluslararası örgüt kültürü ile yerel toplumsal kültürler arasında hibrid örgüt kültürleri geliştirdikleri görülmektedir. Yapılan çalışmalarda (NEWMAN-NOLLEN, 1996; SORENSON, 2002), işletmelerdeki yönetim uygulamalarının toplumsal kültür ile uyumlu olduğu zaman, iş ünitelerinin finansal performanslarının daha yüksek olacağı yönünde bulgular elde edilmiştir. Ayrıca, UOG' llerde ortaklar arasındaki toplumsal kültür farklılıkları ne kadar az olursa, performans o derecede pozitif yönde etkilenmekte (POTHKUCHI ve diğerleri, 2002; HARRIS-MORAN, 1987) ve kültürel sinerji daha kolay yaratılmaktadır.

211. Yerel Eşbiçimlilik (Yerel Kültürel Benzeşim)

Bu görüşü destekleyen UOG'lerin felsefesi, orjin ülkede geliştirilen örgüt kültürü yerine, yerel sosyo-kültürel bağlama duyarlı örgüt kültürlerinin yaratılmasının önemli olduğudur. Firmaların hayatta kalabilmelerinin ancak faaliyette buldukları çevreleri ile benzeşme derecelerine bağlı olduğu savunulmaktadır. Daha önce detaylı bir biçimde ele alındığı üzere, çeşitli bağlı kuruluşlardaki ya da UOG'lerdeki yönetsel/örgütsel uygulamalar ile ilgili ortakların ana örgüt uygulamaları, karşı yerel izomorfizm baskıları ile karşılaşmaktadır (EARLEY-SINGH, 1995, s. 328). Örgüt kültürlerinin, doğal olarak, faaliyette buldukları ülkenin toplumsal kültürünün genel çevresini izlemesi beklenmektedir. Örgüt teorilerindeki bazı yaklaşımlar, örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için çevreleri ile eşbiçimli (izomorfik) olmaları gerektiğini ileri sürmektedirler. Örgütsel biçimle ilgili *izomorfizm* terimini ilk kullanan *kurumsal* okulun (DIMAGGIO-POWELL, 1983) ileri sürdüğü örgütlerin çevrelerine “*uymak*” zorunda oldukları düşüncesi örgüt çalışmalarında büyük destek görmüştür. Bir örgüt teorisi olarak kurumlaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini ileri sürmektedir. Sosyal bekleyişler, endüstri dalında hakim olan iş yapma usulleri gibi özellikler örgütler üzerinde etkili olan kurumsal nitelikteki baskılar olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrelerinin özellikleri arasında bir benzeşme, bir paralellik olduğunu öngörmektedir. İzomorfizm olarak adlandırılan bu benzerlik, organizasyon ve çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktör olarak görülmektedir. Örgüt girdileri arasında yer alan insan gücü, teknoloji ve bilgi doğal olarak çevre kültürünün izlerini taşımaktadır. Örgüt, içinde oluşturduğu kültür de, alt sistemleri aracılığıyla kültürel çevreyle ilişki kurmaktadır. Bu ilişki genelde kültürel çevreyle uyum biçiminde gelişmektedir. Aynı dalda çalışan örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri açısından kurumsal eşbiçimlilik sonucu birbirine benzemeleri beklenmektedir.

Populasyon ekolojisi okulu ise, çevrenin sadece çevre ile uyumlu karakteristikleri olan örgütleri seçtiğini, diğer örgütleri elediğini öne sürmektedir (HANNAN-FREEMAN, 1977' den aktaran NELSON-GOPALAN, 2003, s. 1118; VAN MAANEN-BARLEY, 1985, s. 36). Bu nedenle yaşayan örgütler çevrelerinin nişleri ile eşbiçimli olarak biçimlendirilmektedirler. *Koşul-bağımlılık* okulu ise, önceki örgüt-çevre çalışmaları ile paralel tartışmalara ve varsayımlara dayanmakta ve örgüt yapılarının ve yönetim uygulamalarının içinde buldukları çevreye “*uyumlu*” olmak zorunda olduklarını ileri sürmektedir. Bu yaklaşım örgüt kültürüne kolayca uyarlanabilmektedir. Hofstede (1985), Schein (1992), Laurent (1986) ve Martin ve çalışma arkadaşları (1985) çalışmalarında örgüt değer sistemlerinin kurucularının ve baskın elitlerinin toplumsal değerlerini yansıttıklarını

ortaya koymaktadırlar. Örgütsel kişiliği başlatan temel öge, örgütün kurucusu tarafından belirlenen amaçlardır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için geliştirilen süreçler, teknolojiler, yapı ve kültür temelde kurucunun ve onun çekirdek kadrosunun kişiliğinin bir yansımasıdır. Örgüt kültürü ile kurucunun kişiliği arasında bire bir ilişki söz konusudur. Alvesson (1993), kurucuların örgüt kültürü üzerindeki etkisini sadece ilk kuruluş yılları ile sınırlamasına karşın Hofstede (1985), örgüt kurucularının da belirli bir toplumsal kültürün bireyleri olduğunu ve çokuluslu olsalar bile, örgüt kurucularının toplumsal değerlerinin örgütsel değerlere ve uygulamalara yansıdığını ileri sürmektedir. Kurucuların ve baskın elitlerin değer uyumları ve inanç sistemleri toplumsal kültür tarafından şekillenmektedir. Dolayısıyla örgüt değer sistemlerinin, bir yolunu bulup toplumsal kültür karakterlerini kopyalaması ya da bu karakterlere *uyması* beklenmektedir. Benzer şekilde Laurent (1983, 1986), Gopinanth (1998), Hampden-Turner-Trompenaars (1993) ve Neelankavil ve çalışma arkadaşları (2000) yönetsel ideolojilerin yerel çevre ile, yani yerel halkın değerleri ve varsayımları ile ilişkili, anlamlı ve uyumlu olması gerektiğini belirtmektedirler. Farklı sosyo-kültürel değerlere sahip örgütler, farklı değer eğilimlerini yansıtmaktadırlar. Örneğin, toplulukçu değerlerin egemen olduğu toplumlarda örgütsel değerlere genelde toplulukçu değerler, bireyci değerlerin egemen olduğu toplumlarda ise bireycilik egemen olmakta (HOFSTEDE ve diğerleri, 1990) ve buna bağlı olarak örgütsel yapıda ve uygulamalarda farklılaşmalar olmaktadır (TAYEB, 1988). Sargut (2001) ise dikkati farklı bir noktaya çekerek, ortaklaşa davranışçı toplumlarda toplumsal kültürün örgüt kültürüne egemen olacağını savunmakta, ortaklaşa davranışçı toplumlarda bireyler ve örgütler üzerinde toplumsal kültürün egemenliği söz konusu olacağından ayrılmış örgüt kültüründen söz edilemeyeceğini ileri sürmektedir. Sargut (2001)' un varsayımının geçerli olduğu düşünülürse, bireysel değerlerin örgüt kültüründen etkilenmesi ihtimalinin zayıflayacağı ve dolayısıyla, ortaklaşa davranışçı toplumlardaki UOG' lerin örgüt kültürleri, tamamıyla yerel toplumun kültürel özelliklerini taşıyarak, ayrı bir örgüt kültürüne sahip olamayacağı sonucuna varılabilmektedir. Bu noktadan hareketle, bir toplumun ortaklaşa davranışçı özellikler taşıma eğilimi ile UOG' lerin örgüt kültürlerinin faaliyette buldukları yerel çevrenin toplumsal kültür özelliklerini taşıma eğilimleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Hipotez 1: Ortaklaşa davranışçı özellikler taşıyan toplumumuzda faaliyette bulunan UOG' lerin örgüt kültürleri, büyük oranda, Türk toplumunun kültürel özelliklerini yansıtacaktır.

Bu açıklamalar ışığında akla şu sorular gelmektedir: “*Koşul-Bağımlılık, Kurumsallık ve Populasyon Ekolojisinin ileri sürdüğü gibi aynı toplumsal kültürü paylaşan örgütler eşbiçimli olma eğiliminde midirler?*”, “*aynı ulusta, aynı endüstri kolunda bulunan örgütler, benzer çevresel baskılara maruz kaldıkları için, çevrenin bekleyişlerine ve baskılarına yanıt olarak aynı yapı ve işleyiş özellikleri kazanarak aynı örgüt kültürüne mi sahip olacaklar?*” Bu yaklaşımların öne

sürdüğü gibi izomorfizmin benimsenmesi, aynı dalda faaliyet gösteren örgütlerin tamamının aynı kültüre sahip olduğunun kabullenilmesi anlamına gelmektedir. Toplumsal kültür, eşbiçimlilik baskılarını kullanmaktadır, ancak örgütlerin bu baskılara yanıtları farklı olmaktadır. Bu çalışmada, her ne kadar örgütün bulunduğu çevrenin toplumsal kültüründen ve kurumsal değerlerinden şiddetli bir biçimde etkilendiği kabul edilse de, aynı ülkedeki ya da aynı endüstri dalındaki örgütlerin, tıpa tıpa aynı örgüt kültürüne sahip olmasının düşük bir ihtimal olduğu düşünülmektedir. En azından Schein (1992)' in belirttiği gibi, örgüt kültürleri toplumsal kültürlerin ürettiği bireylerin etkileşimleri kadar, örgüt ve grup tarafından yaşanan özel tarihsel olaylar sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, Salk-Brannen (2000)' in de ifade ettiği gibi, nispeten değişmez toplumsal kültür bağlamında, örgüt ve grup kültürleri bir çeşitlilik sergileyecek, UOG' lerin faaliyette buldukları ülkelerin toplumsal kültür özellikleri, tüm UOG' lerin örgüt kültürleri üzerinde aynı etkiye sahip olmayacaktır.

Örgüt kültürlerinin, toplumdan topluma değişmesinin yanı sıra toplum içindeki değişimi de önemlidir ve bu değişim toplumsal kültürle ilgilidir. Ancak bu ilişki genellikle eşbiçimli değildir. Nelson ve Gopalan (2003)' in çalışmalarında ulusal örnekler içerisindeki bazı kültürel kümelerin sıkı bir biçimde toplumsal kültür çevrelerini takip ettiği görülürken, bazı kümelerin toplumsal değerleri sistematik olarak reddettiği, toplumsal kültür çevresinden bağımsız görünen değer kombinasyonu sunduğu ortaya çıkmaktadır. Nelson ve Gopalan (2003)' nin çalışmasındaki en cazip bulgu ise, toplumsal kültürün yönetsel kapitalizme en çok uyan ABD' de bile, baskın toplumsal değerlerle oldukça çelişen alt kültürlerin var olduğunu görülmüştür.

212. Örgütsel Düzeyde Yakınsama

Örgütler çevrelerinin yarattığı eşbiçimlilik baskılarına maruz kalmalarına rağmen hem örgütsel hem de kültürel sistem dinamikleri eşbiçimli olmayan ilişkilere neden olabilmektedir (NELSON, 1989). Bu görüşü destekleyen UOG' ler, örgütlerin kendilerine özgü, ayrı bir kimlik yaratarak ve çevrelerinden ayrılarak sınırlarını koruduklarını kabul etmektedir (KATZ-KAHN, 1978). Sınırlarını koruyamayan örgütler, zamanla kaybolmaya mahkumdurlar. Yani örgütler, üzerlerinde çevreye benzeme yönünde baskılar olmasının yanında, bazı noktalarda çevre ile farklılaşmaktadırlar. Örgütler baskın toplumsal değerlerle uyumlu, aynı zamanda sınırlarını koruyucu mekanizmaya sahip olmalıdırlar (ALVESSON, 1995' den aktaran NELSON-GOPALAN, 2003, s. 1119).

Modernizasyon eşbiçimli olmayan güce örnek olarak verilebilmektedir. Modernizasyonun ilk çalışmaları Batı tarzı resmi eğitim ve fabrika çalışanının uluslar arasındaki personel değerleri ve kültürel uygulamaları üzerindeki homojenleştirici etkilere nasıl maruz kaldığının incelenmesine

kadar uzanmaktadır (MCCLELLAND, 1961). Ancak modernleşmenin çoklu yollarını tanımlayan sonraki çalışmalar, Asyalı farklılıkları (BOISOT-CHILD, 1996) ve birçok az ya da çok farklı Batı modellerini içermektedir. Uluslar arası farklılaşmanın yeterince büyük olmasının paralelinde tek bir *kapitalizm* kavramından ziyade çoklu *kapitalizmlerin* konuşulması yaygınlaşmakta ve küreselleşmenin ve kapitalist rasyonalizasyonun çoğu ülkede geleneksel sosyal düzenlemeler için bir tehdit olarak görülmesi konusunda küçük de olsa bir şüphe bırakmaktadır. Modern kapitalizm etkili bir eşbiçimli olmayan bir güç olabilmektedir. Bununla birlikte açık olmayan şey, yerel örgüt kültürlerinin kapitalist rasyonalizasyon mantığına nasıl yanıt vereceğidir.

Örgüt kültürlerini toplumsal kültürden farklılaştırabilecek diğer yaygın bir mekanizma ise, farklı değerleri yöneten *endüstri kolları*dır. Durkheim, “modern” toplumların gerekleri farklılaşmış algılara ve değerlere sahip endüstrilerle ve mesleklerle sonuçlanan bir işbölümü/işgücü farklılaşması yarattığını ileri sürmektedir (NELSON-GOPALAN, 2003, s. 1121). Tüm ekonomilerin sahip olduğu daha modern ve daha geleneksel sektörler örgüt kültürlerinin belirlenmesinde önemli etkiye sahip olmaktadır.

Diğer bir farklılaşma mekanizması olarak Wilkins ve Ouchi (1983), örgüt kültürü geliştirmenin ön koşulu olarak “*kurumsal alternatiflerin yokluğu*”nu görmekteirler. Ouchi ve Wilkins (1983) örgüt geliştirme modelleri ve personel kaynakları olarak hizmet edecek benzer kurumlar olmadığı veya az olduğu zaman örgütlerin muhtemelen güçlü örgüt kültürleri geliştireceklerine inanmaktadırlar. Ouchi ve Wilkins (1983)’ in çalışmasında, bu izolasyon misyon ve tarihi yaşanmış olaylarda görülmektedir. Bazı örgütler kasti olarak kendilerini stratejik sebeplerden dolayı, kurumsal alternatiflerden izole etmektedirler.

Burada belirtilen eşbiçimli olmayan etkiler paralelinde, örgüt düzeyinde yakınsama görüşünü destekleyen yöneticiler, *güçlü örgüt kültürü* ile iyice bütünleşmiş çokuluslu işletmelerde, farklı toplumsal kültür çevrelerinde faaliyette bulunan bağlı kuruluşların ya da UOG’ lerin benzeştiğini ileri sürmektedirler. Nelson-Gopalan (2003)’ ın, Bartlett-Ghoshal (1998)’ ın, Ouchi-Jaeger (1978)’ ın ve Jaeger (1983)’ ın yaptıkları çalışma sonuçları, birçok yönden örgüt kültürlerinin yakınsama eğiliminde olduğu görüşünü desteklemekte, güçlü örgüt kültürünün varlığının toplumsal kültür farklılıklarına üstün gelmesini etkilediğini belirtmektedirler. Oudenhoven (2001, s. 92) ise, firmaların buldukları toplumların kültürlerini kısmi olarak yansıttıklarını kabul etmekle birlikte, kültür çeşitliliğinin örgütleri etkileyen birçok değişkenden sadece bir yönünü yansıttığını, kültürel olmayan değişkenlerin (hacimdeki, endüstri dallarındaki, bölgelerdeki gibi farklılıkların) de toplumsal kültür etkilerini nötralize edebileceğini ileri sürmektedir. Diğer bir deyişle, toplumsal kültürlerin, somut şirket düzeyinde kolayca tanınmayabileceğini, ancak kendi ülkelerindeki

şirketlerin kapsamlı tipik karakteristiklerine sahip yanıtlayıcıların düşüncelerinde var olduğunu, örgüt kültürü etkisiyle toplumsal kültür farklılıklarının uygulamalarda eridiğini, sadece düşüncelerde var olduğunu ifade etmektedir. Bu görüşün temelinde, aynı örgüt üyelerinin aynı örtük modelleri paylaşma eğiliminde oldukları görüşü yatmaktadır (HOFSTEDE, 1985, s. 353). Herhangi bir sosyal grubun üyelerinin, paylaştıkları ortak anlam ve sembollerin derecesine bağlı olarak dünyalarını anlamlandırmada da birbirlerine benzer davranışlar gösterecekleri kabul edilmektedir (BARLEY, 1983; SWEENEY-HARDAKER, 1994, s. 4). Tayeb (1992a), farklı kültürel kökenlere sahip çalışanların, güçlü örgüt kültürü aracılığıyla yaratılan homojen değer sistemi (LAURENT, 1990, s. 83) ile aynı görüşleri paylaşma yönünde cesaretlendirildiğini belirtmektedir. Çokuluslu firmalarda çalışanlar arasında yakınsama eğiliminin bulunmasını, birçok araştırmacı güçlü örgüt kültürünün homojenleştirici etkisine bağlamaktadır. Güçlü örgüt kültürünün varlığının, coğrafik yerleşime bakmaksızın çalışanların davranışları ve tutumları üzerinde homojenleştirici bir etki yarattığı kabul edilmektedir. Güçlü örgüt kültürünün örgüt içerisinde toplumsal kültür farklılıklarını nötralize/minimize edebileceği düşünülmektedir. Ancak Newman ve Nollen (1996), güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde, toplumsal kültür ve yönetim uygulamaları arasındaki uyum etkilerinin daha zayıf olabileceğini, muhtemelen güçlü örgüt kültürünün toplumsal kültür etkilerini azaltabileceğini, ancak tamamıyla ortadan kaldıramayacağını ileri sürmektedir. Bu bulgu, Adler (1991)' in örgüt kültürünün toplumsal kültürü silmediği gözlemi ile tutarlılık göstermektedir. Buna karşın, yakınsama görüşünü savunanlar, kültürün holografik bir niteliğe sahip olduğunu ve bütünün özelliklerinin parçaların hepsine kodlanmış olması (yani, merkezde geliştirilen tek bir örgüt kültürünün tüm bağlı kuruluşlarda ya da ortak girişimlerde uygulanması) gerektiğini ileri sürmektedirler. Aksi takdirde, parçaların, bütünün niteliğini ifade edemediğini ve o niteliğe uygun davranmadıklarını belirtmektedirler. Yaratılan ortak değerler örgütsel açıdan dış prosedür ve kurallarla denetlemenin alternatifini oluşturmakta, güçlü örgüt kültürü dışsal denetimi azaltmak için bir araç olarak kullanılabilir.

Hipotez 2: Kendisini güçlü ve holografik nitelikte örgüt kültürüne sahip olarak algılayan bir yabancı ortak, kendi örgüt kültürünü UOG' ine taşıma/transfer etme eğiliminde olacaktır.

Chandler ve Kogut çokuluslu işletmelerin orjin ülkelerinin etkilerini taşıdıklarını ileri sürmektedirler (ALMEIDA ve diğerleri, 2002, s. 72). Bu etkiler, daha önce de belirtildiği üzere, orjin ülke çevrelerinin bağlamında geliştirilen ve bu firmalara “nakşedilen” örgüt kültürünü, yapıyı, sistemleri ve uygulamaları içermektedir, sonradan da onların yabancı eylemlerini etkilemektedir. Tallman (1991) Amerika' da yabancı otomobil firmaları araştırmasında bu görüşü destekleyen ampirik bulgular elde etmiş, Japon ve Avrupalı firmalar arasında belirgin farklılıklar bulmuştur. Bu bağlamda Tallman (1991), uluslararası firmaların ve stratejilerinin orjin ülkeleri tarafından

biçimlendirildiğini belirtmektedir. Bu nedenle UOG' in örgüt kültürü, yabancı ortağın orjin ülkesinin toplumsal kültürü tarafından ağır bir biçimde etkilenmektedir. Peters ve Waterman (1987), IBM gibi bir şirketin, ABD' de bulunan örgüt merkezinde geliştirdiği örgüt kültürünü, diğer ülkelerdeki yan şirketlerine empoze etme eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Yerel ortaklar ve UOG' lerde çalışan bireyler de (özellikle gelişmekte olan ülkelerde), kendilerini politik ve ekonomik bakımdan yetersiz görerek (UYGUR, 1984, s. 27), çokuluslu firmaların ve dışarıdan gelen yabancı ortakların hem toplumsal hem de örgüt düzeyinde, daha güçlü bir kültüre (evrensel niteliğe) sahip olduğunu düşünüp farklılıkları (zaten bekleyip) daha kolay kabullenme eğiliminde olabilmektedirler (WEBER ve diğerleri, 1996, s. 1223). Özellikle gelişmiş ülke kökenli işletmelerin toplumsal ve örgüt kültürünü, hem çalışanlar hem de yöneticiler kültür şampiyonları olarak algılayabilmektedirler. Bu bağlamda, çoğunluk dünya ülkeleri arasında yer alan ve öykünmecî bir toplum olma özelliği gösteren ülkemizde yerel ortakların, gelişmiş ülke kökenli yabancı çokuluslu ortakların örgüt kültürlerini benimseme derecesinin yüksek olması beklenmektedir.

213. Karşılıklı Zıtlık

Bu gruptaki örgütler, faaliyette buldukları ulusların toplumsal değerlerine tamamıyla karşı olmamakla birlikte, bağlı kuruluşun ya da ortak girişimin toplumsal kültürlerine de çok duyarlı değildirlere. En önemli karşılıklı zıtlık göstergesi yan kuruluş ile ev sahibi (home) örgüt ve toplumsal kültürü arasında yer almaktan ziyade kendi kendine örgüt içinde, alt gruplar arasında yer almaktadır. Bu gruptaki zayıf örgüt kültürüne sahip UOG' ler, kültürel çatışmaların merkezi ve karşılıklı gerilimlerin kolay hedefi olabilmektedirler (NELSON-GOPALAN, 2003, s. 1120).

UOG' lerde toplumsal kültür ile örgüt kültürü etkileşimini ele aldıktan sonra, şimdi, yerel sosyo-kültürel bağlamın UOG' lerin örgüt kültürü üzerindeki rolünü sorgulayan kuramsal çerçeve, ilgili kavramlarla birlikte incelenmeye çalışılacaktır.

22. Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Uluslararası Ortak Girişimlerin Örgüt Kültürleri Üzerindeki Etkilerini Açıklayıcı Kuramsal Bir Model

Birinci bölümde geliştirilen “UOG' lerde örgütsel yapıyı ve örgütsel uygulamaları açıklayıcı kuramsal modelde (Şekil 11)” de belirtildiği üzere örgütsel yapıyı/örgüt kültürünü ve bireysel/örgütsel sonuçları etkileyen, hem birbirleriyle hem de kendi içlerinde etkileşim halinde olan çok sayıda güçler bulunmaktadır (AYCAN, 2000, s. 115). Dolayısıyla her kuramsal çerçevede olduğu gibi, gerçeğin basitleştirilmiş biçimini yansıtan bu çalışma kapsamında ele alınacak

araştırma modelinde (Şekil 15) belirtilen her etmen kümesi de, birbirleriyle olduğu kadar kendi içlerinde de etkileşmektedir. Örneğin, endüstriyel faktörler kültürler arası etkileşim sürecini, kültürler arası etkileşim de örgütsel faktörleri etkilemektedir. Ancak, çalışmanın amacı gereği, bu etmenlerin kendileri içlerinde ve karşılıklı etkileşimlerine değil, örgüt kültürü ve örgütsel değerler/uygulamalar üzerindeki etkilerine yoğunlaşılacaktır. Diğer bir deyişle, Şekil 11’ de belirtildiği üzere içsel ve dışsal çevresel bağlamlar, USİKY fonksiyonu ve bireysel/örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiye ve sosyo-kültürel bağlamların USİKY ve bireysel/örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerine burada değinilmeyecektir. Bu anlamda, kuramsal çerçeve sınırlanarak, UOG’ in örgüt kültürü ve “küresel bütünleşme ve yerel uyum dengesi” örgütsel sonucu üzerinde direkt etkileri olan yerel çevrenin sosyo-kültürel bağlamı, yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü, içsel ve dışsal çevre bağlamları da dikkate alınarak çözümlenmeye çalışılacaktır. Bu amaçla, günümüze kadar tartışılan farklı örgütsel ve yönetsel teorik perspektiflerin birleştirildiği⁵⁵ çalışmanın kuramsal modelinde de görüldüğü üzere, sosyo-kültürel bağlamların örgütsel değerler ve uygulamalar üzerindeki etkilerini incelerken, diğer içsel ve dışsal bağlamlar dikkate alındığında sosyo-kültürel etmenin örgütsel değerler/uygulamalar üzerinde ne derece ve ne yönde etkili olduğu da araştırılmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın amacı gereği burada sadece yerel sosyo-kültürel bağlamların UOG’ lerin örgüt kültürleri üzerindeki tek yönlü etkileri ele alınsa da, aslında sosyo-kültürel bağlam (toplumsal kültür) ve örgütler arasındaki ilişki tek yönlü değildir. Roberts ve Boyacıgiller (1984), “çevrenin örgüt üzerindeki tek yönlü nedensel etkilerini görme hatasına” karşı araştırmacıları uyarmaktadır. Child (1981) da örgüt değişkenleri ile kültür arasında karşılıklı bir etkileşimin olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler, kültürlerinin önemli birer parçalarıdır ve bu nedenle örgütlerde yaşanan tüm gelişmeler kültürleri için önemli bir uygulamadır⁵⁶. Örgütlerin içinde buldukları ortam örgütlerin bir fonksiyonu olduğu kadar örgütler de içinde buldukları çevrenin bir fonksiyonudurlar. Örgütler, temel olarak makro düzeydeki görüngünün (toplumun, sınıfın, endüstriyel sektörün) ürünleridir⁵⁷. Örgütler ve “büyük kültür” (ulusal, bölgesel, Latin, Batı,

⁵⁵ Çalışmanın kuramsal çerçevesinde koşul-bağımlılık yaklaşımı bağlamında dışsal koşullarla (bağlamsal faktörlerle) örgütsel değişkenlerin ilişkisinin; ekolojik yaklaşım bağlamında endüstriyel ortamın; uluslar üstü koşul-bağımlılık teorileri çerçevesinde uluslararası etkileşim bağlamının birlikte ele alınması uygun görülmüştür.

⁵⁶ UOG ile yerel ülke arasındaki bağımlılık tek yönlü değildir. UOG ya da bağlı kuruluş ev sahibi ülkenin ekonomik faaliyetlerine önemli katkılarda bulunuyorsa, ev sahibi ülke UOG’ e bağımlı olacaktır. Böyle durumlara, endüstrilemiş ülkelerden ziyade daha fazla, tek bir çokuluslu işletmenin nispeten faaliyette bulunduğu ülkeden daha güçlü bir varlığa sahip olduğu çoğunluk dünya ülkelerinde rastlanmaktadır (ROSENZWEIG-SINGH, 1991).

⁵⁷ Toplumsal kültürümüz günlük yaşamımıza o kadar sinmiştir ki, bunu fark etmek çok zordur. Çeltik tarlasının değerlerinin Japon kuruluşlarını şekillendirmesi ya da bazı İngiliz kuruluşlarının uzun sınıf çatışması tarihinden kaynaklanan tutumları örnek olarak verilebilmektedir. Kuruluşa nasıl yerleştiği fark

büyük kapitalist kültür vb.) arasındaki ilişkiyi düşünmenin önemini ortaya koyan birçok neden vardır. Kültürel göstergelerin üretiminde bu varlıklar arasında apaçık bir ilişki mevcuttur (HOFSTEDE, 1985). Örgütlerin kültürel yönleri, muhakkak kişisel değerler, normlar, hikayeler, şakalar ve dil gibi sembollerle sınırlı değildir, daha genel işletmeye, endüstriye ya da toplumsal kültüre ait daha derin ve daha geniş örüntülerle de ilişkilidir. İş, hiyerarşik ilişkiler, sosyal ilişkiler vb. hakkındaki değerler, inançlar ve normlar, büyük derecede toplumsal kültüre, sınıf kültürüne ve profesyonel ve mesleki topluluklara bağlıdır (ALVESSON, 1993, ss. 78-80). Zaman düzleminde birlikte yaşaya gelen toplumlar, paylaştıkları coğrafik, ekonomik, teknolojik, demografik, genetik ve tarihsel koşullar sonucu oluşan kültürel özelliklerini (başta, toplumun çoğunluğunca paylaşılan “değerler” olmak üzere), yine bu süreçte oluşmuş aile, eğitim, din, devlet gibi toplumsallaşma kurumları aracılığıyla bireye yansıtılmaktadır. “Kültür örüntülerinin sürekliliği” biçiminde adlandırılan bu sürecin nesnesi olan toplumsal kültür, bir toplumda temel olarak semboller aracılığıyla kazanılan ve aktarılan düşünce, duygu ve tepki örüntülerini kapsamakta ve özünde de geleneksel (“tarihsel olarak türetilmiş ve seçilmiş” anlamında) düşünceleri ve özellikle bunlara ilişkin değerleri (toplumsal normları) içermektedir (KLUCKHOHN 1951, s. 86’ dan aktaran ÖZEN, 1996, s. 14). Kültürün temel yapı taşları olan bu değerler, belirli bir toplumsallaşma sürecinde bireyin kişiliğine büyük ölçüde yansımaktadır. Kişilik gelişimi, bireysel (organizmik ve psikolojik) ve sosyal düzeydeki sosyal (toplumsal ve ekolojik) etmenlerin aktif olarak karşılıklı etkileştiği toplumsallaşma sürecinin bir ürünüdür. Diğer bir deyişle, bireyin kişilik özellikleri, içinde yaşadığı toplum tarafından şekillenmekte, kültür toplumsallaşma aracılığıyla kişiyi biçimlendirmektedir. Dolayısıyla, yaşanan toplumun bireylerinden oluşan örgütlerin kültürü, söz konusu toplumsal kültürün bir alt kültürü olarak ele alınabilmektedir. Bu anlamda, bir toplumda geçerli olan ortak anlamların (değerlerin ve inançların) yansımalarını, o toplumda bulunan örgütlerin kültürlerinde bulmak olağandır⁵⁸. Dolayısıyla yerel çevreden sağlanan işgücü, yerel

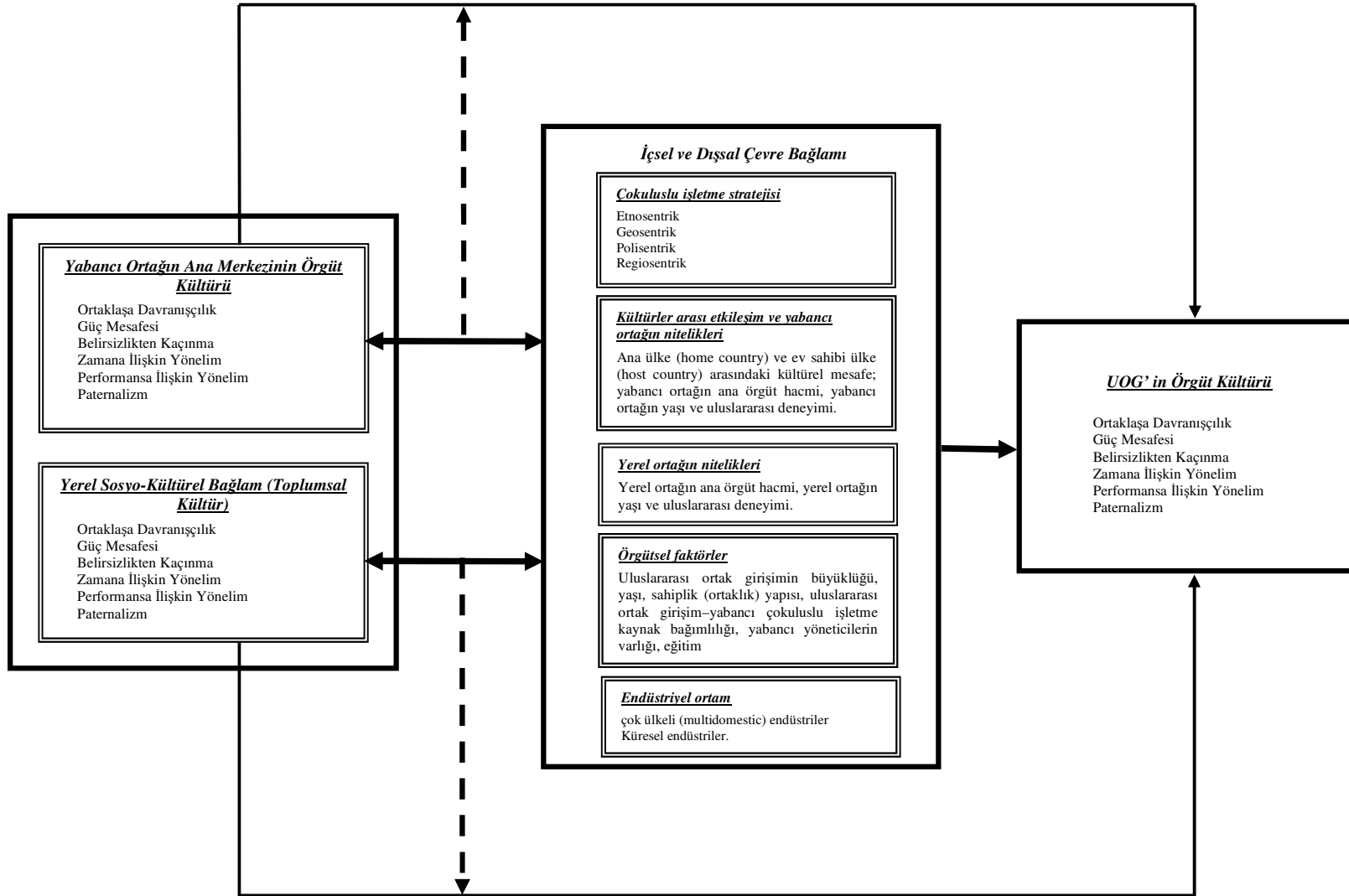
edilmeyen bu değerlerin o an içinde buldukları örgütlerle çok az ilişkisi olabilir. Ancak bununla birlikte, bu değerler, örgütlerin hem yapısı hem de örgütsel değerler üzerinde yaşamsal bir rol oynayabilmektedir.

⁵⁸ Ancak, şunu da belirtmek gerekir ki, kişilik ve toplumsal kültür kavramları arasındaki ilişki, bir toplumu diğerlerinden ayıran ortak kültürel değerlerin, o toplumu oluşturan her birey tarafından aynı derecede benimsendiği anlamına da gelmemektedir. Diğer bir deyişle, toplumsal kültür ve kişilik arasındaki bire bir olmayan ilişki (TRIANDIS, 2002, s. 20) paralelinde, bireylerin ya da grupların kültürel değerleri benimseme dereceleri farklılaşabilmektedir. Bu farklılaşmanın temel nedeni, diğer toplumlarla karşılaştırıldıklarında birbirlerine benzer davranışlar sergilemelerine karşın, bireylerin tek başına ele alındıklarında birbirinden farklı toplumsallaşma süreçlerine sahip olmaları, bunun ise kişilik ve kişiliğin temel ögesi olan değer farklılıklarına yol açmasıdır. Aynı kültürden olmalarına rağmen örgütteki bireylerin ve grupların davranışları ve düşünsel eğilimleri, izledikleri toplumsallaşma süreci farklılıklarına ve belirli bir zamandaki toplumsal konumlarına, eğitim düzeylerine, örgütsel etmenlere, faaliyette buldukları endüstri koşullarına bağlı olarak değişebilmektedir. Belirli bir toplumsal grubu oluşturan bireyler, bir yandan ortak olarak oluşturdukları kültürün izlerini kişiliklerinde taşıırken, diğer yandan da kendi aralarında kültür karşısındaki göreceli özerkliklerinden ötürü farklılaşmaktadırlar. Bireyin çevreden gelen etkiler karşısındaki bu göreceli özerkliği, aynı toplumda yaşayan ve hatta benzer toplumsallaşma deneyimlerine sahip olan bireyler arasındaki kişilik farklılıklarının da kaynağını oluşturmaktadır (ÖZEN, 1996, s. 29). Ayrıca örgütteki bireysel davranışlar ve kişilik üzerinde ve değerlerin benimsenmesinde etkili olan *toplumsal, eğitimsel, örgütsel, biyolojik,*

çevrenin kültürel özelliklerini UOG' e taşımakta ve burada farklı bir toplumsal kültürün özelliklerini yansıtan örgüt kültürü ile karşılaşmaktadır. Bu noktada, UOG, amaçladığı başarıya ulaşabilmede önemli bir araç olarak gördüğü insan kaynaklarından en etkin bir biçimde yararlanmak için ya işletme bünyesinde *güçlü örgüt kültürü* geliştirerek *örgütsel toplumsallaşma* süreci ile bireye bu kültürel özellikleri empoze etmeye çalışmakta ya da örgüt içi bütünlüğü de dikkate alarak yerel sosyo-kültürel bağlamlara uyumlu örgüt kültürü geliştirmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü, UOG' in *küresel bütünleşme* ile *yerel uyum dengesi* üzerinde direkt etkili olmaktadır.

Şimdi, UOG' in örgüt kültürünün, çalışmanın kurumsal modelindeki hangi etmenlere bağlı olarak değiştiği incelenmeye çalışılacaktır. Modelin sol tarafında da görüldüğü üzere, UOG' in örgüt kültürünü etkileyen yerel sosyo-kültürel bağlam, yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü ve içsel-dışsal çevre bağlamları bağımsız değişkenler setinde gruplandırılmaktadır. Bu yedi değişken grubunun her birinin, UOG' in örgüt kültürü üzerindeki etkileri ayrı bir hipotez grubunu teşkil etmektedir. Bu anlamda, bu etmenlerin her birinin ne anlama geldiği ve örgütsel değerler/uygulamalar değerler üzerine ne gibi etkilerinin olabileceği irdelenmeye çalışılacaktır.

endüstriyel, sosyo-ekonomik ve kurumsal etmenler açısından da farklılaşmaktadır. Bireysel davranış ve değer farklılıklarını sadece gözlenebilir ulusal/coğrafik sınırlara dayandırmak çok da sağlam bir yaklaşım olmayabilir. Schneider ve Boisoux (1997) bu faktörleri “kültürel etki alanı” olarak ele almakta ve kültürel farklılıkların sadece ülkeler arasında değil, aynı ülke içinde de olduğunu ileri sürmektedirler. Bir toplumun tüm üyeleri aynı biçimde düşünmez ve davranmazlar ya da aynı değerlere ve tutumlara sahip değildirler. Tabi ki aynı kültürden insanlar arasında bile çeşitlilik vardır. Diğer bir deyişle, herhangi bir toplumda baskın genel örüntüler ve bireysel farklar arasında bir ayırım yapılabilmektedir. Ancak, önemli yollarda diğer yer ve zamanda başka kabul edilebilir bütünden farklılaşabilecek değerler, davranışlar ve tutumların fark edilebilir bir toplamı, kabul edilebilir bir bütünü de vardır (TAYEB, 1988). Örneğin, Mısırlıların tamamının aynı düşünmemesine ya da davranmamasına rağmen, Mısırlıların Türklerden çok farklı olduğu konusunda hem fikirizdir. İki insan sadece fiziksel görüntüsüyle değil, aynı zamanda diğer değerler, dünya görüşleri ve görünmez tutumları açısından da birbirinden farklıdır.



Şekil: 15

Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Uluslararası Ortak Girişimin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerini Açıklayıcı Kuramsal Bir Model

Yerel Sosyo-Kültürel Bağlam ve Yabancı Ortağın Ana Merkezinin Örgüt Kültürü

Araştırmanın temel amacı, sosyo-kültürel bağlam (toplumsal kültür) ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu anlamda, çalışmanın kuramsal modelinde de görüldüğü üzere, yerel sosyo-kültürel bağlamın UOG'lerin örgüt kültürünü *nasıl* ve *ne yönde* etkilediği üzerinde durulmaktadır. Modelde, aynı zamanda, UOG'lerin örgüt kültürünün sadece içinde bulunduğu sosyo-kültürel bağlamdan değil, aynı zamanda yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültüründen, çokuluslu işletmenin stratejisinden, uluslararası etkileşimden, yerel ortağın niteliklerinden, UOG' in örgütsel faktörlerinden ve endüstriyel ortamdan etkilendiği savunulmaktadır. Bu anlamda, burada belirtilen içsel ve dışsal çevre bağlamlar ara değişken (moderating variables) olarak ele alınıp, yerel sosyo-kültürel bağlamın örgüt kültürü üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmaktadır. Ancak çalışmanın örneklemini oluşturan UOG'lerin yapıları gereği örgüt kültürlerini ele alırken sadece yerel sosyo-kültürel bağlam üzerine odaklanmak çalışmanın kör noktasını oluşturacaktır. Bu nedenle, yerel sosyo-kültürel bağlamın yanı sıra yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünün de UOG' in örgüt kültürü üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

Hipotez 3: Yerel sosyo-kültürel bağlam UOG' in örgüt kültürü üzerinde etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü UOG' in örgüt kültürü üzerinde etkiye sahiptir.

Örgüt kültürü araştırmalarında hangi örgüt kültürü ögesinin ele alınacağı literatürde önemli bir tartışma konusudur. Bu çalışma kapsamında, daha önce de belirtildiği gibi hem ortaya çıkan olumsuzlukları en aza indirmek hem de örgüt kültürü hakkında derinlemesine bilgilere ulaşabilmek için iki örgüt kültürü ögesi birlikte ele alınacaktır. Bu bağlamda toplumsal kültür ve örgüt kültürü değişkenleri, hem *uygulamalar* hem de *değerler* olarak altı farklı boyutta araştırılacaktır. Uygulamalar, eylemler ya da “kültürde şeyleri yapma yolu” dur. Değerler ise insan yapımıdır ve belirli bir durumda, “şeyin nasıl yapılması gerektiği” hakkındaki temel yargıları nitelemektedir. Değerler bireylerin *tercihleri* (olması gereken) ile, uygulamalar ise *davranışlar* (mevcut durum) ile belirlenecektir. Burada incelenecek kültür boyutları ve bu boyutlara ilişkin geliştirilen soru kâğıdı üçüncü bölümde detaylı bir biçimde ele alınacağı için burada ayrıca değinilmeyecektir.

İçsel ve Dışsal Çevre Bağlamı

1. Çokuluslu işletme stratejisi

Çokuluslu işletmelerin faaliyette buldukları ülkelerin yerel sosyo-kültürel bağlamlarına yaklaşımlarını, benimsedikleri stratejiler yönlendirmektedir. Perlmutter ve Heanen (1979), Perlmutter (1969)' in öncü çalışmasına dayanarak, çokuluslu işletmelerin stratejilerini açıklayan *EPRG Profili (ethnocentric, polycentric, regiocentric, geocentric)* geliştirmişlerdir. Daha önce de ifade edildiği üzere Brewster (2002) bu çalışmalara dayanarak, çokuluslu işletmelerin stratejilerini *küresel ve polisentrik* olarak daha genel bir biçimde ikiye ayırmaktadır. Etnosentrik ve geosentrik yaklaşımlar *küresel*; regiosentrik ve polisentrik yaklaşımlar ise *polisentrik* stratejiler terimiyle ifade edilmektedir.

Etnosentrik yaklaşıma göre, ana merkezde ve bağlı kuruluşların tamamında benimsenen tüm örgüt kültürü değerleri/uygulamaları, sadece ana ülkede ve ana merkezde geliştirilen uygulamalardır. Bu yaklaşım, bağlı kuruluşlar ile merkez büronun sıkı iletişiminin ve eşgüdümünün gerekli olduğu durumlar için daha uygundur (TAYEB, 2003, s. 253). Ancak bu görüşün en büyük sakıncası, faaliyette buldukları ev sahibi ülkelerin sosyo-kültürel yapılarını dikkate almamalarıdır. Geosentrik yaklaşım, çokuluslu işletmelerde ana merkezdeki ve bağlı kuruluşlarında benimsedikleri örgüt kültürü değerlerinin/uygulamalarının ülke kökenleri (evsahibi ülke, ana ülke ya da üçüncü bir ülke) göz önüne alınmaksızın sadece uygunluğu değerlendirilerek belirlenmesidir. Regiosentrik yaklaşım, çokuluslu işletmelerde ana merkez dışında, bağlı kuruluşlarında aynı bölgesel alan içinde geliştirilen örgüt kültürü değerlerinin/uygulamalarının benimsenmesidir. Bu yaklaşım, belirli bölgeler için belirli ürünler sunan çokuluslu işletmeler için daha uygun olmaktadır. Polisentrik yaklaşıma göre, ev sahibi ülkenin kültür özellikleri ve davranış nedenlerinin en iyi ev sahibi ülke uygulamaları aracılığıyla anlaşılabilceği düşüncesine dayandırılmaktadır. Bu düşüncenin sonucunda, ana merkez hariç, bağlı kuruluşlarında örgüt kültürü uygulamalarının ev sahibi ülke tarafından geliştirilmesinin işletme başarısını arttıracığı görüşü kuvvetlenmiştir. Ancak bu görüşün başlıca sakıncası, bağlı kuruluş ve ana işletme arasında amaçların ve eylemlerin koordinasyon bozukluğuna neden olmasıdır. Bu stratejiler arasındaki farklılıklar Tablo 2' de gösterilmektedir.

Tablo: 2
Çokuluslu İşletmelerde Benimsenen İşletme Stratejileri

<i>Örgütün Durumu</i>	<i>Etnosentrik</i>	<i>Geosentrik</i>	<i>Polisentrik</i>	<i>Regiosentrik</i>
<i>Örgütün karmaşıklığı</i>	Ana merkezde karışık, şubelerde ise basit örgüt söz konusudur	Dünya çapında gittikçe artan karmaşıklıkta yüksek derecede bağımsızdır	Ana merkez, merkezler ve bağlı kuruluşlar birbirinden farklı ve bağımsızdır	Bağlı kuruluşlar, bölgesel çapta, yüksek derecede birbirinden bağımsızdır
<i>Karar verme fonksiyonları</i>	Her iki fonksiyon da merkezde toplanmıştır	Dünya çapında bağlı kuruluşlar ve merkezler arasında yüksek düzeyde işbirliği vardır	Ana merkezlerde daha yüksek, şubelerde ise daha düşüktür	Bölgesel çapta, şube ve merkezler arasında yüksek derecede işbirliği vardır
<i>Değerlendirme ve kontrol fonksiyonları</i>	Ana merkezin kendi standartları kişilere ve kişilerin gösterdiği başarıya uygulanır	Yerel ve uluslar arası standartlar saptanır ve uygulanır	Yerel standartlara göre değerlendirme yapılmaktadır	Bölgesel standartlar saptanır ve uygulanır
<i>Bağlı kuruluşlar arası iletişim ve bilgi akışı</i>	Merkezlerden şubelere doğru emir, yorum ve tavsiye biçimindedir	Merkezler ve bağlı kuruluşlar arası dünya genelinde geniş iletişim ağı ve bilgi akışı vardır	Bağlı kuruluşlar arası ve bir merkezden diğer merkeze doğru oldukça azdır	Ana merkezden merkezlere az, ancak bölgesel merkezlerden diğer merkezlere ve ülkeler arası yüksek olabilir
<i>İşe alma, kadrolama ve personel yetiştirme politikaları</i>	Dünyanın her yerindeki bağlı kuruluşlarında ve ortak girişimlerinde kilit pozisyonlara ana ülkelerden yöneticilerin görevlendirilmesi ve yetiştirilmesi	Dünyanın her yanındaki kilit pozisyonlar için özel yetiştirilmiş, milliyetleri önemsenmeyen yöneticilerin görevlendirilmesi	Ana merkezden sadece kilit pozisyonlar için ana merkezdeki yöneticilerin görevlendirilmesi ve yetiştirilmesi	Bölgede herhangi bir yere kilit pozisyonlarda ana ülke vatandaşı yöneticilerin görevlendirilmesi ve yetiştirilmesi

Kaynak: MUTLU, 1991, s. 26' dan uyarlanmıştır.

Evans ve Lorange, özellikle küresel işletmelerde örgüt kültürünün çok önemli olduğunu tartışmaktadırlar. Örgüt kültürü tarafından sağlanan sosyal kontrol mekanizmalarının, toplumsal kültür farklılıklarına üstün gelme ya da farklılıkları ortadan kaldırma gücüne sahip olduğu ileri sürülmektedir (BREWSTER, 2002, s. 133). UOG' lerde örgüt kültürü, çokuluslu işletmelerin stratejilerine özgü olabilmektedir. Küresel (etnosentrik ya da geosentrik) işletme stratejisini benimsemiş işletmelerde, merkezde geliştirilen örgüt kültürü, UOG' lere empoze edilmeye çalışılmaktadır. Polisentrik (ya da regiosentrik) işletme stratejisine sahip çokuluslu işletmeler, UOG' lerinde daha fazla yerel sosyo-kültürel bağlamı göz önüne almaktadır ve UOG' lerin kendilerine özgü örgüt kültürü geliştirmelerine izin vermektedir.

Hipotez 5: Polisentrik işletme stratejisini benimsemiş yabancı ortağa sahip bir UOG' in örgüt kültürü, yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtacaktır.

2. *Kültürler arası etkileşim ve yabancı ortağın nitelikleri*

Çokuluslu işletmelerin beraberinde getirdikleri kültürel etkileşim süreci ve yabancı ortağın nitelikleri, UOG' lerde hem örgütsel yapıya hem de örgüt kültürüne yansımaktadır. Özellikle, *köken ülke (home country) ve ev sahibi ülke (host country) arasındaki kültürel mesafe (cultural distance)*, *yabancı ortağın ana örgüt hacmi, yaşı ve uluslararası deneyimi* örgütsel yapının ve örgüt kültürünün oluşumunda ve benimsenmesinde belirleyici bir role sahiptir.

Hipotez Seti 6: Kültürler arası etkileşim ve yabancı ortağın nitelikleri, UOG' in örgüt kültürünün faaliyette bulunduğu yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtmasını etkileyecektir.

Köken ülke ve ev sahibi ülke arasında kültürel değerler, gelenekler ve davranışlar açısından farklılıklar bulunması, yabancı çokuluslu işletmenin UOG' in yönetimine yaklaşımını etkilemektedir (HOFSTEDE, 1980a; HENNART-LARIMO, 1998, s. 516; ARORA-FOSFORI, 2000, s. 558; BEECHLER-YANG, 1998, s. 27). Uluslararası yönetim literatüründe yapılan çalışmalarda genellikle *kültürel mesafe* kavramı, çokuluslu işletmelerin pazara giriş stratejileri seçimi (BERKEMA-VERMEULEN, 1997; KOGUT-SINGH, 1988; SHENKAR, 2001; ERRAMILLI, 1996; İLHAN, 2006) ve stratejik birliklerin performansı bağlamında ele alınmaktadır (RHYNE ve diğerleri, 2002; GERINGER-HEBERT, 1991; GRAY-YAN, 1991; PARK-UNGSON, 1997). *Köken ülke ve ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafe*, UOG' ler ve ana işletmeler arasındaki bütünleşme türünü tanımlamakta (YAN, 2003, s. 487) ve UOG' lerde benimsenen örgüt kültürünü etkileyebilmektedir (YAN, 2003, s. 496). Taylor ve çalışma arkadaşları (1996) ve Beechler–Yang (1998, s. 32), köken ülke ile ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafe ne kadar büyükse, yabancı ortağın kendi örgüt kültürünü UOG' e transfer etmesinin de o kadar güç olacağını ifade etmektedirler. Rosenzweig ve Nohria (1994, s. 237)' ya göre, UOG' lerin hem yerel uygulamalara hem de köken ülke uygulamalarına benzeme yönünde ikili baskılarla karşı karşıya bulunduğunu ve bu nedenle, kültürel mesafenin büyük olduğu koşullarda UOG' lerin daha az yerel çevreye benzeme eğiliminde olduklarını ifade etmektedirler. Rosenzweig ve Nohria (1994), kültürel mesafe ile UOG' in yerel uygulamalara uyumu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmesine karşın, Schuler ve çalışma arkadaşları (1993) ise yerel ve yabancı ortaklar arasındaki kültürel mesafenin büyük olması durumunda, yabancı çokuluslu işletmenin UOG' lerin yerel ilgileri ve farklılıkları benimseyeceğini ve kendilerine özgü örgüt kültürü politikalarının gelişmesine izin vereceğini savunmaktadır. Ancak, bu çalışmada, köken ülke ve ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafenin büyük olmasının, yabancı ortağın kendi örgüt kültürünü transfer etmesini güçleştirmesi ve UOG' lerin örgütsel uygulamalarının yerel uygulamalara daha çok benzemesi beklenmektedir.

Hipotez 6a: Yabancı ortağın orjin ülkesi ile faaliyette bulunduğu ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafenin fazla olması durumunda, UOG' in örgüt kültürü yerel ülkenin sosyo-kültürel bağlamını yansıtacaktır.

Yabancı ortağın ana örgüt hacminin ve yaşının UOG' in örgüt kültürü ile ilişkili olması beklenmektedir (LARIMO, 2003, s. 294). Çünkü büyük işletmeler genellikle daha fazla finansal, yönetim vb. kaynaklara, görüşmelerde daha fazla söz söyleme hakkına, pazarlık şansına ve küçük işletmelerden daha fazla uluslararası deneyimlere sahip olabilmekte ve yerel ortaklara daha az ihtiyaç duyabilmektedirler. Ayrıca, ana örgüt hacmi ve yaşı büyük, başarılı yabancı ortaklara hem yerel ortak hem de çalışanlar daha fazla saygı duymaktadırlar. Daha önce de belirtildiği üzere çalışanlar ve yöneticiler, gelişmiş ülke kökenli yabancı ortakları, hem sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel yünden hem de örgütsel yönden üstün görebilmektedirler. Özellikle *çoğunluk dünya ülkelerinde yaşayan bireyler, kendilerini politik ve ekonomik açıdan yetersiz görerek (UYGUR, 1984, s. 27), ana örgüt hacmi ve yaşı büyük, başarılı olan yabancı çokuluslu ortakların, hem toplumsal hem de örgütsel düzeyde daha güçlü bir kültüre (evrensel niteliğe) sahip olduklarını düşünebilmekte, onların örgütsel yapılarını ve kültürlerini daha kolay kabullenebilme eğiliminde olabilmektedirler (WEBER ve diğerleri, 1996, s. 1223).* Bu görüşler ışında aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir;

Hipotez 6b: Ana işletme hacmi büyük olan yabancı ortak, UOG' inde kendi örgüt kültürünü benimsetme eğiliminde olacaktır.

Hipotez 6c: Yaşı büyük olan yabancı ortak, UOG' inde kendi örgüt kültürünü benimsetme eğiliminde olacaktır.

UOG' lerde örgüt kültürünü etkileyen önemli değişkenlerden bir diğeri de *ortakların uluslararası deneyimleridir.* Bartlett ve Ghoshal (1998), çokuluslu işletmelerin ilk uluslararası deneyimlerinde (köken ülke dışında başka bir ülkede ilk bağlı kuruluş ya da ortak girişim oluşturduklarında), kendi köken ülke ve ana işletme uygulamalarını basit bir şekilde yeni kuruluşlarına kopyalama eğiliminde olduklarını ileri sürmektedirler. Stophord ve Wells da bu görüşü desteklemekte, daha fazla uluslararası deneyimi olan çokuluslu işletmelerin daha kozmopolit (ulusal özelliklerini yitirmiş) ve daha az yerel perspektifler geliştirebileceklerini belirtmektedirler (ROSENZWEIG-NOHRIA, 1994, s. 237). Böyle bir tutum, uluslararası deneyimi fazla olan yabancı ortağın, kendi örgüt uygulamalarını benimsetmek yerine UOG' lerde yerel rakip uygulamalarının daha fazla kabullenilmesine yol açabilmektedir. Ancak bu çalışma kapsamında

uluslararası deneyiminin artması ile yabancı ortağın küresel işletmeye dönüştüğü ve kendi kültürünü UOG'lerine empoze etmeye çalışacağı düşünülmektedir.

Hipotez 6d: Uluslararası deneyimi fazla olan yabancı ortak, UOG'inde kendi örgüt kültürünü benimsetme eğiliminde olacaktır.

3. Yerel ortağın nitelikleri

UOG'ler yerel ortağın niteliklerinden etkilenmektedirler. Bunlar arasında yerel ortağın ana örgüt hacmi, yaşı ve uluslararası deneyimi ön plana çıkmaktadır.

Hipotez Seti 7: Yerel ortağın nitelikleri, UOG'in örgüt kültürünün faaliyette bulunduğu yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtmasını etkileyecektir.

Yerel ortağın ana örgüt hacminin ve yaşının UOG'in örgüt kültürü ile ilişkili olması beklenmektedir. Çünkü büyük işletmeler maddi ve maddi olmayan kaynaklara ve deneyime sahip olabilmekte ve yabancı ortakları karşısında söz söyleme yetisini kendilerinde görebilmektedirler.

Hipotez 7a: Yerel ortağın ana işletme hacminin büyük olması durumunda, UOG'in örgüt kültürü yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtacaktır.

Hipotez 7b: Yerel ortağın yaşının büyük olması durumunda, UOG'in örgüt kültürü yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtacaktır.

Hipotez 7c: Yerel ortağın uluslararası deneyiminin fazla olması durumunda, UOG'in örgüt kültürü yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtacaktır.

3. Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların seçiminden örgütsel sosyalizasyon sürecine ve ritüellerin yaratılmasına kadar birçok rol oynamakta, dolayısıyla paylaşılmış örgütsel değerler sisteminin oluşumunda etkin olmaktadır. UOG'lerde örgütsel yapıyı ve örgüt kültürünü etkileyen faktörler, *uluslararası ortak girişimin büyüklüğü, yaşı, sahiplik (ortaklık) yapısı, uluslararası ortak girişim-çokuluslu işletme kaynak bağımlılığı, yabancı yöneticilerin (expatriate) varlığı* ve yabancı ortak tarafından verilen *eğitim* hem bireysel hem de örgütsel uygulamalar eğilimlerinde farklılaşmalara

yol açan örgütsel faktörlerdir. UOG' lerin örgüt kültürü, bu örgütsel bağlam değişkenleri tarafından tahmin edilebilmektedir (YAN, 2003, s. 505).

Hipotez Seti 8: Örgütsel faktörler, UOG' in örgüt kültürünün faaliyette bulunduğu yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtmasına etkileyecektir.

Genellikle, bir örgütte çalışan insan sayısı biçiminde tanımlanan *örgüt büyüklüğü (örgüt hacmi)*, örgütsel analizlerde sık sık dikkate alınan bir değişkendir ve örgüt büyüdükçe örgütlerin daha uzmanlaşmış, biçimselleşmiş ve ademi merkezizetçi özellikler taşıyacakları, bireylerin daha yetkeci tutum sergileyecekleri vurgulanmaktadır. Child ve Keiser, örnek kütle olarak seçtikleri İngiliz ve Alman firmalarında yaptıkları çalışmada, hacmin, yönetimin iş/rol tanımlamalarında tahmin edici/belirleyici bir güce sahip olduğunu ifade etmektedirler (AYCAN, 2000, s. 113). Deshpande ve Golhar, UOG' lerin hacminin, belirli toplumsal kültür uygulamalarının benimsenmesini etkileyebileceğini ileri sürmelerine (YAN, 2003, s. 496) karşın Rosenzweig ve Nohria (1994, s. 235), yerel toplumsal kültür uygulamalarını benimseme üzerindeki etsinin belirsiz olduğunu belirtmektedir. Bir taraftan, büyük UOG' ler, kaynakları göz önüne alındığı zaman, yerel uygulamaları kabul etme yönündeki baskılara daha iyi dayanabilmekte, diğer taraftan, büyük UOG' ler yerel çevre kaynaklarına daha fazla ihtiyaç duyabilmekte ve yerel ülke kökenli çalışanlara bağımlı olması nedeniyle yerel uygulamalara bağlı kalma yönünde baskılarla da karşı karşıya kalabilmektedir.

Hipotez 8a: Büyük hacimli UOG' lerin örgüt kültürü, daha fazla yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtacaktır.

Örgütün kuruluş tarihinden günümüze kadar geçen süre olarak tanımlanan *örgütsel yaş* değişkeni de, UOG' lerin örgütsel uygulamalarını etkilediği ileri sürülen bir diğer değişkendir. Örgütsel tarih, ortak davranışın önemli bir karar vericisidir (PARK-UNGSON, 1997, s. 287). Wiener (1988, s. 538), örgütler yaşlandıkça, örgütsel değerlerin ve davranışın daha biçimsel hale geldiğini, sistem için yaygın olan inanç ve tutumların daha belirgin olarak bu örgütlerde kendini gösterdiğini vurgulamaktadır. Özen (1996, s. 59) de, toplumsal kültürün zaman boyutunda değiştiğini ve farklı zaman dilimlerinde kurulmuş örgütlerin, bu kültürel değişimi yansıtacağı varsayımını dikkate alarak, yaşlı örgütlerin toplumumuzdaki yaygın geleneksel değerleri, genç örgütlerin ise toplumumuzdaki yükselen değerleri yansıtabileceklerini belirtmektedir. UOG' lerin yaşı ne kadar büyükse, yönetim pozisyonlarında o kadar fazla yerel yönetici bulundurmaktadırlar (BOYACIGILLER, 1998). Dolayısıyla UOG' lerin yaşı büyüdükçe yerel ülkenin sosyo-kültürel bağlamını daha fazla yansıtmaktadırlar (LARIMO, 2003, s. 297). Ayrıca UOG' lerde ana

işletmenin etkisi başlangıçta güçlü olsa bile, yayınlanmamış etkinin zamanla azalması beklenebilmekte, UOG artan bir biçimde yerel çevreye benzeme eğiliminde olmaktadır. Bu nedenle yerel uygulamalara benzerlik ve zaman arasındaki ilişki hipotez edilebilmektedir.

Hipotez 8b: Yaşı büyük olan UOG' lerin örgüt kültürü, daha fazla yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtacaktır.

Örgütsel yapıyı ve örgüt kültürünü etkileyen önemli bir diğer değişken ise, *örgütün sahiplik (ortaklık) yapısıdır*. Mülkiyet kompozisyonu ile UOG' lerin yönetsel kontrolü (stratejik ve operasyonel düzeyde) arasında bir ilişkinin olup olmadığı alanda tartışılan konulardan birisidir. Child ve Yan (1999), UOG' lerde varlık paylaşımının, özellikle anahtar yönetim pozisyonlarına yönetici atamaları ve kurul üyelerinin atanması aracılığıyla da stratejik ve operasyonel kontrolü sağladığını ifade etmektedir. Schaan, ortak girişimde azınlık paya sahip ortağın bile, doğru anahtar personeli atayarak kontrol mekanizmasına sahip olabileceğini belirtmektedir (SCHULER ve diğerleri, 1991, ss. 88-89). Beamish (1985, s. 16) de çalışmasında, sahiplik yapısı ve kontrol düzeyleri arasında gerekli korelasyon bulamamasına karşın, özellikle gelişmiş ülkelerdeki uygulamalarda bu iki yapı arasındaki ilişkinin sık sık kullanıldığını ileri sürmektedir. Ortaklık paylarının dikkate alınması gerektiğini, çünkü, bir ortaklıkta % 5 veya % 10 gibi bir hisseye sahip olan ortakla, % 60 veya % 70 oranında hisseye sahip olan ortağın ortaklığa katkısı ve aldığı sorumluluklar ile denetleme gücünün aynı olmayacağını belirtmektedirler (MJOEN-TALLMAN, 1997). Jain ve arkadaşları (1998, s. 557) da doğrudan yabancı yatırımın, tam sahiplik ya da UOG yapısında olmasının, uygulamalarda yerel izomorfizm-içsel tutarlılık çatışmasında çokuluslu işletmeleri farklı etkileyeceğini ifade etmektedirler. Bazı araştırmacılar ise, UOG' lerde bazı ortakların işletmenin bütünü yerine belirli alanları kontrol etmeyi hedeflediklerini belirtmektedirler. Mjoen ve Tallman (1997)' a göre, belirli alanların kontrol edilmesi ile çok küçük bir mülkiyet oranına sahip bir ortak bile, kaynaklarını etkin bir şekilde korumayı başarabilmektedir. Erramilli ve çalışma arkadaşları (1997, s. 735) farklı bir noktaya dikkati çekmekte, gelişmiş ya da gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu işletmelerin aynı sahiplik avantajına sahip olmadığı, az gelişmiş ülkelerde firmaya özgü avantajlar kullanıldığı sonucuna ulaşmışlardır (ERRAMILLI ve diğerleri, 1997, s. 737). Beamish (1985) yaptığı bir çalışmada, az gelişmiş ülkelerdeki ortak girişimlerin % 70' inde, yabancı çokuluslu işletmenin azınlık payına sahipken (% 10-50 arasında), gelişmiş ülkelerde tersine % 50 paya sahip oldukları sonucunu elde etmiştir. Yabancı sermaye mülkiyetine getirilen kısıtlamalar nedeniyle (gelişmekte olan ülkelerin çoğunda, hükümet politikası gereği yerel ortağın çoğunluk payına sahip olmasını istemektedir) eşit ve azınlık payına sahip ortak girişimlerin sayısı daha fazla olmaktadır.

Yabancı ortağın örgütteki payının fazla olması ve *gelişmiş bir teknolojiye sahip olması* da yabancı ortakların örgütsel yapı ve örgüt kültürü üzerindeki yaptırım gücünü arttırmaktadır. Tarihin başlangıcından beri teknoloji bir iktidar aracı işlevi görmekte ve insanların çevrelerini yönlendirme, denetleme ve kendilerini çevrelerine kabul ettirme becerisini arttırmaktadır (NOWINSKI-CRENSHAW, 1988, s. 144). Bu bağlamda gelişmiş teknolojiyi elinde bulunduran ortak örgüt üzerinde daha fazla söz söyleme hakkına sahip olmaktadır. UOG' lerde ortakların sahip oldukları kaynakların ve ortak girişime verdikleri katkının çok önemli olduğunu, bilgi ve teknolojiye sahip olan tarafın UOG' lerde verilen kararlarda etkisinin büyük olduğu söylenebilir. Azınlık payına sahip olsa bile, teknolojiye sahip olan ortağın verilecek kararlarda etkisi daha fazla olabilmektedir. Ancak bu çalışma kapsamında, genel olarak, yabancı ortağın sahiplik payı ne kadar büyükse, UOG' in o kadar az yerel kültür özelliklerini yansıtacağı varsayılmaktadır.

Hipotez 8c: Yabancı ortağın sahiplik payı ne kadar büyükse, UOG' in örgüt kültürü o kadar az yerel sosyo-kültürel bağlamın özelliklerini yansıtacaktır.

Örgütsel yapıyı ve örgüt kültürünü etkileyen önemli bir diğer değişken ise, *uluslararası ortak girişim-yabancı çokuluslu işletme arasındaki kaynak bağımlılığıdır*. Kaynak bağımlılığı teorisi, örgütler arası ilişkilerde güce sahip olmayı ve stratejik ve operasyonel düzeyde kontrolü sağlamayı, kritik kaynaklara veya kontrollerine sahip olmanın belirlediğini ileri sürmektedir (PFEFFER-SALANCIK, 1978; BEECHLER-YANG, 1998, s. 34). Ortağın UOG' de hisse oranı % 50' nin altında olsa bile, kritik kaynağa sahip olması kendi açısından gerekli kontrol düzeyi için yeterli olmaktadır (MJOEN-TALLMAN, 1997). Şüphesiz ki burada söz konusu olan UOG' in ana işletmelerin girdilerine bağımlılık durumu ve ana firmanın bu kaynakları sağlayabilme yeteneğidir. Pfeffer ve Salancik (1978)' e göre örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli kaynağı sağlayan ortak, UOG üzerinde önemli bir güç elde etmiş olmaktadır. Bu durumda UOG' lerde gerekli girdileri bir tarafın sağlayıp diğer tarafın sağlayamaması durumunda kaynağı sağlayan taraf UOG üzerinde daha fazla kontrol elde edecektir (CHILD-YAN, 1999, s. 4). UOG, ana işletmeler için stratejik önem taşıdığı ve kaynaklar için ana işletmelere bağlı olduğu zaman, doğrudan ya da dolaylı olarak UOG üzerinde aile kontrolleri artmaktadır (JOHNSON ve diğerleri, 2001, s. 38; YAN, 2003, s. 493). UOG' ler, ihtiyaç duydukları girdileri, yerel çevre kadar ana işletmelerinden de almaktadırlar. Bir UOG, ihtiyaç duyduğu girdiler için şiddetli bir biçimde yerel çevreye bağımlı ise, muhtemelen yerel çevrenin yönetim uygulamaları karakteristiklerini yansıtacaktır (ROSENZWEIG-NOHRIA, 1994, s. 236).

Hipotez 8d: UOG' in yabancı ortağa bağımlılığı fazla olduğu zaman, yabancı ortağın kendi örgüt kültürünü transfer etme eğilimi artacak ve dolayısıyla UOG' in örgüt kültürü daha az yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtacaktır.

UOG' ler ev sahibi ülke kökenli çalışanları ve yabancı yöneticileri bünyesinde barındırmaktadır. Araştırmacılar merkezin politikalarını ve uygulamalarını bağlı kuruluşlarında ya da ortak girişimlerinde uygulamada üstlendikleri önemli görev nedeniyle, yabancı yöneticiler zaman zaman kültür “taşıyıcıları” olarak yasalastırmakta (ROSENZWEIG-SINGH, 1991, s. 351; ROSENZWEIG-NOHRIA, 1994, s. 236) ve yabancı yöneticiler ana ülkenin hem toplumsal hem de örgütsel kültürlerinin bazı özelliklerini UOG' lere yayma görevini üstlenme eğiliminde olmaktadır. Bu nedenle fazla sayıda yabancı yöneticinin bulunduğu UOG' lerin, muhtemelen ana firmaya daha çok benzeme eğilimde olacağı; UOG' de yönetim kademelerinin büyük bir bölümünde ev sahibi ülke uyruğundan yönetici bulunması halinde ise, yerel çevre uygulamalarına daha sıkı bağlı olunacağı beklenmektedir.

Hipotez 8e: UOG' de yabancı yönetici bulundurma oranı arttıkça, UOG' in örgüt kültürünün yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtması zorlaşacaktır.

Çokuluslu işletmelerde “cam tavan (glass ceiling)” da yönetim pozisyonun belirli bir yüzdesinde ana ülkeden atanan yabancı yöneticiler bulunmaktadır. Japon çokuluslu işletmelerde bu tavanın yüksekliği önemli derecede düşüktür, çünkü, ortalama olarak, yönetici pozisyonlarının büyük bir bölümü Japon yabancı yöneticiler tarafından doldurulmuştur (KOPP, 1998, ss. 163-164). Amerikan ve Avrupalı çokuluslu işletmelere göre az sayıda yönetici bulundurmalarına karşın bu yöneticilerin tamamı üst kademededir. Amerikan ve Avrupalı çokuluslu işletmelerde ise, daha fazla yönetici sayısı olup bütün kademelere yayılmış durumdadır. Japonlar, Amerikan ve Avrupalı çokuluslu işletmelere göre, daha çok problemle karşılaşmaktadırlar, yerel çalışanlar için daha düşük tipik kültürmerkezli cam tavan örüntüsüne sahiptirler ve daha fazla kültürmerkezli politikalar uygulamaktadırlar (KOPP, 1998, s. 173).

Örgütsel yapıyı ve örgüt kültürünü yabancı yönetici istihdam etmek kadar etkileyen diğer önemli bir konu ise, UOG' lerde yöneticilere verilen *eğitim*lerdir. Örgüt kültürünün UOG' lere transferinde yöneticilerin eğitimi, çok önemli bir öğedir (VON GLINOW-TEEGARDEN, 1988, s. 222). Özellikle yönetici eğitim programları, birçok polisentrik firma için bütünleştirici bir araç olarak görülmektedir (EVANS-LORANGE, 1990, s. 156). Örneğin, IBM, politikaları arasında yer alan her yöneticinin yılda en az bir hafta katıldığı eğitim ve geliştirme programlarının, güçlü örgüt kültürüne büyük oranda katkı sağladığını ifade etmektedir (EVANS ve diğerleri, 1990, s. 119).

Örgütte çalışan bireyin, yabancı ortağın merkezi bürosuna hizmetiçi eğitim amacıyla gönderilmesi sonucu yaşanan *kültürleşme (acculturation)* de bireyin değerlerinde farklılığa yol açabilmektedir. Hizmetiçi eğitim amacıyla bireyin yurtdışında bulunma ve yabancı bir kültürde yaşama süresi uzadıkça, *kültürleşme* süreci için daha uygun bir ortam yaratılmaktadır. Kültürleşme sonucunda birey, yabancı bir kültürün değerlerini daha kolay benimseyerek kendi kültüründeki egemen değerlerinden farklılaşabilmektedir. Bu durum bireyin örgütteki davranışına da yansımaktadır. Dolayısıyla UOG lerde eğitim amaçlı olarak yöneticilerin merkezi büroya gönderilmeleri ya da firma tarafından verilen eğitimler ile UOG' lerin örgüt kültürlerinin yerel sosyo-kültürel bağlamın özelliklerini taşımaları arasında negatif yönlü bir ilişki beklenmektedir.

Hipotez 8f: Firma tarafından yöneticilere eğitim verilmesi, UOG' in örgüt kültürünün yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtması zorlaştıracaktır.

4. Endüstriyel ortam

Küresel strateji teorisinin merkezi öğretisi, altında yatan endüstri yapısından ya da koşullarından dolayı endüstrilerin küreselleşme potansiyelindeki değişimdir (PORTER, 1986; JOHANSSON-YIP, 1998, s. 98; MAKHIJA ve diğerleri 1997, s. 679). Burada küreselleşme potansiyeli, düşük maliyetlerden yararlanma, gelişmiş programlar ya da kaliteli ürünler, artan müşteri tercihleri ya da artan rekabet düzeyleri nedeniyle küresel olarak bütünleşmiş stratejileri kullanmadan dolayı elde edilen fırsatları ifade etmektedir. Yöneticilerin/uyumcuların her biri kendi kriterlerine sahiptir; sınıflandırmalarını Levitt (1983) pazar yönlendiricileri (küresel olarak yaygın müşteri tatları gibi), Porter (1986) maliyet yönlendiricileri (küresel ölçek ekonomileri gibi), Doz devlet yönlendiricileri (ticari sınırlamaların yokluğu gibi) ve Hamel ve Prahalad rekabet yönlendiricileri (ülkeler arası teşvikte bulunma gibi) kriterlerine dayandırmaktadırlar (JOHANSSON-YIP, 1998, s. 98). Porter (1986), uluslararası rekabet örüntülerinin bir endüstriden diğerine geniş bir değişim gösterdiği için, çokuluslu işletmenin faaliyette bulunduğu endüstrinin (ya da işletme bir holding ise endüstrilerin) büyük önem taşıdığını ifade etmektedir. Uluslararası rekabetin sürekliliğinin bir ucunda, her ülkedeki rekabetin temelde diğer ülkelerdeki rekabetten bağımsız olduğu *çok ülkeli (multidomestic) endüstriler* yer almaktadır (PORTER, 1986, s. 18). Perakendeci, dağıtım ve sigorta endüstrileri çok ülkeli endüstrilere geleneksel örnekler olarak verilebilmektedir. Sürekliliğin (continuum) diğer ucunda ise, işletmenin bir ülkedeki rekabet pozisyonunun/konumunun diğer ülkedeki pozisyonu tarafından önemli derecede etkilendiği, *küresel (global) endüstriler* bulunmaktadır. Ticari uçaklar, yarı iletkenler ve fotokopi makineleri endüstrileri küresel endüstrilere örnek olarak verilebilmektedir. Çok ülkeli ve küresel endüstriler arasındaki anahtar farkı Porter (1986) şu şekilde tanımlamaktadır: “küresel endüstri sadece yerel

endüstrilerin bir toplamı değildir, aynı zamanda tamamen dünya genelinde birbirlerine karşı rekabet eden rakiplerin bulunduğu birbirleriyle ilişkili çok ülkeli endüstriler dizisidir". Çok ülkeli endüstrilerde, küresel stratejiler geçerliliklerini yitirmekte, çokuluslu yerel stratejiler dizisi önem kazanmaktadır. Bununla birlikte, küresel bir endüstride, uluslararası eylemleri yönetmek, rekabet avantajını başarma olasılığına yavaş yavaş zarar verecek portföye benzemektedir. Küresel bir endüstride faaliyette bulunan çokuluslu işletmenin, ülkeler arası ilişkilerde başarılı olabilmesi için, dünya genelindeki yan kuruluşların eylemlerini bazı noktalarda bütünleştirmesi gerekmektedir (PORTER, 1986, s. 23).

Örgüt kültürü uygulamaları endüstriye özgü olabilmektedir (RAO-TEEGEN, 2001, s. 2; BEECHLER-YANG, 1998, s. 34). Ülkeler arası talebin yaygın olduğu, dünya geneli bütünleşme için güçlü güçlerin var olduğu küresel endüstrilerde, UOG'lerin yerel geleneklerin takibiyle daha az ilgilenecekleri; ulusal sorumluluğun anahtar bir niteliğe sahip olduğu ve güçlü yerel rakipler ile karşı karşıya gelindiği çok ülkeli endüstrilerde ise, UOG'lerin muhtemelen daha fazla yerel uygulamaları kapsamaları beklenmektedir (ROSENZWEIG-NOHRIA, 1994, s. 238). Diğer bir deyişle, çok ülkeli endüstrilerdeki UOG'ler, küresel endüstrilerinden daha fazla yerel sosyo-kültürel bağlamın özelliklerini taşımaktadır (ROSENZWEIG-SINGH, 1991, s. 349).

Hipotez 9: Küresel endüstride faaliyette bulunan UOG' in örgüt kültürünün yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtmasını güçleştirecektir.

Bu bölümde yerel sosyo-kültürel bağlamın UOG'lerin örgüt kültürleri üzerindeki etkileri, araştırmaya özgü ayrıntılı olarak sunulan teorik model aracılığıyla ele alınmıştır. Aşağıda yer alan üçüncü bölümde ise çalışmanın dayandığı görgül araştırma sunulmaya çalışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YEREL SOSYO-KÜLTÜREL BAĞLAMIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: UOG' LERDE ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN VE UYGULAMALARIN TOPLUMSAL TEMELLERİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, dünyadaki ve Türkiye' deki doğrudan yabancı yatırım hareketlerine, gelişmiş ülkelerdeki veya çoğunluk dünya ülkelerindeki uygulamaları dikkate alınarak son yıllarda önemi ve kullanımı artış gösteren UOG' lere kısaca değindikten sonra, çalışmanın dayandığı görgül araştırma bulguları sunulmaktadır. Bu araştırmanın sonunda elde edilen verilere dayalı olarak yerel sosyo-kültürel bağlamın, Türkiye' de faaliyette bulunan UOG' lerin örgüt kültürleri üzerindeki göreceli etkileri betimlenmeye çalışılmaktadır.

30. Dünyada ve Türkiye' de Yabancı Sermaye Hareketleri

2001 yılında doğrudan yabancı yatırımlardaki (DYY) azalış dünya ekonomisinin durgunluğunu yansıtmaktadır. Dünyada dolaşan DYY, 2000 yılında 1,5 trilyon dolar iken, 2001 yılında % 51 küçülme göstererek 735 milyar dolar seviyesinde gerçekleşmiştir (WIR 2004). 2001 yılı, DYY açısından 90' lı yıllarındaki en büyük gerilemenin yaşandığı yıl olmuştur; gelişmiş ekonomilerdeki durgunluk (buna paralel olarak sınır ötesi satın alma ve birleşmelerdeki gerilemeler), bu ülkelerin borsalarındaki ve özellikle bilgi teknolojileri ağırlıklı sektörlerdeki büyük gerilemeler ve kısmen 11 Eylül olayı bu düşüşte önemli rol oynamıştır. Uluslar üstü şirketlerin (TNC) denizaşırı yatırımlar konusunda hala tereddütlü olduğu yapılan çeşitli araştırmalarda ortaya çıkmaktadır (Yabancı Sermaye Raporu, 2002, s. 40). DYY' ın küresel akışındaki düşüş 2003 yılında da devam etmiş, dünya genelinde DYY akışı 539 milyar dolara gerilemiştir. Bu göstergeler, beklentilerin aksine, 2003 yılının ikinci yarısında bir hareketlenme yaşanmadığını ortaya koymaktadır (CHRISTIANSEN-BERTRAND, 2004, s. 1). 2000 yılında yaşanan düşüşten itibaren DYY akışlarında % 70 oranında bir azalma meydana gelmiştir (CHRISTIANSEN-BERTRAND, 2004, s. 3). Gelişmiş ülkelerde DYY akışı 2002 yılına göre % 25 düzeyinde bir azalma göstermiştir. Örneğin, 2003 yılında ABD son 12 yılın en düşük seviyesi ile 30 milyar dolarla % 53 azalma göstermiştir. Aynı yılda Merkezi ve Doğu Avrupa' da da DYY akışları ani bir düşüş yaşayarak, 31 milyar dolardan 21 milyar dolara gerilemiştir. Ancak bir grup olarak gelişmekte olan

ülkeler iyileşme göstererek % 9 düzeyinde artmış, 172 milyar dolara yükselmiştir. Ancak bu grupta resim biraz karmaşıktır. Asya, Afrika ve Pasifik' te DYY' larda artış gözlenirken, Latin Amerika ve Karaibler' de düşüş gözlemlenmektedir. 50 az gelişmiş ülke grubu ise, DYY pastasından çok küçük bir dilim (7milyar dolar) almaya devam etmektedir (WIR 2004, s. 17).

Dünyada dolaşan DYY, esas itibariyle gelişmiş ülkeler arasında cereyan etmektedir. 1997 Uzakdoğu Krizinden sonra çoğunluk dünya ülkelerinin (ÇDÜ) toplam sermaye girişleri içerisindeki payında sürekli bir azalma görülmüştür. 1997' de dünyadaki toplam 478 milyar dolarlık yatırımın yarıya yakını (% 43) çoğunluk dünya ülkelerine giderken; Asya Krizi, Rusya Krizi ve diğer küresel krizlerin etkisiyle 2000 yılında bu oran son 10 yılın en düşük düzeyi olan % 18' e gerilemiştir. Ancak dünya genelinde 2001 yılındaki büyük gerilemeden çoğunluk dünya ülkeleri daha az etkilenmişler ve DYY içindeki payları oransal olarak büyük sıçrama yapmıştır. Tablo 3' de ve Grafik 1' de görüleceği gibi DYY tutarı son 10 yılda katlanarak artmış ve çoğunluk dünya ülkeleri bu devası pastadan aldığı pay, yıllara göre oransal olarak gerilemiş olmakla beraber, yatırım değeri olarak önemli artış göstermiştir. Çoğunluk dünya ülkelerinin kaynaklık ettiği DYY payı da, 1980' lerin başındaki % 3 seviyesinden 2001 yılında % 6 (37 milyar dolar) seviyelerine yükselmiştir. 2004 yılında ise dünya genelinde dolaşan DYY akışı, 2003 yılına göre % 2 artış göstermiş ve 648 milyar dolar olmuştur. Gelişmiş ülkeler ve çoğunluk dünya ülkeleri arasındaki fark da önceki yıllara göre önemli bir düşüş göstermiş, 147 milyar dolara gerilemiştir. 2003 yılında Lüksemburg kadar Birleşik Krallık ve Çin DYY' dan en büyük payı alırken 2004 yılında en büyük oran ABD' ne ait olmuştur.

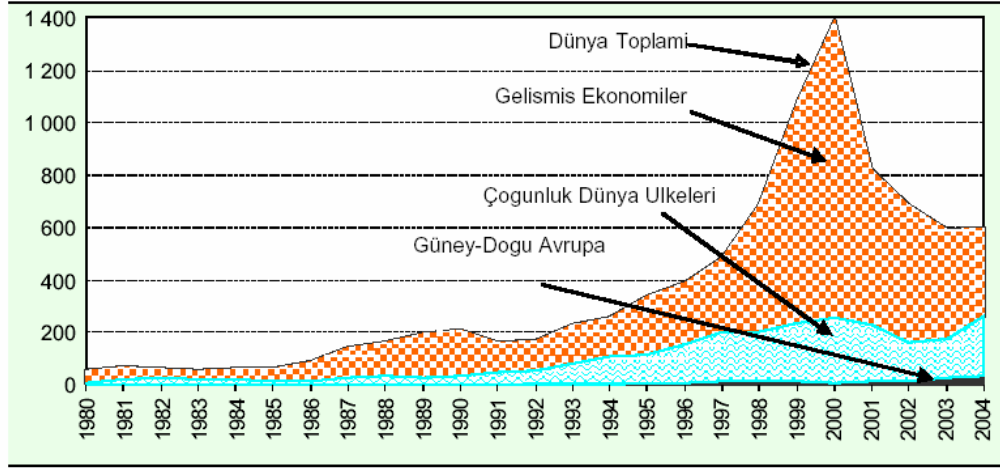
Tablo: 3

Dünyada DYY Akışlarının (Inflows) Bölgesel Dağılımı

	1989-94	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Toplam	200	331	385	478	692	1.075	1.491	735	648	539	648
<i>(milyar dolar)</i>	<i>(yıllık ort.)</i>										
GÜ	% 68	% 61	% 58	% 57	% 70	% 77	% 82	% 68	% 75.6	% 68	% 61
ÇDÜ	% 32	% 39	% 42	% 43	% 30	% 23	% 18	% 32	% 24.4	% 32	% 39

Kaynak: UNCTAD, WIR 2002, s. 4; 2002 ve 2003 verileri WIR 2004, s. 3; 2004 verileri WIR 2005' den uyarlandı.

Grafik: 1
Küresel ve Ekonomik Gruplara Göre DYY Akışları, 1983-2004 (milyar \$)



Kaynak: UNCTAD, FDI/TNC 2005 veritabanı (www.unctad.org/fdistatistics, s. 3).

ÇDÜ arasında DYY çekme açısından Türkiye' nin payı son derece düşüktür (Tablo 4). Yabancı sermaye girişleri için yapılan gerekli yasal düzenlemelere, elverişli koşullara, Asya ile Avrupa arasındaki stratejik konumuna ve Orta Doğu, Orta Asya pazarlarına yakın olması nedeniyle coğrafik üstünlüğe sahip olmasına, yabancı işletmeler için stratejik konumuna, genç nüfusuna, eğitilmiş iş gücünün temin edilebilmesine dolayısıyla iyi bir pazar potansiyeli oluşturmasına rağmen, Türkiye diğer ÇDÜ ile karşılaştırıldığında çok gerilerde kalmaktadır¹¹⁷. 1990' ların başında ulaştığı 1 milyar dolar yıllık DYY hacmi ile ÇDÜ içinde en ön sıralarda yer alan Türkiye, yerini ve payını muhafaza edememiştir. 1990-1995 yılları arasında Türkiye' nin dünyada dolaşan DYY' daki payı % 0.33 iken bu oran sürekli bir azalma göstererek; 2001, 2002 ve 2003 yılları sırasıyla % 0.4, % 0.15 ve % 0.1 düzeyine gerilemiştir. Türkiye' nin ÇDÜ içindeki payı da yukarıda anılan dönemler için sırasıyla % 1.49, % 0.66 ve % 0.33 olmuştur (UNCTAD, WIR 2004, ss. 397-401). Türkiye DYY çekmede son yıllarda 1990' ların başındaki seviyeden öteye gidememiş, 1990 yılında 700 milyon dolar olan DYY girişi, 1995' te 900 milyon dolara çıkarken, 2000' de 982 milyon dolar olmuştur. Oysa aynı dönemde dünyada doğrudan yatırımlarda büyük artışlar gerçekleşmiş ve Türkiye dünyadaki trendin oldukça uzağında kalmıştır. Türkiye' ye örnek gösterilen Çin 1990' da 3.5 milyar dolar DYY çekerken, rakamı 2001 yılında Hong Kong dahil 70 milyar dolara ulaşmıştır. Türkiye, bölgesel bazda da en az DYY girişi sağlayan ülkeler arasındadır (UNCTAD, WIR 2002, ss. 303-307). Türkiye, 1988-1990 yıllarında 70. sırada yer alırken, bu

¹¹⁷ Alanda bu konuları tartışan çeşitli çalışmalar mevcuttur. YASED ve TÜSİAD' ın birlikte hazırladıkları, Türkiye' nin DYY çekiciliğini konu alan ve 16 gelişmekte ülkenin karşılaştırmalarına dayanan çalışmalarında Türkiye, 31 faktörün genel değerlendirmelerine göre 15. sırada yer almaktadır Bu konuda daha fazla bilgi almak için bkz. Erdilek, 2003; TÜSİAD-YASED, February 2004; TÜSİAD, 15 March 2004.

yerini zaman içerisinde koruyamamış, sürekli bir düşüş göstererek 1996-1998 tarihlerinde 125. sıraya gerilemiştir. DYY akışı performans indeksi, 2001-2003 yıllarında Türkiye' nin 110. sırada olduğunu göstermektedir (WIR 2004, s. 284, A.I.5. YYY Akışı performans indeksi oranları). 2004 yılında ise Türkiye 111. sıraya gerilemiştir (WIR 2005, s. 23).

Tablo: 4
Ülke Gruplarına Göre Dünyadaki Yabancı Yatırım Dağılımı (Milyon \$)

	1991-1996 (yıllık ort.)	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Tüm Dünya	254.326	481.911	690.905	1.086.750	1.387.953	817.574	716.128	632.599	648.146
Gelişmiş Ülkeler	154.641	269.654	472.545	828.352	1.107.987	571.483	547.778	442.157	380.022
Batı Avrupa Grubu	91.030	139.274	263.017	500.045	697.436	368.828	427.560	359.369	223.400
Avrupa Birliği	87.584	127.888	249.931	479.372	671.417	357.441	420.433	338.678	216.440
Diğer Batı Avrupa Ülkeleri	3.446	11.386	13.086	20.673	26.019	11.387	7.127	20.691	6.961
Kuzey Amerika	53.406	114.925	197.243	308.119	380.798	186.948	92.838	63.183	102.152
Diğer Gelişmiş Ülkeler	10.205	15.455	12.286	20.188	29.752	15.707	27.379	19.604	54.469
Az Gelişmiş Ülkeler	1.713	3.401	4.541	5.675	3.802	6.454	5.763	7.356	10.702
Petrol İhraç Eden Ülkeler	7.647	18.427	13.852	5.453	2.170	8.212	8.636	10.937	15.994
Gelişmekte Olan Ülkeler	91.502	193.271	194.068	231.910	253.184	219.743	155.528	166.337	233.227
Afrika	4.606	10.667	9.114	11.590	8.728	19.616	12.994	18.005	18.090
Kuzey Afrika	1.615	2.716	2.904	3.032	2.918	5.490	3.872	5.262	5.270
Diğer Afrika Ülkeleri	2.992	7.951	6.209	8.558	5.810	14.126	9.122	12.743	12.821
Latin Amerika ve Karayipler	27.069	73.275	82.491	107.406	97.537	88.139	50.492	46.908	67.526
Güney Amerika	14.982	48.228	52.715	69.677	57.852	38.771	45.359	37.906	57.437
Diğer Latin Ame. ve Kar. Ülk.	12.087	25.047	29.776	37.729	39.684	49.367	5.133	9.002	10.089
Asya ve Pasifik	59.826	109.282	102.449	112.884	146.195	111.966	92.042	101.424	147.611
Asya	59.411	109.092	102.209	112.588	146.067	111.854	92.009	101.278	147.545
Batı ve Orta Asya	3.263	9.025	10.073	3.472	3.384	9.626	5.691	6.523	9.840
Türkiye	751	852	953	813	1.707	3.288	1.063	1.753	2.733
Güney, Doğu ve Güneydoğu Asya	56.147	100.067	92.136	109.115	142.683	102.228	86.318	94.755	137.705
Pasifik	416	190	240	297	128	113	33	146	67
Orta ve Doğu Avrupa	8.183	19.033	24.305	26.518	27.508	26.371	12.821	24.106	34.897
Tüm Gelişmekte Olan Ülkeler (Çin hariç)	66.061	148.987	148.592	191.562	211.744	172.843	104.869	118.528	172.597

Kaynak: UNCTAD, FDI/TNC 2004 veri tabanı, ss. 397-401. (www.unctad.org/fdistatistics).

Türkiye' nin küresel doğrudan yabancı yatırım akışları içerisindeki payı, gelişmekte olan Uzak Doğu ve Orta Doğu ülkeleri pazarları ile karşılaştırıldığında nispeten düşüktür ve daha önce de belirtildiği üzere gelişmekte olan ülkelere DYY akışlarının yaklaşık olarak % 0.3' ünü oluşturmaktadır (FDI/TNC 2004 veri tabanı, ss. 397-401). Bununla birlikte Türkiye' nin, farklı zaman periyodları açısından değerlendirildiğinde, dikkat çekici DYY' daki başarıları oldukça kayda değerdir. 1980' lerin başında yabancı sermaye sahipliğini yöneten 70 civarında firma varken, 1980-1986 ve 1987-1995 periyodları boyunca, yabancı varlık girişimi sayıları sırasıyla, 619 ve 3161 olmuştur. Tablo 5' de Türkiye' deki 1980-2002 periyodu boyunca, doğrudan yabancı yatırımların hem fiili (actual) hem de izin verilen (authorised) akışları görülmektedir.

Tablo: 5
Türkiye' de Yıllara Göre Doğrudan Yabancı Yatırımlar

Yıl	İzin verilen DYY (milyon \$)	Fiili DYY akışları** (milyon \$)	Yabancı Sermayeli Firma Sayısı (adet)***
1980	97	35	78
1981	338	141	109
1982	167	103	147
1983	103	87	166
1984	271	113	235
1985	234	99	408
1986	364	125	619
1987	655	115	836
1988	821	354	1.172
1989	1.512	663	1.525
1990	1.861	684	1.856
1991	1.967	907	2.123
1992	1.820	911	2.330
1993	2.063	746	2.554
1994	1.478	636	2.830
1995	2.938	934	3.161
1996	3.836	914	3.582
1997	1.678	852	4.068
1998	1.646	953	4.533
1999	1.700	813	4.950
2000	3.477	1.707	5.328
2001	2.725	3.288	5.841
2002	2.243	1.042	6.280
2003*	1.208	150	6.511
Toplam	35.203	16.372	-

* Haziran 2003 itibari ile

** 2003 yılı Ocak-Mayıs itibari ile. Fiili giriş rakamları T.C.M.B. kayıtları esas alınarak geçmişe dönük revize edilmiştir.

*** Kümülatif toplam

Kaynak: Yabancı sermaye Raporu, 2004. (www.hazine.gov.tr/english/ybs/geneling.htm)

Türkiye' de faaliyette bulunan yabancı sermaye kuruluşları sektörel olarak değerlendirildiğinde (30 Haziran 2003 tarihi itibari ile) ise, tarım % 3.63, madencilik % 0.49, imalat sanayi % 41.52, enerji % 4.79 ve hizmetler % 49,57' dir (www.hazine.gov.tr). Doğrudan yabancı yatırımların orjin ülkeleri açısından, Türkiye' deki yabancı yatırımlarda Avrupa ülkeleri (% 68.97) baskın olmakla birlikte, onları Amerika (% 7.74) takip etmektedir. Türkiye' deki toplam Avrupalı yatırımların yaklaşık olarak % 89.74' ünü beş Avrupa ülkesi, Hollanda (% 39.9), Almanya (% 19,85), Fransa (% 9,5), İtalya (% 7.8) ve İngiltere (% 2.69) oluşturmaktadır. Uzak Doğu ülkeleri (% 4.8) ve Orta Doğu (% 2.43) ülkelerinin Türkiye' deki doğrudan yabancı yatırımlardaki payı nispeten düşüktür (Tablo 6).

Tablo: 6
30 Haziran 2003 (milyon \$) Tarihi İtibari ile Türkiye' de Faaliyette Bulunan Yabancı
Sermayeli Kuruluşların Orjin Ülkelere Göre Kümülatif Dağılımı

	<i>Firma adedi</i>	<i>Mevcut yabancı sermaye</i>	<i>Toplam yabancı sermaye içindeki payı</i>	<i>Şirketin toplam sermayesi</i>	<i>Toplam sermaye içindeki yabancı sermaye payı</i>
OECD ÜLKELERİ					
AVRUPA BİRLİĞİ					
Almanya	1.084	1.115.561.380	%13,69	1.333.657.525	%83,65
Avusturya	106	37.586.661	%0,46	48.668.536	%77,23
Belçika	85	81.573.831	%1,00	108.393.361	%75,26
Danimarka	48	53.062.872	%0,65	61.915.073	%85,70
Finlandiya	19	6.220.044	%0,08	7.299.484	%85,21
Fransa	277	535.165.617	%6,57	864.352.069	%61,92
Hollanda	449	2.243.598.180	%27,53	5.467.373.329	%41,04
İngiltere	413	712.994.541	%8,75	1.225.590.725	%58,18
İrlanda	29	12.754.101	%0,16	32.416.136	%39,34
İspanya	57	98.548.288	%1,21	130.661.908	%75,42
İsveç	48	49.909.970	%0,61	53.019.657	%94,13
İtalya	249	440.079.434	%5,40	875.316.173	%50,28
Lüksemburg	53	201.402.304	%2,47	252.948.385	%79,62
Portekiz	6	197.995	%0,00	212.383	%93,23
Yunanistan	76	33.001.940	%0,40	47.356.094	%69,69
AVRUPA BİRLİĞİ - TOPLAM	2.999	5.621.657.158	68,97	10.509.181.838	53,49
DİĞER OECD ÜLKELERİ					
A.B.D.	393	631.250.249	%7,74	1.184.226.650	%53,30
Avustralya	16	785.362	%0,01	1.160.825	%67,66
Çek Cumhuriyeti	3	67.008	%0,00	70.094	%95,60
Güney Kore	56	52.884.065	%0,65	102.631.625	%51,53
İsviçre	234	580.653.133	%7,12	1.170.725.445	%49,60
İzlanda	1	154.294	%0,00	13.035.948	%1,18
Japonya	62	337.283.056	%4,14	392.517.958	%85,93
Kanada	32	7.921.976	%0,10	12.846.507	%61,67
Macaristan	6	1.225.651	%0,02	1.920.543	%63,82
Meksika	1	16.100	%0,00	23.000	%70,00
Norveç	18	3.139.951	%0,04	5.742.180	%54,68
Polonya	4	123.196	%0,00	205.836	%59,85
Yeni Zelanda	1	325.040	%0,00	325.040	%100,00
DİĞER OECD ÜLKELERİ - TOPLAM	827	1.615.829.081	19,82	2.885.431.651	56,00
OECD ÜLKELERİ - TOPLAM	3.826	7.237.486.239	88,79	13.394.613.489	54,03
İSLAM ÜLKELERİ					
ORTADOĞU ÜLKELERİ					
Birleşik Arap Emirlikleri	18	6.091.208	%0,07	11.838.189	%51,45
Bahreyn	4	513.705	%0,01	521.856	%98,44
Filistin	11	696.096	%0,01	820.450	%84,84
Güney Yemen	1	4.800	%0,00	6.000	%80,00
Irak	191	9.938.142	%0,12	11.753.438	%84,56
İran	389	18.209.851	%0,22	22.204.413	%82,01
K.K.T.C.	61	1.454.055	%0,02	2.477.176	%58,70
Katar	6	130.032	%0,00	255.090	%50,97
Kuveyt	16	74.349.095	%0,91	98.863.826	%75,20
Lübnan	61	2.417.611	%0,03	2.718.209	%88,94
S.Arabistan	88	77.628.854	%0,95	335.855.638	%23,11
Suriye	150	3.810.581	%0,05	4.635.576	%82,20
Ürdün	68	2.206.157	%0,03	2.745.623	%80,35
Yemen	11	268.254	%0,00	313.090	%85,68
ORTADOĞU ÜLKELERİ - TOPLAM	1.075	197.718.440	2,43	495.008.573	39,94
KUZAY AFRİKA ÜLKELERİ					
Cezayir	11	796.395	%0,01	966.510	%82,40
Fas	5	657.298	%0,01	1.586.900	%41,42
Libya	27	10.780.681	%0,13	19.486.844	%55,32
Mısır	31	6.655.890	%0,08	7.346.975	%90,59
Tunus	6	463.445	%0,01	539.905	%85,84
KUZAY AFRİKA ÜLK. - TOPLAM	80	19.353.709	0,23	29.927.134	64,67
DİĞER İSLAM ÜLKELERİ					
Afganistan	26	1.084.784	%0,01	1.184.143	%91,61
Bangladeş	1	72.200	%0,00	76.000	%95,00
Endonezya	1	525	%0,00	1.500	%35,00
Malezya	3	144.160	%0,00	5.080.560	%2,84

Tablo 6' nın devamı

Nijerya	4	496.587	%0,01	905.056	%54,87
Pakistan	26	3.623.405	%0,04	4.216.323	%85,94
Sudan	11	156.432	%0,00	159.182	%98,27
DİĞER İSLAM ÜLKELERİ - TOPLAM	72	5.578.093	0,07	11.622.764	47,99
İSLAM ÜLKELERİ - TOPLAM	1.227	222.650.242	2,73	536.558.471	41,50
DOĞU AVRUPA ÜLKELERİ					
DİĞER DOĞU AVRUPA ÜLKELERİ					
Amavutluk	10	525.244	%0,01	872.700	%60,19
Bosna Hersek	8	6.242.827	%0,08	12.493.923	%49,97
Bulgaristan	32	7.991.337	%0,10	35.220.340	%22,69
Hırvatistan	4	296.840	%0,00	407.564	%72,83
Makedonya	17	498.015	%0,01	564.750	%88,18
Romanya	13	8.102.677	%0,10	33.408.100	%24,25
Slovenya	2	230.000	%0,00	250.000	%92,00
Sırbistan ve Karadağ*	22	438.234	%0,01	518.593	%84,50
DİĞER D. AVRUPA ÜLK. - TOPLAM	108	24.325.174	0,29	83.735.970	29,05
BAĞIMSIZ DEVLETLER TOPLULUĞU					
Azerbaycan	109	9.149.101	%0,11	10.211.315	%89,60
Estonya	1	6.600	%0,00	6.600	%100,00
Gürcistan	25	700.001	%0,01	1.075.163	%65,11
Kazakistan	18	688.975	%0,01	1.031.022	%66,82
Kırgızistan	6	383.884	%0,00	393.231	%97,36
Moldova	4	120.650	%0,00	149.700	%80,59
Özbekistan	9	649.562	%0,01	1.152.160	%56,38
Rusya Fed.	209	16.421.353	%0,20	23.181.754	%70,84
Tacikistan	3	87.124	%0,00	96.350	%90,42
Türkmenistan	11	1.184.084	%0,01	1.271.789	%93,10
Ukrayna	31	3.836.504	%0,05	8.358.862	%45,90
BAĞIMSIZ DEV. TOP. - TOPLAM	426	33.227.838	0,39	46.927.946	70,81
DOĞU AVRUPA ÜLKELERİ - TOPLAM	534	57.553.012	0,68	130.663.916	44,05
DİĞER ÜLKELER					
GÜNEYDOĞU ASYA ÜLKELERİ					
Çin Halk Cumhuriyeti	112	5.877.042	%0,07	8.305.701	%70,76
Filipinler	2	6.820	%0,00	13.500	%50,52
Hindistan	7	3.036.483	%0,04	3.108.221	%97,69
Hong Kong	11	1.133.410	%0,01	1.214.948	%93,29
Singapur	5	810.578	%0,01	1.909.718	%42,05
Taiwan	12	2.397.644	%0,03	4.753.637	%50,44
Tayland	4	497.280	%0,01	586.618	%84,77
GÜNEYDOĞU ASYA ÜLK. - TOPLAM	153	13.759.257	0,16	19.892.343	69,17
Cebelitank	3	1.661.420	%0,02	2.433.646	%68,27
Etopya	1	24.055	%0,00	39.521	%60,87
Gibraltar		58.484	%0,00	58.484	%100,00
G.Afrika ve Namibya	1	103.509	%0,00	108.500	%95,40
Guernsey Adası	4	151.960	%0,00	318.265	%47,75
Hollanda Antilleri	6	77.641.300	%0,95	224.992.204	%34,51
Isle of Man	1	160.000	%0,00	160.000	%100,00
İngiliz Jersey Adaları	9	161.360.378	%1,98	166.109.065	%97,14
İsrail	73	32.268.779	%0,40	68.127.653	%47,37
Kanal Adaları	3	172.875	%0,00	175.875	%98,29
Kanarya Adaları		3.208	%0,00	3.208	%100,00
Karma	563	0	%0,00	0	%0,00
Liberya	3	42.131	%0,00	78.122	%53,93
Liechtenstein	16	3.587.312	%0,04	3.919.791	%91,52
Malta	8	57.155.971	%0,70	60.002.900	%95,26
Mauritius	1	84.998	%0,00	85.100	%99,88
Man Adası	1	8.500.000	%0,10	10.000.000	%85,00
Marshall Adaları	1	150.000	%0,00	600.000	%25,00
Monako	4	1.451.294	%0,02	1.663.698	%87,23
DİĞERLERİ - TOPLAM	698	344.577.674	4,09	538.876.032	63,94
GÜNEY AMERİKA ÜLKELERİ					
Arjantin	0	0	%0,00	0	%0,00
Brezilya	2	89.370	%0,00	108.272	%82,54
Ekvator	1	18.009	%0,00	19.575	%92,00
Şili	1	93.201	%0,00	150.354	%61,99
Venezuela	2	5.428	%0,00	8.700	%62,39
GÜNEY AMERİKA ÜLK. TOPLAM	6	206.008	%0,00	286.901	%71,80
ORTA AMERİKA VE KARAİBLER					
Aruba	1	2.400	%0,00	4.800	%50,00
Bahamalar	4	2.775.486	%0,03	2.996.971	%92,61
Barbados	1	15.200	%0,00	16.000	%95,00

Tablo 6' nın devamı

Belize	2	129.498	%0,00	136.050	%95,18
Bermuda	3	494.078	%0,01	521.264	%94,78
Cayman Adaları	13	2.100.174	%0,03	3.300.624	%63,63
Grand-Turks ve Caicos Adaları	1	407.546	%0,00	582.209	%70,00
Guatemala		18.000	%0,00	18.000	%100,00
İngiliz Virjin Adaları	29	20.553.593	%0,25	79.639.489	%25,81
Jamaika		350	%0,00	350	%100,00
Küba	2	925.500	%0,01	1.803.000	%51,33
Panama	11	247.422.144	%3,04	320.705.033	%77,15
ORTA AME. VE KARAİBLER TOPLAMI	67	274.843.969	%3,37	409.723.790	%67,08
DİĞER ÜLKELER - TOPLAM	924	633.386.908	7,52	968.779.066	65,38
GENEL TOPLAM	6.584	8.426.126.378	100,00	15.440.625.633	54,57

Kaynak: www.hazine.gov.tr/english/ybs/ulkeing.htm

31. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi Olarak Ortak Girişimler

Doğrudan yabancı yatırımların uluslararası pazarlara girişte tercih ettikleri stratejiler arasında doğrudan yatırım stratejileri; yan kuruluş açma, birleşme ya da satın alma, sıfırdan yapılan yatırımlar ve ortak girişim önemli bir yer işgal etmektedir. Doğrudan yatırımlar yoluyla yabancı ülkelerin pazarlarına girmeyi amaçlayan işletmelerin hangi stratejileri seçebileceklerine ilişkin çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Hymer' in Aksak Pazar Teorisi (HORAGUCHI-TOYNE, 1990, s. 490), İşlem Maliyeti İktisatçıları (SUN, 1999, s. 645; WHEELER ve diğerleri, 1996, s. 54; CULLEN-JOHNSON, 1995, s. 91; TATOĞLU-GLAISTER, 1997, s. 390), İçselleştirme Teorisi (FINA-RUGMAN, 1996, s. 200), Dunning's' in Eklektik Paradigması (CHILD-FAULKNER, 1998, s. 66; TATOĞLU-GLAISTER, 1998a, s. 207), Stratejik Davranış Yaklaşımı (CHILD-FAULKNER, 1998, s. 66), Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı (TATOĞLU-GLAISTER, 1997, s. 394) ve Kaynak Esaslı Yaklaşım (BELL, 1996, s. 23; TATOĞLU-GLAISTER, 1997, s. 392; HERSCH-STYLE, 2001) teorileri, işletmelerin yan kuruluş açma ya da ortak girişim oluşturma stratejilerinden hangisi ile uluslararası pazarlara girmeleri gerektiğini açıklayan teorilerdir. Bu teorilerde yerel işletmelere göre belirli üstünlükleri olan (teknolojik üstünlük ya da kaynak üstünlüğü gibi) işletmelerin yan kuruluş açmaları gerektiği; belirli üstünlükleri olmayan, yeterli kaynaklara (sermayeye dayanan/dayanmayan kaynaklara) sahip olmayan, ülke dışı pazarlarda risk ve belirsizlikle karşılaşan işletmelerin ise ortak girişim oluşturmalarının daha iyi olduğu üzerinde durulmaktadır¹¹⁸. Bu çalışma kapsamında da küresel iş çevreleri için en uygun örgütlenme biçimi olarak ifade edilen (PARKHE, 1996, s. 430) *uluslararası ortak girişimler* ele alınmaktadır.

¹¹⁸ Burada belirtilen giriş stratejileri, örgütsel görüngüyü ve mülkiyet yapısını açıklamada toplumsal kültürün rolünü hafife almakta ve deterministik bir uyum sergilemektedir. Ancak son dönemlerde doğrudan yabancı yatırımların giriş stratejilerini sosyo-kültürel açıdan ele alan bazı çalışmalar (BARKEMA-VERMEULEN, 1997; PARK-UNGSON, 1997; ERRAMILLI, 1996; ERRAMILLI ve diğerleri, 1997; HENNART-LARIMO, 1998) da yapılmış, çokuluslu işletmenin milliyetinin firma davranışını etkilediği akademik çevrelerde tartışılan önemli konulardan biri haline gelmiştir (HOFSTED, 1980a, KOGUT-SINGH, 1988). Ancak, doğrudan yabancı yatırımların giriş stratejilerini betimleme ve açıklama, bu çalışmanın amaçları arasında yer almadığı için burada ele alınmayacaktır.

Ortak girişimlerin düzenleniş şekli ya da faaliyeti ile ilgili olarak uluslararası literatürde ve ülke uygulamalarında bir standart bulunmadığından dolayı, ortak girişimin tam bir tanımını yapmak güçleşmektedir. İlgili literatürde yapılan UOG' lerin tanımlamalarından, bu çalışmanın odak noktasını oluşturan, *sermaye katımlı UOG' ler* şöyle ifade edilebilmektedir: en az birinin genel merkezi ev sahibi ülkeden farklı bir ülkede bulunan iki veya daha fazla sayıda işletmenin, stratejik ve ticari amaçlarını gerçekleştirmek için kaynaklarını bir araya getirerek kurdukları, ayrı bir yasal kişiliği olan yeni bir işletmedir. Bu işletmenin mülkiyeti, faaliyetleri, sorumlulukları, finansal riskleri ana işletmelerden ayrı ve özerk bir iş düzenlemesi olarak kabul edilmektedir. Mülkiyet ve yönetim kontrolü, ana işletmeler arasında paylaşılmaktadır.

UOG' lerin özellikleri, gelişmiş ülkelerde ve ÇDÜ' nde farklılık göstermektedir (HEBERT-BEAMISH, 2002; SCHAAN-BEAMISH, 1988). Gelişmiş ülkelerde UOG oluşturulmasının nedeni teknik bilgi elde etmek iken, gelişmekte olan ülkelerde hükümet baskısıdır. Gelişmiş ülkelerde başarısızlık oranı daha yüksek iken, ÇDÜ' nde UOG' ler daha istikrarsız bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerde hükümet ortakları ile işbirliği daha az yapılmakta ve daha çok eşit ortaklıklar kurulmaktadır. Gelişmiş ülkelerde çoğunluk payına sahip olan taraf kontrolü elinde bulundurmakta ve özerklik miktarı daha düşük olmaktadır (Tablo 7).

Tablo: 7
Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde UOG' lerin Özellikleri

	<u>Gelişmiş Ülke</u>	<u>Gelişmekte Olan Ülke</u>
1. Ortak girişim oluşturma nedenleri	Teknik bilgi % 64	Hükümet baskısı % 57
2. İstikrarsızlık oranı	% 30	% 45
3. ÇUİ' nin başarısızlığı	% 61	% 37
4. Hükümet ortakları ile işbirliği	Düşük	Orta
5. ÇUİ' nin mülkiyet payı	Eşit	Azınlık
6. İlişki	Çoğunluk payına sahip olanın kontrolü, eşit pay ile ise paylaşılmış kontrol payına sahip	ÇUİ' ler azınlık
7. Kontrol-başarı ilişkisi	Hakim olanın kontrolü sürdürmesi	Paylaşılmış kontrol
8. Ortak girişim yönetiminde özerkliğin olması	Düşük (% 16)	Önemsiz (% 0)

Kaynak: BEAMISH, 1985, s. 17' den uyarlanmıştır.

UOG' ler özellikle son yıllarda dünya ekonomilerinin küreselleşmesi neticesinde artış gösteren rekabete ve teknolojik gelişmelere karşı koyabilmede önemli bir stratejik araç olarak

değerlendirilmektedir. Ortak girişim kurma eğilimi son yirmi yılda büyük bir ivme kazanmış ve çokuluslu işletmelerin özellikle çoğunluk dünya pazarlarına girişte yaygın olarak kullandığı bir iş örgütü biçimi haline gelmiştir. Bu küresel eğilimin açık bir kanıtı da Türkiye' dir. Türkiye' deki yabancı yatırımların başlıca biçimini, UOG' ler oluşturmaktadır. Örneğin, Romanya ve Polonya' da yabancı ortağın en fazla % 49 sermaye payına sahip olmasına izin verilirken, Türkiye' de ise bağlı kuruluş açarak, ortak girişim oluşturarak, kurulmuş şirketlere katılarak, acentelik kurarak ya da lisans anlaşmaları yaparak gelebilmektedirler. Ancak, yabancı yatırımcılar, Türkiye' deki ekonomik ve politik ortamdan kaynaklanan riski azalttığından dolayı, tek başlarına yatırım yapmak yerine, Türkiye pazarlarına yerel ortak ile girmeyi tercih etmektedirler. Tatoğlu ve Glaister (1998a, s. 214), Batı kökenli yabancı yatırımcıların Türkiye' de yatırım yapmada motive edici faktörleri belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarında, yabancı işletmelerin hedef pazar olarak Türkiye' yi seçmelerini 13 faktörün etkilediğini ortaya koymaktadırlar. Bu faktörleri, önem sırasıyla; yeni pazarlarda var olabilme, pazara hızlı girebilme, yeterli düzeyde kalite kontrolü koruma, yatırımın geri ödeme süresinin daha hızlı olabilmesi, ölçek ekonomileri, daha iyi kaynak ve kapasite kullanımı, acenteler ya da lisanslar ile yaşanan potansiyel zorluklar ve problemler, bilgi israfı riskinden kaçınma, özel girdilere ulaşım, Türk Devlet politikalarının uygunluğu, anlaşmaların maliyetleri (işlem maliyetleri), patent ve lisans koruma kanunlarının yetersizliği ve lisanslama ya da patentler ile transfer edilemeyen teknoloji, olarak belirlemişlerdir.

Burada dünyada ve Türkiye' de yabancı sermaye hareketlerine ve UOG' lere kısaca değindikten sonra şimdi çalışmanın metodolojisi ele alınmaya çalışılacaktır.

32. Araştırma Tasarımı

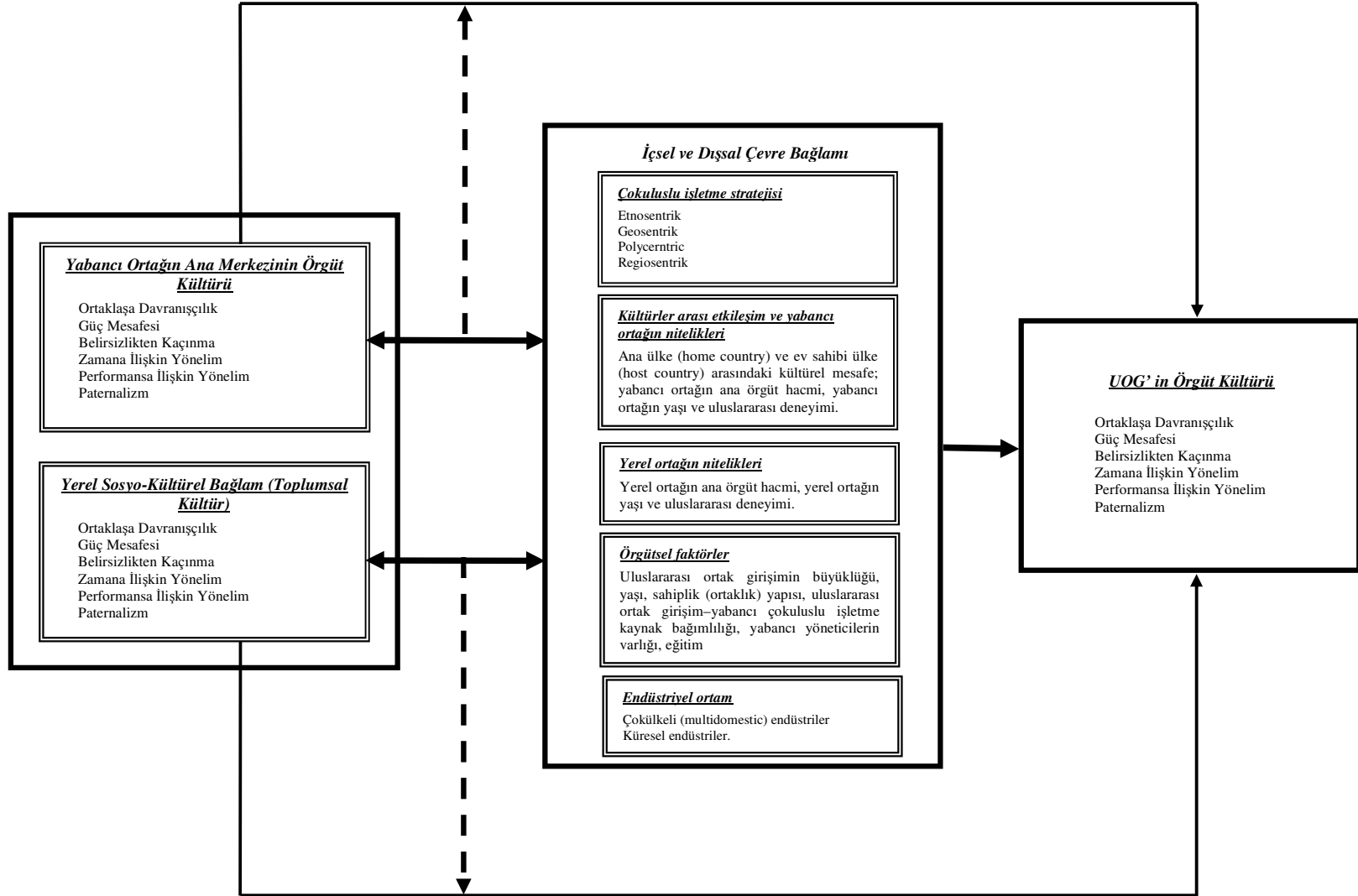
320. Araştırma Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, görgül verilere dayalı olarak, örgütsel yaşamın kültürel tanımlayıcılarını daha iyi anlama ve tanımlama bağlamında, yerel ülkenin sosyo-kültürel bağlamının UOG' in örgüt kültürü üzerindeki etkisini, uluslararası işletmecilik boyutunda incelemektir. Bu anlamda, toplumsal kültürümüzün, Türkiye' de faaliyette bulunan UOG' lerin örgüt kültürünü *nasıl ve ne yönde* etkilediği araştırılmaya çalışılmaktadır. Örgüt kültürü literatürü, çokuluslu işletmelerin fonksiyonları ve örgütsel davranış üzerinde toplumsal kültürün etkisini incelemenin, gelecek çalışmalar için önemli bir alan olduğunu ileri sürmektedir. Alanda bu konuda yapılacak çalışmalar, örgüt kültürü yapısının gelişimini tamamlaması için gerekli görülmektedir.

321. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Şekil 16’ da da görüldüğü üzere, araştırma modelinde, açıklayan, açıklanan ve araya giren değişkenler olmak üzere üç adet değişken grubu yer almaktadır. Yerel sosyo-kültürel bağlam ve yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü değişkenleri açıklayan değişken grubunu, araştırmanın açıklanan değişkenini ise UOG’ in örgüt kültürü değişkeni oluşturmaktadır. Varolan literatürden hareketle, sosyo-kültürel bağlam ve örgüt kültürü değişkenlerinin *ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, zamana ilişkin yönelim, performansla ilişkin yönelim ve paternalizm* alt boyutlarından oluştuğu varsayılmaktadır. Araştırma modelinin “çokuluslu işletme stratejisi”, “kültürler arası etkileşim ve yabancı ortağın nitelikleri”, “yerel ortağın nitelikleri”, “örgütsel faktörler” ve “endüstriyel ortam” olmak üzere beş adet araya giren değişken bulunmaktadır. Bu değişkenler ve aralarındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler ikinci bölümde detaylı bir biçimde incelendiği için burada yeniden ele alınmayacaktır. Çalışmanın hipotezleri ise aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir.

1. H₁: Ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile diğer toplumsal kültür boyutlarının etkileşimi, UOG’ in örgüt kültürünü etkileyecektir.
2. H₁: Yabancı ortağın kendisini güçlü ve holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak algılaması ile yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünün etkileşimi, UOG’ in örgüt kültürünü etkileyecektir.
3. H₁: Faaliyette bulunduğu ülkenin yerel sosyo-kültürel bağlamı, UOG’ in örgüt kültürünü etkileyecektir.
4. H₁: Yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü, UOG’ in örgüt kültürünü etkileyecektir.
5. H₁: Yabancı ortağın polisentrik işletme stratejisini benimsemesi ile faaliyette bulunduğu ülkenin yerel sosyo-kültürel bağlamının etkileşimi, UOG’ in örgüt kültürünü etkileyecektir.
6. H₁: Kültürler arası etkileşim-yabancı ortağın nitelikleri ve faaliyette bulunduğu ülkenin yerel sosyo-kültürel bağlamının etkileşimi ile UOG’ in örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
7. H₁: Yabancı ortağın orjin ülkesi ve faaliyette bulunduğu ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafe ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi, UOG’ in örgüt kültürünü etkileyecektir.
8. H₁: Yabancı ortağın ana örgüt hacmi ile yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünün etkileşimi, UOG’ in örgüt kültürünü etkileyecektir.
9. H₁: Yabancı ortağın yaşı ile yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünün etkileşimi, UOG’ in örgüt kültürünü etkileyecektir.
10. H₁: Yabancı ortağın uluslararası deneyimi ile yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünün etkileşimi, UOG’ in örgüt kültürünü etkileyecektir.



Şekil: 16

Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Uluslararası Ortak Girişimin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerini Açıklayıcı Araştırma Modeli

11. H_1 : Yerel ortağın nitelikleri ve faaliyette bulunduğu ülkenin yerel sosyo-kültürel bağlamının etkileşimi ile UOG' in örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
12. H_1 : Yerel ortağın ana örgüt hacmi ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi, UOG' in örgüt kültürünü etkileyecektir.
13. H_1 : Yerel ortağın yaşı ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi, UOG' in örgüt kültürünü etkileyecektir.
14. H_1 : Yerel ortağın uluslararası deneyimi ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi, UOG' in örgüt kültürünü etkileyecektir.
15. H_1 : Örgütsel faktörler ve faaliyette bulunduğu ülkenin yerel sosyo-kültürel bağlamının etkileşimi ile UOG' in örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.
16. H_1 : UOG' in hacmi ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi, UOG' in örgüt kültürünü etkileyecektir.
17. H_1 : UOG' in yaşı ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi, UOG' in örgüt kültürünü etkileyecektir.
18. H_1 : Yabancı ortağın UOG' deki mülkiyet oranı ile yabancı ortağın ana merkezin örgüt kültürünün etkileşimi, UOG' in örgüt kültürünü etkileyecektir.
19. H_1 : UOG' in yabancı ortağa bağımlılığı ile yabancı ortağın ana merkezin örgüt kültürünün etkileşimi, UOG' in örgüt kültürünü etkileyecektir.
20. H_1 : UOG' de bulunan yabancı yönetici oranının artması ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi, UOG' in örgüt kültürünü etkileyecektir.
21. H_1 : Firma tarafından yöneticilere verilen eğitim ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi, UOG' in örgüt kültürünü etkileyecektir.
22. H_1 : Küresel endüstride faaliyette bulunması ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi, UOG' in örgüt kültürünü etkileyecektir.

Görüldüğü üzere, araştırmada temel olarak 22 hipotez test edilecektir. Araştırmanın ana hipotezlerinin sunulmasının ardından araştırmanın kapsamı ve veri toplama yöntemi aşağıda detaylı bir biçimde sunulmuştur.

322. Araştırma Kapsamı ve Örneklem Süreci

Anakütlenin tamamına ulaşmak mali ve teknik açıdan çok güç olduğu için araştırma belirli kriterlerle sınırlandırılmaktadır. Hem araştırmanın amacı ve içeriği dikkate alındığında daha anlamlı sonuç vereceği hem de tesadüfi ve sistematik hataları engellemek düşüncesiyle araştırma örnekleme, *kasıtlı örnekleme* yöntemi kullanılarak belirlenmektedir. Çalışmanın örnek kütlesinin

belirlenmesinde temelde üç kriter göz önüne alınmaktadır¹¹⁹. Bunlar; (1) UOG' in mülkiyet yapısı, (2) UOG' in toplam sermaye miktarı ve (3) UOG' in yaşdır. Ana kütleli belirleyen ilk kriter, UOG' in ortaklık oranıdır. Açık bir tanımının yapılması zor olmakla birlikte, bu çalışmanın amacı için, yabancı mülkiyet oranı % 20-80 arasında yer alan, en azından biri yerel ve biri yabancı ana işletmeye sahip sermaye katılımlı UOG' ler ele alınmaktadır. % 20' dan az veya % 80' dan fazla varlığı paylaşan yabancı ana işletmeler bu çalışma kapsamına alınmamaktadır. Yabancı ortak oranı % 20-80 arasında olan firmaların örnek kütleli olarak seçilmesinin nedeni, bu paylaşım eşikleri dışındaki oranların ortak girişimin gerçeğini ve ortaklar arası ilişkinin doğasını yansıtmayacağına düşünülmesidir. Bu mülkiyet oranının seçilmesinin bir diğer nedeni de ilgili literatürde % 10' dan düşük hisseye sahip olunmasının portföy yatırımı¹²⁰, % 90' dan fazla hisseye sahip olunmasının ise bağlı kuruluş olarak kabul edilmesidir (TATOĞLU-GLAISTER, 1998b, s. 636). Bu çalışmada kullanılan % 20 varlık paylaşımı eşiği önceki yapılan sınıflandırmalarla da tutarlılık göstermektedir (BEAMISH, 1988; CHOWDHURY, 1992; RAMU, 1997; TATOĞLU-GLAISTER, 1998b; LARIMO, 2003).

Çalışmanın örnek kütleli belirlemede kullanılan ikinci kriter ise, UOG' in toplam sermaye miktarıdır. Toplam sermaye miktarı alt eşiği 1.000.000 YTL olan ortak girişimler araştırma kapsamına alınmaktadır. Son kriter ise, UOG' in yaşdır. Bir örgütte kültürün kökleşebilmesi için ne kadar sürenin gerektiği literatürde üzerinde fikir birliğine varılamayan bir konu olmasına karşın, bu çalışmada 10 ve üzeri yaş grubundaki firmalar ele alınmaktadır. Örgütten örgüte değişimle birlikte, 10 yılın bir örgüt kültürünün kökleşebilmesi için yeterince uzun bir zaman olduğu kabul edilmektedir.

¹¹⁹ Çalışmanın örnek kütleli belirlenmesinde başlangıçta dört kriter kullanılmıştır. Bunlar; (1) UOG' in mülkiyet yapısı, (2) UOG' in toplam sermaye miktarı, (3) UOG' in yaş ve (4) yabancı ortağın orjin ülkesidir. Bu kriterlere göre çalışmanın örnekleme, mülkiyet yapısı % 10-90 arasında değişen; sermaye miktarı en az 5.000 YTL olan; 10 ve üzeri yaş grubundaki; Amerikan menşeli yabancı ortağa sahip UOG' lerden oluşmaktaydı. Amerikan menşeli firmaların seçilmesindeki amaç, hem Türkiye' de faaliyette bulunan tüm UOG' lere ulaşma fırsatının olmaması hem de soru kâğıdının yanıtlayıcının diline çevrilmesinde yaşanan problemleri en aza indirmektir. Burada belirtilen dört kriteri göz önüne alarak belirlenen örnek kütle, Türkiye' de faaliyette bulunan YASED' e kayıtlı 47 adet ABD-Türk ortaklı UOG' den oluşmaktaydı. Yapılan araştırmalar sonucunda bu firmaların 32 tanesinin kapandığı ya da ortaklardan biri tarafından devralındığı yönünde bilgiler elde edilmiştir. Geri kalan, çalışmanın amacına uygun 15 firma ile yapılan ön görüşmeler sonucunda da çalışma için yeterli katılım sağlanamamıştır. Bu nedenle çalışmanın örnek kütleli belirlenmesinde kullanılan kriterler değiştirilmiş ve yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda çokuluslu işletmelerde çalışan yabancı yöneticilerin çok iyi düzeyde İngilizce bildikleri ve rahatlıkla İngilizce anketleri yanıtlayabilecekleri yönünde bilgiler edinilmiş ve bu doğrultuda yabancı ortağın ülke menşeli kriteri kaldırılmıştır. Sonuç olarak çalışmanın örnek kütleli belirlemede kullanılan kriterler değiştirilmiştir.

¹²⁰ Portföy yatırımı, dış ülkelerdeki işletmelere ait hisse senetleri ve tahviller ile dış ülkelerin hükümetleri tarafından çıkarılan hazine tahvillerinin alınması ile gerçekleşen fon akışıdır. Portföy yatırımı, yönetime katılmadan sahiplik sağlayan bir yatırım şeklidir. Amerika Tarım Bakanlığı, portföy yatırımlarını, Amerikan firmalarının yabancı bir bağlı kuruluşta % 10' a kadar varlık/sermaye paylaşımları olarak tanımlamaktadır (CHOWDHURY, 1992).

01.08.2005 tarihi itibarıyla Yabancı Sermaye Derneği (YASED) veritabanında kayıtlı 9751 adet doğrudan yabancı yatırım bulunmaktadır. Yukarıda ifade edilen araştırma kriterleri göz önüne alındığında ise, YASED veri tabanında kayıtlı 122 adet firma yer almaktadır. Yapılan bilgi güncelleme araştırmaları sonucunda şu an için bu firmaların 19 tanesinin kapandığı, 13 firma hakkında YASED’ de yanlış bilginin bulunduğu (kuruluşlarından itibaren 12 firmanın % 100 yabancı ve 1 firmanın da % 100 Türk sermayeli olduğu), 9 firmanın tamamıyla Türk ortak ve 7 firmanın da tamamıyla yabancı ortak tarafından devralındığı yönünde bilgiler elde edilmiştir. Sonuç olarak, yukarıda belirtilen kriterler ve bilgi güncelleme verileri göz önüne alındığında çalışmanın örnek kütlesi, Türkiye’ de faaliyette bulunan 74 UOG’ den oluşmaktadır. 74 UOG’ in 39’ u hem yabancı ortak hem de firma olarak, 15’ i de sadece firma olarak çalışmaya katılmıştır. Firma sayısı baz alındığında örnekleme yer alan firmaların çalışmaya katılım oranları yabancı ortak-UOG düzeyinde % 52.7 iken, firma düzeyinde genel katılım düzeyi ise % 73’ dür.

323. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın kuramsal çerçevesinde araştırma stratejileri ele alınırken belirtildiği üzere, kültürel eğilimleri ölçmek amacıyla emik ve etik yaklaşımlar, idiografik ve nomotetik metodolojiler, nitel ve nicel araştırma yöntemleri arasında bir sinerji olmalıdır. Bu yaklaşımlar büyük oranda birbirini tamamlar niteliktedirler. Çoklu-yöntem kullanımının gerisindeki mantık, farklı veri toplama/analiz yöntemlerinin avantaj ve dezavantajlarını dengeleyerek ve sinerji yaratarak verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmaktır. Örgüt kültürü çalışmalarında nicel-nitel araştırma ikileminin, metodolojileri birlikte ele alan çoklu çalışmalarla aşılabileceğine ve kültürel analizlerin çok yönlü değerlendirilmesi gerektiğine inanılmasına rağmen, zaman ve maliyet açılarından bu çalışma kapsamında, toplumsal kültürün örgütsel değerler/uygulamalar üzerindeki etkisi sadece nicel araştırma yöntemleri ile değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Etnografik yöntemlerle (bireylerle görüşme, davranışların gözlemlenmesi ve dokümanların ve kültürün ürettiği diğer araçların (artifaktların) incelenmesi) kültürün zengin bir biçimde anlaşılmasına ilişkin sonuçlar elde edilebilmektedir. Kültürün içinde yaşayan ve bir anlamda kültür içerisinde koşullanan bireylere sorular sorma yöntemi ise, metodolojik olarak, tepkilerin ve yanıtların yanlılığına ilişkin birçok tehlikeyi ya da sorunu potansiyel olarak taşımasına rağmen; genelleme yapabilme, zaman ve maliyet açılarından bazı avantajları içermektedir. Bu noktada, gerek toplumsal gerekse örgütsel düzeyde kültürün içinde yer alan bireylere sorular sormanın, kültürü ölçmeye yönelik tek ve en iyi yöntem olmadığına inanılmasına rağmen, kavramsal geçerlilik açısından iyi düzenlenmiş, kültürel geçirgenliği yüksek soru kağıtlarının, kültürlere yönelik araştırmalarda yer alan araştırmacılara ve uygulamaların odağındaki yöneticilere türetilmiş

etik düzeyde bilgi sağlama açısından yararlı olduğu kabul edilmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında, çalışmada veri toplama yöntemi olarak, yöneticilerin hem toplumsal hem de örgütsel düzeyde kültürel görüş açılarını ortaya koymak üzere, soru kağıdı yöntemi benimsenmiştir.

Araştırma kapsamının ve stratejisinin belirlenmesi kadar önemli olan bir diğer konu ise araştırmanın ölçüm araçlarıdır. Bu nedenle, sonraki başlıklarda, araştırma modeli çerçevesinde soru kağıdı aracılığıyla ölçülmeye çalışılacak olan kültürel değer/uygulama boyutlarının oluşturulması ve *ön-test (pilot) çalışma* aracılığıyla bu boyutların geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmesi ele alınacaktır.

3230. Kültürel Değer/Uygulama Boyutlarının Oluşturulması

Literatürde yer alan toplumsal kültür ve örgüt kültürü araştırmalarında çok sayıda kültürel değişken ve boyut kullanılıyor gözükse de, esas itibarıyla, belirli kültürel boyut ve değişkenlerin farklı kavramlar altında aynı ya da benzer anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü araştırmalarında kullanılacak profillerin ve değerlerin tanımlanmasında bu durumun dikkate alınması ve profillerin ve değerlerin buna göre belirlenmesi, kavramın içsel geçerliliği ilgili kriterlere uygunluğun karşılanmasında önemli bir avantaj sağlayabilecektir. Kültürün örgüt ve yönetim yazınında yaygınlaşmasıyla birlikte, birçok çalışmada kültürün hem insan yaşamındaki hem de örgütlerdeki rolünü anlamaya yardımcı olacak değişik kategoriler ve profiller üretilmeye çalışılmıştır. Bazı niceliksel ve niteliksel kültür araştırmaları ve bu araştırmalarda üretilen kültür profillerinin bir özeti araştırmalarda odaklanılan kültürel unsur, veri toplama yöntemi ve ölçüm formatıyla ilgili bilgilerle birlikte Tablo 8’ de sunulmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, literatürde çeşitli araştırmacılar (MAZNEVSKI-DISTEFANO, 1995; SCHWARTZ, 1996; TRIANDIS-GELFAND, 1998; AYCAN ve diğerleri, 2000; INGLEHART, 2001; HOFSTEDE, 2001; HOUSE ve diğerleri, 2004) tarafından geliştirilen toplumsal kültür ve örgüt kültürü ölçekleri ve araştırma yöntemleri içerik analiziyle derinlemesine incelenmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda, değer-inanç teorisine, kaynak bağımlılığı teorisine ve kurumsal teoriye dayanarak geliştirilen bu çalışmanın kuramsal modelinde yer alan iki kültür düzeyini (değer ve uygulama) niteleyecek, altı kültürel profil belirlenmiştir. Bu kültürel profiller; *ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, zamana ilişkin yönelim, performans ilişkili yönelim ve paternalizmdir*. Burada incelenen kültürel boyutlar, kolektif olarak, Aycan ve çalışma arkadaşları (2000), Inglehart (2001), Hofstede (2001), House ve çalışma arkadaşları (2004), Maznevski-DiStefano (1995) ve Triandis-Gelfand (1998)’ in daha önceki çalışmalarında tanımladıkları boyutları yansıtmaktadır. Bu çalışmada kültürel boyutları değerlendirmede

Tablo: 8
Bazı Niceliksel ve Niteliksel Kültür Araştırmaları ve Üretilen Profiller

<i>Araştırmacı(lar)</i>	<i>Kluckhohn ve Strodbeck (1961)</i>	<i>Hofstede ve çalışma arkadaşları, 1990</i>	<i>O' Reilly ve çalışma arkadaşları (1991)</i>	<i>Hampden-Turner-Trompenaars (1993)</i>	<i>Schwartz (1996)</i>
<i>İsim</i>			Örgüt kültürü profili		Evrensel Değer Listesi
<i>Odaklanılan kültürel unsur</i>	Değerler	Uygulamalar (örf-adetler, kahramanlar, semboller) ve değerler	Değerler	Değerler	Değerler
<i>Veri toplama yöntemi</i>	Senaryo	Mülakata dayalı anket	Anket	Anket	Anket
<i>Kullanılan format</i>	Profil	Profil/Likert	Profil/Q-sort	Profil	Profil
<i>Boyutlar</i>	İnsanların doğası İnsanlar arası ilişkiler İnsan-doğa ilişkisi Öncelikli çalışma biçimi Zamana ilişkin yönelim Alana ilişkin yönelim	Uygulamalar: Süreç/sonuç odaklı olma Çalışan/iş odaklı olma Örgüt dışı/mesleki ilgiler Açık/kapalı sistem Esnek/sıkı denetim Normatif/pragmatik Değerler: Güvenlik ihtiyacı İş merkezli olma Otoriteye duyulan ihtiyaç	Gelişme Durağanlık Detaylara önem verme Sonuç eğilimi Agresiflik Destekleyicilik Ödüllere önem verme Takım eğilimi Kararlılık	Bölümsel/senkronize zaman Eşitlik/hiyerarşi Bireycilik/ortaklaşa davranışçılık Ulaşılmış/ulaşılmak istenen statü Evrenselcilik/ayrıntıcılık Çözümleme/bütünleme İçe/dışa yönelik yönlendirme	Kendine yönelim Evrensel düşünce Yardımseverlik Uyguculuk Geleneksellik Güvenlik Güç Başarı Zevk Uyarım

Tablo 8' in devamı

<i>Araştırmacı(lar)</i>	<i>Hofstede ve Bond, 1988; Hofstede, 2001</i>	<i>Mondenca ve Kanungo, 1994; Aycan ve Kanungo, 2000</i>	<i>Maznevski ve DiStefano, 1995</i>	<i>Triandis ve Gelfand, 1998</i>	<i>House ve çalışma arkadaşları, 2005</i>
<i>İsim</i>		Kültürel Uyum Modeli	Kültürel Görüş Açılımları		GLOBE Projesi
<i>Odaklanılan kültürel unsur</i>	Değerler	Baskın inanç ve varsayımlar	Değerler	Değerler ve tutumlar	Değerler ve uygulamalar
<i>Veri toplama yöntemi</i>	Anket	Anket	Anket	Senaryo	Anket
<i>Kullanılan format</i>	Profil / Likert	Profil/Likert	Profil/Likert	Profil	Profil / Q-sort
<i>Boyutlar</i>	Güç mesafesi Belirsizlikten kaçınma Erillik/dişilik Bireysellik/ortaklaşa davranış. Konfüçyüsçü dinamizm	Sosyo-kültürel boyutlar: Paternalizm Güç mesafesi Topluluğa karşı bağlılık, Kadercilik Kurumsal kültür boyutları: Değiştirilebilirlik Proaktif/reaktif yaklaşım Başkalarına karşı yükümlülükleri yerine getirme Sorumluluk isteme Katılımcılık	Öncelikli çalışma biçimi Varolma Eylem Rasyonel denetim İnsanların doğası İnsan doğasının değişebilirliği İnsan doğası İnsanlar arası ilişkiler Ortaklaşa davranışçılık Hiyerarşik ilişki Bireycilik İnsan-doğa ilişkisi Doğa ile uyum Doğaya egemen olma Doğaya boyun eğme	Yatay/dikey bireysellik Yatay/dikey ortaklaşa davranış.	Güç mesafesi Belirsizlikten kaçınma İnsani yaklaşım Grup içi kolektivizm Örgütsel kolektivizm Kendi bakış açısını öne çıkarma Cinsiyetler arası eşitlik Geleceğe yönelik olma Performansa yönelik olma

kullanılan ifadelerin büyük bir bölümü ise, yukarıda belirtilen araştırmacıların çalışmalarında kullandıkları ifadelerden uyarlanmıştır. Ayrıca, daha önce diğer çalışmalarda geliştirilen ölçeklerin psikometrik niteliklerini geliştirmek için, literatürdeki araştırmalar ışığında yeni ölçekler (items) ilave edilmiş ve bu ölçeklerden bazıları da yapılan ön-test (pilot) çalışma (N= 30) sonucunda ya değiştirilmiş ya da çalışmadan çıkarılmıştır. Değer/uygulama boyutlarının her birinin değerlendirilmesinde kullanılan ifadelerin tamamı (kültürel profillerin ve profillerin değerlendirilmesinde kullanılan ifadelerin belirlenmesinde yararlanılan çalışmalar, ters kodlu ifadeler, hem elimine edilen hem de ölçeklerin değerlendirilmesinde kullanılan ifadeler) EK1’ de sunulmaktadır. Bu çalışmada kullanılan kültürel profiller aşağıdaki şekilde kısaca özetlenebilmektedir.

Ortaklaşa Davranışçılık: Ortaklaşa davranışçılık on ifade ile değerlendirilmiştir. Bu ifadelerden yedisi Triandis ve Gelfand (1998), bir tanesi Aycan ve çalışma arkadaşları (2000) ve bir tanesi hem House ve çalışma arkadaşları (2004) hem de Inglehart (2001) tarafından kullanılmıştır. Bu ifadelere, literatürde yer alan çalışmalar ışığında geliştirilen bir ifade daha ilave edilmiştir. Ortaklaşa davranışçılığı değerlendirmede kullanılan ifadelere örnek olarak, “Bu toplumda/kurumda liderler, bireysel amaçları ile çatışsa bile, grubun bağlılığını desteklemektedirler/ desteklemelidirler” verilebilir. Hem yeni geliştirilen ölçeği hem de daha önceki çalışmalarda kullanılan ölçekleri test etmek için ön-test yapılmıştır. Ön-test çalışmada toplumsal/örgütsel değerler/uygulamalar için bu ölçeklerin içsel tutarlılığı $\alpha = .70$ ’ den yüksek çıkmıştır (Tablo 10).

Güç Mesafesi: Güç mesafesi üç ifade ile değerlendirilmiştir. Bu ifadelerden biri Aycan ve çalışma arkadaşları (2000) ve biri House ve çalışma arkadaşları (2004) tarafından geliştirilmiştir. Gelecek çalışmalar için, literatürde yer alan çalışmalar ışığında geliştirilen bir ifade daha ilave edilmiştir. Güç mesafesi, “Bu toplumda/kurumda insanlar, ebeveynleri/üstleri ile aynı fikirde olmadıklarını sıklıkla ifade edebilirler/edebilmelidirler (ters kodlanmıştır)” e benzer üç ifadeyle ölçülmüştür. Hem yeni geliştirilen ölçek hem de daha önceki çalışmalarda kullanılan ölçekleri test etmek için ön-test yapılmıştır. Ön-test çalışmada toplumsal/örgütsel uygulamalar/değerler için bu ölçeklerin içsel tutarlılığı $\alpha = .60$ ’ dan yüksek çıkmıştır (Tablo 10).

Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyut dört ifade ile değerlendirilmiştir. Bu ifadelerin dördü de literatürde yer alan çalışmalar ışığında geliştirilmiştir. Bu boyutu değerlendirmede kullanılan ifadelere örnek olarak, “Bu toplumda/kurumda bireyler ülkelerinin/kurumlarının yararına olduğunu düşünseler bile, toplum/kurum kurallarını asla çiğnemezler/çiğnememelidirler”, “Bu toplumda/kurumda kuralların, prosedürlerin takip edilmesi gerektiği sıklıkla ifade edilir/

edilmelidir” verilebilir. Hem yeni geliştirilen üç ölçeği hem de daha önceki çalışmalarda kullanılan ölçekleri test etmek için ön-test yapılmıştır. Ön-test çalışmada toplumsal/örgütsel uygulamalar/değerler için bu ölçeklerin içsel tutarlılığı $\alpha = .60$ ’ dan yüksek çıkmıştır (Tablo 10).

Zamana İlişkin Yönelim: Bu boyut değerlendirmede kullanılan ifadelerden biri hem House ve çalışma arkadaşları (2004) hem de Inglehart (2001) tarafından kullanılmıştır. Bu ifadeye bir ifade daha eklenerek bu boyutun ölçeği iki ifadeden oluşmaktadır (örn., “Bu toplumda/kurumda başarılı olmanın yolu geleceği planlamaktır/planlamak olmalıdır”). Hem yeni geliştirilen ölçeği hem de daha önceki çalışmalarda kullanılan ölçekleri test etmek için ön-test yapılmıştır. Ön-test çalışmada toplumsal/örgütsel uygulamalar/değerler için bu ölçeklerin içsel tutarlılığı $\alpha = .60$ ’ dan yüksek çıkmıştır (Tablo 10).

Performansa İlişkin Yönelim: Bu boyut üç ifade ile değerlendirilmiştir. Bu ifadelerin biri hem Inglehart (2001) hem de House ve çalışma arkadaşları (2004) tarafından kullanılmıştır. İki ifade ise Aycan ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Bu ifadelere örnek olarak, “Bu toplumda/kurumda bireyler kendileri için zorlayıcı performans hedefleri koyarlar/koymalıdır”, ifadesi verilebilir. Ön-test çalışmada toplumsal/örgütsel uygulamalar/değerler için bu ölçeklerin içsel tutarlılığı $\alpha = .60$ ’ dan yüksek çıkmıştır (Tablo 10).

Paternalizm: Bu boyut ikisi Aycan ve çalışma arkadaşları (2000) tarafından ve biri de literatürde yapılan diğer çalışmalar ışığında geliştirilen toplam üç ifade ile ölçülmektedir (örn., “Bu toplumda/kurumda yöneticiler astlarına bir baba gibi öğüt verir/vermeli ve yol gösterirler/göstermelidirler”). Ön-test çalışmada toplumsal/örgütsel uygulamalar/değerler için bu ölçeklerin içsel tutarlılığı $\alpha = .60$ ’ dan yüksek çıkmıştır (Tablo 10).

Yukarıda da değinildiği üzere araştırmanın ölçüm aracını daha güvenilir ve geçerli kılmak amacıyla, İSO’ nun 2005 yılı En Büyük 500 Firma Listesi içerisinde ilk 10’ da yer alan bir UOG’ de, orta ve üst düzey yöneticileri kapsayan bir ön-test (N=30) çalışma yapılmıştır. Şimdi ön-test çalışma çerçevesinde oluşturulan sosyal beğenirlik ölçeği ve araştırma ölçüm araçlarının güvenilirliği ve geçerliliği test edilecektir.

3231. Ön-Test Çalışma Düzeyinde Sosyal Beğenirlik Ölçeğinin Oluşturulması

Bilindiği gibi, belirli bir soruda belirtilen özellik veya davranışın toplumca beğenilir olması ve yanıt veren kişinin kendini toplumca beğenilen özelliklere sahip görme ve gösterme isteği biçimde betimlenen *sosyal beğenirlik* eğilimi, kişilerin gerçek eğilimlerini (davranışsal/düşünsel) ortaya

çıkarma amacını güden araştırmaların yanıltıcı bulgulara ulaşmalarına neden olmaktadır (ÖZEN, 1996, s. 96). Kişilerin gerçek eğilimlerini değil de, sosyal olarak beğenilen eğilimleri yansıtmaya nedenleri olarak, kişinin bilinçli olarak geliştirilmiş bir beğenilir görüntü yaratma çabasıyla kaynaklanabileceği ya da onay güdüsü olarak adlandırılacak kalıcı bir kişilik özelliğinden kaynaklanabileceği gibi, içinde yaşadıkları toplumun özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. İçinde bulunulan toplum tarafından beğenilme ve kabul edilme gibi güdülerle kişilerin kolektif olanı benimseme eğilimi gösterdiği Türk toplumu gibi ortaklaşa davranışçı toplumlarda, cevaplayıcıların gerçeği yansıtmayacak bir biçimde kendilerini, toplum tarafından beğenilen özellikleri taşıyormuş gibi gösterme eğilimlerinin yüksek olması beklenen bir durumdur. Diğer bir deyişle, yöneticilerimizin sosyal beğenirlik eğilimlerinin yüksek olması, genel olarak ortaklaşa davranışçı bir toplum olmamızdan kaynaklanıyor olabilmektedir.

Çalışmada istenilen değerlere ulaşmak için, cevaplar üzerindeki sosyal beğenirlik etkisinin bir biçimde kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla öncelikle ifadeler, sosyal beğenirlik etkisini en aza indirecek biçimde düzenlenmeye çalışılmıştır. Örneğin, çeşitli *durumlar* karşısında gösterilebilecek uygulama biçimlerine ve değerlere ilişkin eğilimlerin ölçüldüğü soru kağıdının üçüncü ve dördüncü bölümünde, cevaplayıcılardan, her bir duruma karşılık gelen alternatif uygulama biçimlerinden ve değerlerden sadece birini seçmesini değil, *her birini* ne kadar sıklıkla sergilediğini belirtmesi istenilmektedir¹²¹. Diğer yandan, üçüncü ve dördüncü bölümde de, aynı boyutu *karşıt* ifadelerle (ifadelerin yaklaşık olarak dörtte biri ters kodlanarak) ölçen sorular sorularak sosyal beğenirlik etkisi azaltılmaya çalışılmıştır. Böylesi bir yöntem toplumsal açıdan en beğenilen davranış biçimini görece daha sık sergilediğini belirtme eğilimini tamamen ortadan kaldırmamakla birlikte, diğer yöntemden tartışmasız olarak daha güvenilir sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Soruların düzenlenmesine ilişkin bu çabalar sosyal beğenirlik etkisini kontrol etmede gerekli, ancak yeterli olmayan çabalardır. Kökten çözüm, yöneticilerin sosyal beğenirlik eğilimlerini bir ölçüde ölçmek ve oluşturulan değer boyutlarındaki ve uygulamalardaki eğilimlerini analiz ederken bunu dikkate almaktır. Sosyal beğenirlik eğiliminin ölçülmesi için ilgili yazında çeşitli ölçekler önerilmektedir. Örneğin, Kozan (1983)' in ilgili çalışması ülkemizde uygulanabilecek bir sosyal

¹²¹ Sosyal beğenirlik eğilimi yüksek bir örnekleme, “aşağıdaki duruma karşılık gelen davranış biçimlerinden sadece birini seçiniz” denildiğinde, cevaplayıcı gerçekteki davranışından çok, toplumsal açıdan en fazla beğenilen davranış biçimini işaretleme eğilimi gösterecektir. Oysa ki, bu çalışmada olduğu gibi, “her bir davranış biçimini ne kadar sıklıkla sergilediğini” ve “aslında ne şekilde davranılması *gerektiğini*” belirtmesini istenildiğinde, cevaplayıcı toplumsal açıdan beğenilmese de, gösterdiği ve arzuladığı davranış biçimlerini itiraf etmeye yönlendirilmektedir. Diğer yandan böylesi bir yol, bireylerin belirli bir durum karşısında farklı zamanlarda farklı hatta karşıt davranış biçimlerini benimseyebilecekleri gerçeğinin de cevaplara yansımaları sağlamaktadır (ÖZEN, 1996, s. 97).

beğenirlik ölçeğinin oluşturulmasına yöneliktir. Ancak, Kozan tarafından geliştirilen ölçek, bir yandan içerik olarak yöneticilere değil üniversite çağındaki öğrencilere yönelik olması, diğer yandan da zaten çok olan soru sayısını daha da arttıracığından bu çalışmada kullanılmamıştır. Bunun yerine, yöntembilimsel olarak izlenen yaklaşıma uygun olarak, Özen (1996)' in kendi çalışması için geliştirdiği sosyal beğenirlik ölçeğinde yararlanıp, uygulama ve değer boyutlarını oluşturan sorulardan yola çıkarak bu çalışmaya özgü bir sosyal beğenirlik ölçeği geliştirilmeye çalışılmıştır. Bunu yaparken ilk adım olarak, her bir değer/uygulama boyutu ölçeğinden *sosyal beğenirlik* eğilimini en güçlü biçimde yansıtacak bir veya üç soru seçilmiştir. Bu seçim işleminde kullanılan birinci kıstas, sorunun belirgin bir biçimde *içeriksel* olarak toplumumuzda beğenilen veya beğenilmeyen bir değer/uygulama örüntüsünü temsil etmesidir. İkinci kıstas ise, söz konusu ifadeye karşılık verilen cevapların *standart sapmasının* diğer ifadelerin standart sapmalarına göre düşük olmasıdır¹²². Sosyal olarak beğenilen veya beğenilmeyen bir uygulama/değer biçimi karşısında, *sosyal beğenirlik* etkisi ile yöneticilerin kendileri arasında daha fazla farklılaşacak ve sonuç olarak standart sapma böylesi bir etkinin söz konusu olmadığı ifadelerinkine göre daha düşük olacaktır. Bu kıstaslardan yola çıkarak altı değer boyutundan toplam 8 değer/ uygulama biçimi seçilmiş ve *Betimleyici Faktör Analizi* uygulanmıştır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere, toplumsal/örgütsel uygulamaların/değerlerin neredeyse tamamının .30' un altında faktör yükleriyle söz konusu faktöre yüklenmesi, *sosyal beğenirlik* eğiliminin az olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilmektedir.

Tablo: 9

Toplumsal/Örgütsel Uygulama/Değer Boyutu İçin Faktör Analizi Sonuçları (Ön-test)

Faktör	Faktör Yüklü				Uygulama/Değer İfadeleri
	Toplumsal uygulamalar	Toplumsal değerler	Örgütsel uygulamalar	Örgütsel değerler	
<i>Sosyal Beğenirlik</i>	.226	.300	.174	.159	YK1 (ortaklaşa davranışçılık)
	.117	.241	.287	.198	DK1 (ortaklaşa davranışçılık)
	.224	.216	.293	.212	DK3 (ortaklaşa davranışçılık)
	-.230	-.242	-.171	-.152	GM5 (güç mesafesi)
	.139	-.021	.017	.145	BK3 (belirsizlikten kaçınma)
	.286	.347	.238	.228	ZİY5 (zamana ilişkin yönelim)
	.286	.215	.156	.222	PİY2 (performansa ilişkin yönelim)
	.141	.024	.131	.138	P6 (paternalizm)

Oluşturulan bu ölçeklerin, yöneticilerin uygulamalarına ve değerlerine dayalı olarak, literatürdeki mevcut çalışmaların ve burada ilave edilen ifadelerin bir bütünü olarak geliştirildiği dikkate alındığında, örneklem için anlamlı ve geçerli oldukları düşünülebilir. Ancak, böylesi bir yaklaşım güvenilir ve geçerli ölçeklerin oluşturulmasında gerekli fakat yeterli değildir. Bu nedenle, oluşturulan ölçeklerin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin ayrıca test edilmesi gerekmektedir.

¹²² Heper, bir ölçeğin sosyal beğenirlik taşımasını teşhis etmede standart sapmanın bir gösterge olabileceğini belirtmektedir (ÖZEN, 1996, s. 98).

3232. Ön-Test Çalışma Düzeyinde Ölçüm Araçlarının Güvenilirliği ve Geçerliliği

Uygulamada gerçek değerleri bilme olasılığı çoğu kez olmadığından kullanılan ölçeğin *güvenilirliği* (*reliability*) ve *geçerliliği* (*validity*) hakkında bir önyargıya varabilmek için başka standartları kullanmak gerekmektedir. Her ne kadar burada kullanılan kültürel ifadelerin büyük bir bölümünün güvenilirlikleri ve geçerlilikleri, daha önce yapılan çalışmalarda analiz edilmiş olsa da, bu çalışmada ilave edilen ifadelerle aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak için kültürel profillerin psikometrik özellikleri yeniden incelenecektir.

Bir ölçeğin *güvenilirliği*, o ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenilirlik, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların ne derece bilinçli olarak cevaplandırıldığı (veya cevapların ne derece şans faktörüne bağlı olduğunun) bir göstergesidir. Bir ölçeğin güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla birlikte, içlerinde en yaygın kullanılanı, *içsel tutarlılık* (*internal consistency*) yöntemidir¹²³. *İçsel tutarlılık*, bir ölçeğin içerisinde yer alan her bir ifadenin birbiri ile içsel tutarlılığını araştırır. Buradaki mantık, bir ölçek içerisindeki her bir ifadenin aynı şeyi ölçüyor olması gerektiğine göre, her bir ifadeye verilen cevapların birbirleri ile benzerlik göstermesi gerekliliğidir. Bir ölçeğin özellikle de sosyal bilimlerde tek bir ifade ile ölçüm yapması pek sağlıklı bulunmadığından, ölçeklerin çoğu birden fazla ifadeyi içermektedir. İşte, birden fazla ifadeyi içeren ölçeklerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında, bir değişkenin ölçeğin tümü ile olan ilişkisini veren ifade-bütün korelasyonu (item to total) veya ifadelerin birbirleri ile olan karşılıklı ilişkilerini gösteren ifadeler arası (inter item) korelasyonlar gibi ölçütlerden faydalanılmaktadır. Ancak ölçeğin bir bütün olarak içsel tutarlılığının saptanmasında en yaygın olarak kullanılan ölçüt *Cronbach's Alphas*'ıdır. Bu çalışmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında yaygın olarak kullanılan *içsel tutarlılık* yöntemi kullanılmış olup, içsel tutarlılığın ölçülmesinde de en çok kabul görmüş yöntem olan *Cronbach's Alpha* katsayısından faydalanılacaktır. Kültürel profilleri temsil eden değer ve uygulama ifadelerinin içsel tutarlılığı için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları, büyük ölçüde destekleyici nitelikte olmuştur. Hem iki kültür düzeyi (toplumsal kültür ve örgüt kültürü) hem de iki kültür ögesi (değer ve uygulama) için güvenilirlik analizi sonuçları, $\alpha > .60$ kriteri esas alındığında, 43 değer ve uygulama ifadesinden 16' sının dışarıda tutulmasına yol

¹²³ Güvenilirliği ölçme yöntemlerinden bir diğeri ise *test-yeniden test* yöntemidir. Bu yöntemde, aynı sorular aynı örnekleme birbirinden farklı zamanlarda birden çok kez sorulur. Buradaki amaç, aynı bireylerin aynı sorulara farklı zamanlarda verdiği cevapların zaman içerisinde fazlaca değişime uğramamış olduklarını görmek yolu ile ölçeğin güvenilirliğini sağlamaktır (HAIR ve diğerleri, 1998, s. 117). Bu noktada, farklı iki zamanda verilen cevapların birbirleri ile olan korelasyonuna bakılarak karar verilmektedir (LEHMANN ve diğerleri, 1998, s. 254). Ancak firmaların ve yöneticilerin sıcak bakmayacağı düşünüldüğü için bu çalışmanın güvenilirliği, *test-yeniden test yöntemi* yerine *Cronbach's Alpha* katsayısı ile değerlendirilecektir.

Tablo: 10
Tüm Çalışma Boyutları İçin Güvenirlik Analizi Skorları ve Tanımlayıcı İstatistikler (Ön-test)

<i>Kültürel Profiller</i>	<i>İfade sayısı</i>	<i>Çıkarılan ifadeler</i>	<i>Toplumsal Uygulamalar</i>				<i>Toplumsal Değerler</i>			
			<i>Ölçek</i>		<i>Chronbach</i>		<i>Ölçek</i>		<i>Chronbach</i>	
			<i>M</i>	<i>Varyans</i>	<i>SD</i>	<i>Alpha</i>	<i>M</i>	<i>Varyans</i>	<i>SD</i>	<i>Alpha</i>
Ortaklaşa davranışçılık	15 (10)	KK2, KK3, KK4, KK6, KK8	34.767	67.289	8.203	.702 (.719)	26.367	63.964	7.998	.777 (.796)
Güç mesafesi	6 (3)	GM2, GM4, GM6	8.600	11.834	3.440	.648 (.667)	19.500	30.328	5.507	.831 (.828)
Belirsizlikten kaçınma	6 (4)	BK1, BK2	17.233	20.047	4.477	.601 (.607)	11.333	15,333	3.9158	.602 (.601)
Zamana ilişkin yönelim	5 (2)	ZİY2, ZİY3, ZİY4	8.833	9.316	3.052	.635 (.649)	3.414	3.608	1.8996	.773 (.804)
Performansa ilişkin yönelim	5 (4)	PİY5	17.500	23.707	4.869	.729 (.729)	10.133	16.602	4.0745	.794 (.802)
Paternalizm	6 (4)	P1, P5	15.367	25.344	5.034	.717 (.720)	14.167	29.247	5.4081	.771 (.768)
GENEL DEĞERLENDİRME	43 (27)		102.300	405.321	20.132	.855 (.849)	80.552	298.899	17.2887	.840 (.862)

Toplumsal uygulamalar ve değerler genel değerlendirme: $\alpha = .828$ ($\alpha_{DÜZ} = .833$)

Çıkarılan ifadelerle: $\alpha = .891$ ($\alpha_{DÜZ} = .897$)

Tablo: 10' nun devamı

Kültürel Profiller)	İfade sayısı	Çıkarılan ifadeler	Örgütsel Uygulamalar				Örgütsel Değerler			
			M	Ölçek Varyans	SD	Chronbach Alpha	M	Ölçek Varyans	SD	Chronbach Alpha
Ortaklaşa davranışçılık	15 (10)	KK2, KK3, KK4, KK6, KK8	38.533	119.154	10.916	.877 (.874)	26.3667	63.964	7.998	.777 (.796)
Güç mesafesi	6 (3)	GM2, GM4, GM6	11.367	13.757	3.709	.705 (.709)	19.500	30.328	5.507	.831 (.828)
Belirsizlikten kaçınma	6 (4)	BK1, BK2	13.000	23.379	4.8352	.739 (.735)	11.3333	15,333	3.9158	.602 (.601)
Zamana ilişkin yönelim	5 (2)	ZİY2, ZİY3, ZİY4	7.067	10.961	3.3107	.781 (.785)	3.4138	3.608	1.8996	.773 (.804)
Performansa ilişkin yönelim	5 (4)	PİY5	15.300	23.321	4.8291	.639 (.629)	10.1333	16.602	4.0745	.794 (.802)
Paternalizm	6 (4)	P1, P5	16.033	20.792	4.5598	.632 (.633)	14.1667	29.247	5.4081	.771 (.768)
GENEL DEĞERLENDİRME	43 (27)		101.30	468.355	21.642	.877 (.874)	80.5517	298.899	17.2887	.840 (.862)

Örgütsel uygulamalar ve değerler genel değerlendirme: $\alpha = .890$ ($\alpha_{DÜZ} = .890$)

Çıkarılan ifadelerle: $\alpha = .926$ ($\alpha_{DÜZ} = .929$)

açmıştır¹²⁴. Bu şekilde, belirtilen ifadeler çıkarıldıktan sonra, kültürel profillere ilişkin ön-testin Cronbach's Alpha skorları, Tablo 10' da görüldüğü üzere, .877 ile .601 arasında değişmektedir. Bu güvenilirlik katsayıları ölçeklerin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (ÖZDAMAR, 2002, s. 673).

Görüldüğü gibi kültürel profil ölçekleri örgüt kültürü için daha yüksek düzeyde güvenilir ölçekken, toplumsal kültür ölçeğinin güvenilirliği görece düşük düzeydedir. Bunun başlıca nedeni, örgütsel değerlerin/uygulamaların toplumsal değerlere/uygulamalara nazaran daha yüzeysel olmasıdır. Toplumsal değerler/uygulamalar büyük ölçüde erken yaşlarda aile, yakın çevre ve okul gibi kurumlar aracılığıyla bireye kazandırılmaktadır. Diğer taraftan, örgütsel değerler/uygulamalar ise, insanların yetişkin olarak girdikleri örgütlerdeki sosyalleşme aracılığıyla öğrenilmekte ve yüzeysel uygulamalara dayanmaktadır. Yani yetişkinler örgüte sağlam olarak oturmuş değerler toplamı ile gelmekte, örgütte ise çeşitli örgütsel davranış kalıpları edinmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürünün bireyin temel değerlerinde (bilinçdışı süreçlerinde) herhangi bir etkiye sahip olmadığı, yalnızca kültürün daha yüzeysel olan ve gözlemlenebilen özellikleri üzerinde etkili olabileceği ortaya çıkmaktadır. Daha yüzeysel olan örgütsel değerler/uygulamalar, daha derinlere yerleşmiş olan toplumsal değerlere/uygulamalara göre daha somut ve kolay algılanabilir olması nedeniyle, verilen cevapların *içsel tutarlılığı*, dolayısıyla *güvenilirliği*, daha yüksek olmaktadır.

Bu çalışmada, toplumsal kültür için *güç mesafesi*, *belirsizlikten kaçınma* ve *zamana ilişkin yönelim*; örgüt kültürü için *güç mesafesi*, *performansa ilişkin yönelim* ve *paternalizm* ölçeklerini, güvenilirlikleri .70' in altında olduğu için eleme yoluna gidilmeyecektir. Bir anlamda, ilgili yazında genellikle denenmeyen türetilmiş etik yaklaşımla geliştirilmeye çalışılan bu ölçekler, bu alanda yapılacak çalışmaların bir başlangıcı olarak değerlendirilerek, söz konusu güvenilirlik düzeylerinde de olsalar kabul edilmektedirler. Kaldı ki, *değer* gibi soyut ve öznel bir kavramı ölçmede ortaya

¹²⁴ Güvenilirlik analizinde, ifade ile bütün (item to total) arasındaki korelasyon katsayılarının negatif olmaması gerekmektedir. Bu durum ölçeğin toplanabilirlik özelliğini bozmakta, ifade-bütün korelasyonlarının negatif olmaması ve hatta .25 değerinden büyük olması beklenmektedir. Bu kurala uymayan ifadelerin ölçekten çıkarılması önerilmektedir. Fakat bu kesin kural değildir. Bir ifadenin ölçekten çıkarılması için; ifade silinirse Alfa katsayısında (alpha if item deleted) değişime ve ifade silinirse ortalamadaki (scale mean if item deleted) değişime bakmak gerekmektedir. Negatif ifadeler ölçekten çıkarıldığında eğer alfa katsayısı yükseliyorsa o ifade güvenilirliği azaltan bir ifadedir ve ölçekten çıkarılması gerekmektedir. Diğer taraftan bir ifade ölçekten çıkarılırsa alfa değeri genel alfa değerinin altına düşüyorsa, güvenilirlik azalıyor o ifade ölçek için vazgeçilmez (olmazsa olmaz) ifade, ölçeğin ana çatısını oluşturan bir ifadedir. Güvenirliği değiştirmeyen sorular ise ölçeği destekleyen sorulardır, ölçekten çıkarılmaması gereken sorulardır. Bu amaçla, bu çalışmada güvenilirliği azalttığı ortaya konan, ifade-bütün (item to total) korelasyonları negatif ve .25 değerinden küçük olan bazı ifadeler ölçekten çıkarılarak ölçeklerin güvenilirliği artırılmıştır.

çıkabilecek güvenilirlik sorunları dikkate alındığında, 0.60' lar düzeyinde güvenilirliğe sahip bu ölçekleri köktenci bir yaklaşımla reddetmek oldukça katı bir tutum olsa gerekir¹²⁵.

Bir çalışmada ölçeklerin güvenilirliği sağlanmış olsa bile, araştırmacı ölçümlerin geçerliliğini de araştırmak zorundadır (HAIR ve diğerleri, 1998, s. 9). Çünkü güvenilirlik ölçümlerin ne kadar tutarlı olduğunu gösterirken, geçerlilik ise kavramın ölçüm vasıtası ile ne kadar iyi tanımlandığını göstermektedir (HAIR ve diğerleri, 1998, s. 90). Bir ölçeğin *geçerliliği*, o ölçeğin teorik modelle açıklanan bir kavramı ne derece ölçtüğünün saptanmasına ilişkindir ve genellikle *tahmin geçerliliği*, *içerik geçerliliği* ve *yapısal geçerlilik* isimleriyle belirtilen üç farklı geçerlilik esas alınarak değerlendirme yapılmaktadır. *Tahmin geçerliliği*, ölçeğin ölçtüğü nitelikte gözlenen nitelik arasındaki korelasyon derecesidir. Bunun saptanabilmesi için araştırmacının gerçek durumla ilgili bir dış kritere gereksinimi vardır. Bunun sağlanması ise çoğu kez araştırmacı için imkânsızdır. Bu nedenle tahmin geçerliliği için aynı konuda farklı ölçmeler yapılarak bunlar karşılaştırılabilmektedir. *İçerik geçerliliği*, ölçeğin içeriğinin veya en azından görünümünün ne derece geçerli olduğunun ölçüsüdür. Davranış bilimlerinde çok yaygın olarak başvuru olan bu geçerlilik ölçüsünde genellikle konu ile ilgili uzman kişilerin görüşlerine başvurularak geliştirilen ölçeğin ne derece geçerli olduğu saptanmaktadır. Uzman kişiler, ölçeğin ölçülmek istenen şeyi hangi ölçüde temsil edebileceği konusunda kişisel yargılarını belirtmektedirler. Bu yargılar esas alınarak ölçeğin içsel geçerliliği hakkında bir sonuca varılmaktadır. *Yapısal geçerlilik* ise ölçeğin tahmin ve içerik geçerliliğinin teorik nedenlerinin hangi ölçüde saptanabileceği ile ilgilidir. İçerik ve tahmin geçerliliği olan bir ölçeğin niçin içerik ve tahmin geçerliliğine sahip olduğu teorik olarak açıklanabilirse bu açıklamaya göre bir model geliştirilebilir ve bu modelle ilgili bazı genellemeler yapılabilmektedir. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, ölçekle ilgili bazı genellemelerin yapılabilmesi için ölçeğin yapısal geçerliliğinin saptanması gerekmektedir (KURTULUŞ, 2004, s. 30). Churchill (1999, s. 455)' in de belirttiği gibi, yapısal geçerlilik, bir ölçeğin ölçmek istenen şeyi ne kadar ölçebilip ölçemediği ile ilgilenmektedir.

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin içerik ve yapısal geçerliliklerinin test edilmesi yoluyla varolan ölçeklerle elde edilen bilgilerin teorik bilgi ile ne derece örtüştüğü görülmeye çalışılmıştır. Bir başka ifade ile, ölçeklerin ölçülmek istenen kavramı ölçebilme yetenekleri test edilmiştir. Yukarıda yapılan açıklamalar çerçevesinde bu çalışmada, öncelikle, konusunda uzman kişilerin kişisel yargılarına başvurularak yapılan beyin fırtınası sonucunda ölçeğin içsel geçerliliği hakkında

¹²⁵ İçsel tutarlılığın bir göstergesi olarak *Cronbach' s Alpha* katsayısının kabul gören alt sınırı % 70' tir. Bununla beraber, keşfedici nitelikteki araştırmalar için, sınır % 60' a düşebilmektedir (HAIR ve diğerleri, 1998, s. 118). Bu çalışma bir anlamda ölçek geliştirmeye yönelik bir çaba olduğundan *Cronbach' s Alpha* katsayısı için kabul edilebilir sınır olarak .60 alınmıştır. Literatürde kabul edilebilir *Cronbach' s Alpha* sınırı olarak, benzer şekilde, .60 değerinin alındığı çok sayıda çalışma da bulunmaktadır.

bir sonuca varılmaya çalışılmıştır. İkinci adım olarak da ön-test sonucunda elde edilen veriler *yapısal geçerlilik (construct validity)* analiziyle test edilmiştir. Geçerlilik testinin, güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı belirli bir katsayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testi daha çok kuramsal analizlerle yapılmaktadır. *Yapısal geçerlilik*, bir değişkeni ölçmek üzere sorulan soruların o değişkeni ölçmek üzere sorulan soruların o değişkeni ölçüp ölçmediğinin (veya o değişkenle ne derece ilişkili olduğunun) kuramsal olarak analizini öngörmektedir. Bu çalışmada hazırlanan ölçeğin geçerliliğini saptamak amacıyla, geçerlilik analizlerinin önde geleni, *betimsel faktör analizi* kullanılmaktadır. Çünkü, Hair ve çalışma arkadaşlarının (1998, ss. 94-95) da belirttiği gibi, *betimsel faktör analizi* değişkenlerin yapılarını ortaya koymak suretiyle, teorik bilgilerin uygulamada ne kadar geçerli olup olmadığını görme şansı tanıyan bir analiz türüdür. Zaten, faktör analizinin amaçlarından bir tanesi de değişken yapılarını ortaya koymaktır.

Faktör analizinde indirgeme işlemi yapılırken, birbirleri arasında diğer değişkenlere göre daha yüksek korelasyon bulunan değişkenler birer grup olarak betimlenmektedir. Ve belirli bir grubu oluşturan değişkenlerin gerisinde, onların tümünü bir arada tutan ortak bir faktörün olduğu varsayılmaktadır. Çalışmada, bu faktörler, “*uygulama*” ve “*değer*” olarak tanımlanmaktadır. Belirli bir gruptaki her bir değişkenin söz konusu boyutlar arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi, o değişkene ait *faktör yükü* ile belirlenmektedir. Bu faktör yükleri, değişkenlerin ilgili oldukları boyutla aralarındaki, bir anlamda, *korelasyonu* (teknik deyimle boyuta ne derece ve yönde *yüklendiklerini*) göstermektedir. Faktör analizinin ölçek geliştirme alanında kullanılmasında temel çıkış noktası, bir faktöre belirli bir büyüklüğün üstünde faktör yüküyle [genellikle (+, -) .30 ve üzeri] yüklenen değişkenlerin, o faktörle anlamlı bir ilişki içinde olduğu ve dolayısıyla ilgili faktörü ölçmede kullanılabilirdir. Faktör yükü (+, -) .30’ un altında olan değişkenler, ilgili faktörün ölçülmesinde göz ardı edilebilir bir katkıya sahip olduklarından elenmektedirler. Bu çalışmada da, bu kıstas kullanılarak faktör yükleri .30’ un altında olan değişkenler elenmiş ve kalan değişkenler üzerinden her bir faktör için yeni bir Faktör Analizi uygulayarak Tablo 11’ de görülen sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo 11’ de görüldüğü gibi, faktör yüklerinin mutlak değerleri .304 ile .957 arasında değişmektedir. Bu, çalışmadaki ifadelerin, daha önce belirlenen ilgili oldukları boyutların ölçülmesine anlamlı bir biçimde katkıda bulduklarını göstermektedir.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucunda çalışma ifadeleri 25 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucunda çıkarılan ancak çalışma amacı için önemli olduğu düşünülen dört ifade, deneme amaçlı olarak yine de soru kağıdına ilave edilmiştir.

Tablo: 11
Tüm Çalışma Boyutları İçin Faktör Analizi Sonuçları (Ön-test)

<i>Faktör</i>	<i>Toplumsal Uygulamalar Faktör Yüğü</i>	<i>Toplumsal Değerler Faktör Yüğü</i>	<i>Örgütsel Uygulamalar Faktör Yüğü</i>	<i>Örgütsel Değerler Faktör Yüğü</i>	<i>Uygulama İfadeleri</i>
Faktör I Kollektizm	.858 .833 .774 .754 .719 .629 .577 .430 .395 .346	.564 .803 .758 .769 .373 .642 .805 .593 .472 .454	.750 .692 .694 .712 .580 .581 .793 .767 .822 .664	.733 .477 .798 .605 .483 .369 .779 .736 .420 .475	YK2. Bu toplumda/kurumda, arkadaşlarının veya ailesinin mutluluğu ve iyiliği kişiler için çok önemlidir/önemli olmalıdır DK4. Bu toplumda/kurumda insanlar, mensubu olduğunu hissettiği gruplar tarafından alınan kararlara sayęı gösterirler/göstermelidirler DK3. Bu toplumda/kurumda, ebeveynler ve çocuklar/astlar ve üstler mümkün olabildiğince birbirlerine bağlı kalırlar/kalmalıdır DK2. Bu toplumda/kurumda, kendi isteklerinden fedakarlık yapmalarını gerektirse bile yakınları ile ilgilenmek herkesin görevidir/görevi olmalıdır YK3. Bu toplumda/kurumda mutluluk, insanlarla birlikte vakit geçirmek olarak algılanır/algılanmalıdır KK1. Bu toplumda/kurumda liderler, bireysel amaçları ile çatışsa bile, gruba bağlılığı desteklerler/desteklemelidirler DK1. Bu toplumda/kurumda, ne kadar fedakarlık gerektirirse gerektirsin, ebeveynler ve çocuklar/astlar ve üstler birbirlerine bağlı kalırlar/ kalmalıdır KK5. Bu toplumda/kurumda bireysel çıkarlar, grubun çıkarlarının önünde gelir/gelmelidir (r) KK7. Bu toplumda/kurumda, grup üyeleri arasında bir gizlilik vardır/olmalıdır ve herkes gruba kolay alınmaz/alınmamalıdır YK1. Bu toplumda/kurumda insanlar, arkadaşlarının takdir veya başarı kazanmasından gurur duyarlar/duymalıdır
Faktör II Güç Mesafesi	.496 .445 .317	.417 .477 .357	.388 .425 .442	.359 .553 .549	GM5. Bu toplumda/kurumda etkili mevkilerdeki insanlar, kendilerinden daha alt düzeydeki kişilerle aralarındaki sosyal mesafeyi artırmazlar/artırmamalıdır (r) GM1. Bu toplumda/kurumda, makam ve statü sahibi kişiler özel ayrıcalıklara, imtiyazlara sahip değildirler/sahip olmamalıdır (r) GM3. Bu toplumda/kurumda insanlar, ebeveynleri/üstleri ile aynı fikirde olmadıklarını sıklıkla ifade edebilirler/edebilmelidirler (r)
Faktör III Belirsizlikten Kaçınma	.957 .859 .648 .633	.722 .635 .957 .766	.502 .942 .923 .877	.359 .352 .370 .324	BK6. Bu toplumda/kurumda kuralların prosedürlerin takip edilmesi gerektiği sıklıkla ifade edilir/edilmelidir BK3. Bu toplumda/kurumda bireyler ülkelerinin/kurumlarının yararına olduğunu düşünse bile, toplum/kurum kurallarını asla çiğnemezler/çiğnemelidirler BK4. Bu toplumda/kurumda bireyler risk almadan önce dikkatlice düşünürler/düşünmelidirler BK5. Bu toplumda/kurumda, bireyler sağlık/iş güvencesine sahiptirler/sahip olmalıdırlar
Faktör IV Zamana İlişkin Yönelim	.581 .581	.547 .547	.551 .551	.552 .552	ZİY1. Bu toplumda/kurumda başarılı olmanın yolu geleceği planlamaktır/planlamak olmalıdır ZİY5. Bu toplumda/kurumda eğitim sistemi bireyi geleceğe hazırlamaya yöneliktir/yönelik olmalıdır
Faktör V Performansa İlişkin Yönelim	.486 .379 .438	.322 .421 .427	.453 .402 .410	.433 .376 .368	PİY1. Bu toplumda/kurumda bireyler, sürekli gelişen bir performans sergilemeleri için teşvik edilirler/edilmelidirler PİY2. Bu toplumda/kurumda bireyler kendileri için zorlayıcı performans hedefleri koymazlar/koymamalıdır (r) PİY4. Bu toplumda/kurumda yüksek performans hedeflerine ulaşmak için her türlü zorluğa göğüs gerilir/gerilmelidir
Faktör VI Paternalizm	.459 .473 .304	.412 .412 .366	.442 .397 .474	.347 .477 .467	P2. Bu toplumda/kurumda çocuklar/astlar için neyin iyi olduğunu en iyi ebeveynleri/üstleri bilir/bilmelidir P4. Bu toplumda/kurumda üstlerin deneyim ve aklı astları için en iyi rehberdir/rehber olmalıdır P6. Bu toplumda/kurumda üstün görevi astlarını korumak, yönlendirmek ve onların iyiliğine olacağına inandığı kararı onların adına vermektir/vermek olmalıdır

3233. Veri Toplama Araçları ve Soru Kağıdı

Bu çalışma, ne UOG' lerde çalışanların bireysel değerlerini, ne de belirli bir grubu kültür birimi olarak incelemeye ve anlamaya çalışmaktadır. Sadece, UOG' leri kültürel bir olgu olarak anlamayı amaçlamaktadır. Burada incelenecek nesne, farklı örgütlerdeki bireylerin oluşturduğu bir grubun değeri ya da uygulamaları değildir. Bu araştırmanın analiz düzeyi olarak *örgüt* ele alınmaktadır. Örgüt kültürü bir örgütte çalışan tüm kesimlerin paylaştıkları değer, inanç ve davranış örüntülerine, sembollerine, ritüellere, öykülere, kahramanlara karşılık gelen örgütsel bir unsurdur. Ancak bu çalışma kapsamında, soru kağıdının yoğunluğu ve içeriği nedeniyle, kurumlardaki hiyerarşinin çeşitli düzeylerindeki çalışanlardan ve yöneticilerden ziyade, sadece *orta ve üst düzey yöneticilerden* hem toplumlarında hem de örgütlerinde yaygın olan uygulamaları ve kendi tercihlerini her bir kültür boyutu için belirtmeleri istenecektir. Diğer bir ifadeyle orta ve üst kademe yöneticilerden oluşan bir yatay kesit alınarak örgütler değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Soru kâğıtları, araştırma örneklemini oluşturan firmaların yönetim kurulu üyeleri, genel müdürleri, genel müdür yardımcıları ya da yönetici asistanları ile yapılan ön görüşmelerden sonra, çalışma amacına uygun yöneticilerin seçilmesi ve doldurulan soru kâğıtlarının toplanması için firmadaki üst düzey bir yöneticiye e-posta, posta ya da faks aracılığıyla gönderilmiştir. Posta ve e-posta ile soru kağıdında cevaplama oranının düşük olması nedeniyle takiplerin (follow-up) yapılması gerekmektedir. Bu amaçla örnekleme yer alan firmalara iki haftalık aralıklarla telefon ve e-posta aracılığıyla sürekli hatırlatmalar yapılmıştır. Ayrıca imkanlar elverdiği ölçüde firmalar ziyaret edilerek yöneticilerle görüşülüp yeterli katılım sağlanmaya çalışılmıştır. Veri toplama süreci 01.08.2005 tarihinde başlayıp 15.12.2005 tarihinde tamamlanmıştır.

Yabancı ortağın ana merkezi ile UOG' in örgütsel değerleri/uygulamaları arasındaki etkileşimi ortaya koyabilmek ve bu etkileşimi yerel sosyo-kültürel bağlam açısından ele almak amacıyla çalışmanın başlangıcında hem UOG' in hem de yabancı ortağın çalışmaya katılması amaçlanmıştır. UOG' lerin örgüt kültürlerini ortaya koyabilmek için UOG' lerde çalışan Türk yöneticilerden, yabancı ortağın ana örgütünün kültürünü ortaya koyabilmek için de yabancı ortağın ana merkezinde çalışan yabancı yöneticilerden soru kağıtlarını yanıtlamaları talep edilmiştir. Örgüt düzeyinde elde edilecek verilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırmak için de her UOG' de çalışan 10 Türk ve yabancı ortaklarının ana merkezlerinde görevli 10 yabancı yöneticinin soru kağıdını yanıtlaması amaçlanmıştır. Ancak firma yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda bu sayılara ulaşmanın bir ütopya olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle en fazla katılım sağlanmaya çalışılsa da örnekleme yer alan her UOG için 3-30 arasında kadar değişen Türk yönetici katılımı sağlanmıştır. Yabancı ortağın ana merkezindeki örgüt kültürünü ölçebilmek için de ana merkezdeki

yabancı yöneticilerin ya da ilgili literatürde firmaların en önemli kültür taşıyıcıları olarak kabul edilen yabancı ortağın denizaşırı kuruluşlarında çalışmak için görevlendirdiği 1 ya da 2 yabancı yöneticinin katılımı sağlanmıştır. Daha önce de ifade edildiği üzere, çalışmanın örnek kütlesi, Türkiye’ de faaliyette bulunan 74 UOG’ den oluşmaktadır. Bireysel düzeyde ele alındığında 306 üst/orta kademe yönetici, örgütsel düzeyde ele alındığında da 74 UOG’ in 39’ u hem yabancı ortak hem de firma olarak, 15’ i de sadece firma olarak çalışmaya katılmıştır. Firma sayısı baz alındığında örnekleme yer alan firmaların çalışmaya katılım oranları yabancı ortak-UOG düzeyinde % 52.7 iken, firma düzeyinde genel katılım düzeyi ise % 73’ dür. Özellikle literatürde yer alan daha önceki çalışmalarla (TATOĞLU-GLAISTER, 1998b; KABASAKAL-BODUR, 1998) kıyaslandığında, bu katılım oranlarının araştırma örneklemini temsil etme gücüne sahip olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada kullanılan soru kağıdı dört bölümden oluşmaktadır (soru kağıdının Türkçe versiyonu için EK2’ ye, İngilizce versiyonu için EK3’ e bakınız¹²⁶). İlk bölümde, katılımcılardan eğitim ve görevlerine ilişkin demografik özelliklerini belirtmeleri istenmiştir. Bunu takip eden bölümde, çalıştıkları firmanın stratejilerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Son iki bölümde ise sırasıyla, yaşadıkları toplumun sosyo-kültürel bağlamına ve çalıştıkları örgütün kültürüne yönelik, izomorfik yapıda, dörtlü biçimde 29 ifade yer almaktadır. Bu çalışmada her iki kültür değişkeni, hem *uygulamalar (practices)* hem de *değerler (values)* olarak incelenmektedir. Katılımcılardan hem yaşadıkları *toplumu* hem de *örgütlerindeki* mevcut durumları (uygulamaları) ve olması gerekeni (değerleri) değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılar, her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadıklarını, 1 (kesinlikle katılmıyorum)’ den 7 (kesinlikle katılıyorum)’ ye kadar değişen 7’ li Likert tipi ölçek kullanarak değerlendirmişlerdir. Yanıtlama hatalarını en aza indirmek için, ifadelerin yaklaşık olarak dörtte biri ters kodlanmıştır (yani düşük puan alan ifadeler olumlu cümleler olarak sunulmuştur). Yapılan kodlamaya göre, her bir ölçekten alınan yüksek puan, ölçeğe verilen ismi yansıtmaktadır (1: en az derecede tanımlayan nitelik; 7: en fazla tanımlayan nitelik). Örneğin, ortaklaşa davranışçılık ölçeğinden alınan yüksek puan, yüksek ortaklaşa davranışçılığı veya güç mesafesi ölçeğinden alınan yüksek puan, geniş güç mesafesini yansıtmaktadır. Tüm ölçeklerin psikometrik özellikleri ilgili başlıklar altında rapor edilmiştir. Ölçeklerin her bir örneklem grubunda geçerliği ve güvenilirliği sınanmış ve onaylanmıştır.

¹²⁶ Soru kağıtları Türkçe olarak geliştirilmiş ve yabancı ortakların yanıtlayabilmesi için İngilizce’ ye tercüme ettirilmiştir. Soru kağıtları dört defa Türkçe’ den İngilizce’ ye ve İngilizce’ den Türkçe’ ye çevrilmiş ve orijinal form ile karşılaştırılıp farklılıklar giderilmeye çalışılmıştır.

324. Analiz Yöntemi ve Veri Seti

3240. Analiz Yöntemi

Çalışmanın ana yöntemini *Regresyon Analizi* oluşturacaktır. Çalışmada ilk olarak, araştırma verileri doğrultusunda, Türk kültürünün ve Türkiye’ de faaliyette bulunan UOG’ lerin örgüt kültürlerinin genel değerlendirmesi yapılacaktır. Bu değerlendirme sürecinde, toplumsal kültür ve örgüt kültürü literatüründe yer alan diğer çalışma sonuçları da dikkate alınacaktır. Ayrıca iki kültür düzeyinin ve iki kültür ögesinin birbirleri ile karşılaştırmaları yapılarak aralarındaki farklar ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Örneğin alındığı toplumun standart sapmasının (σ) bilinmediği, toplum parametrelerinin hipotez testinde kullanılmasının tercih edilmediği ve örnek birim sayılarının az olduğu ($n < 30$) durumlarda tek örnek ve iki örnek hipotezlerinin test edilmesinde *t-testi* kullanılmaktadır. İki örnek durumunda örneklerin bağımlı ve bağımsız olmaları test modelini etkilemektedir (ÖZDAMAR, 2002, s. 358). Bağımlı iki örnek, iki veri dizisinin n birimlik tek bir grup üzerinden elde edilmiş olduğunu; bağımsız iki örnek, iki veri dizisinin farklı iki grup birimlerden (iki ayrı gruptan) elde edilmiş olduğunu belirtmektedir. Burada çalışmanın veri setine uygun olarak *bağımlı iki örnek t-testi* (*2-Related-Samples t Test*) kullanılacaktır. *Bağımlı iki örnek t-testi*, bir grupta yer alan n birimden farklı zamanlarda, farklı işlemlerden (treatments) elde edilmiş iki veri setinin farklarının (f, Difference) 0 ortalamalı toplumun rasgele örnekleri olup olmadığını ($H_0: \mu_F = 0$) test etmeyi amaçlayan bir testtir. n bireyin işlemde önce ve sonra verileri/farklı iki işlemde elde edilmiş verileri/rasgele iki gruba ayrılmış ikizlerin bir işlemde elde edilen verilerinin farklarını analize yarayan bir yöntemdir (ÖZDAMAR, 2002, s. 364).

Çalışmadaki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesinde kullanılan tahmin yöntemleri ise aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:

Yöntem 1: En Küçük Kareler Yöntemi (EKK). Araştırma hipotezleri ilk olarak *çoklu doğrusal regresyon denklemi* (*en küçük kareler yöntemi*) ile analiz edilmiştir. Analizde X ve Y değişkenleri çok sayıda olduğu için alternatif modeller çoklu doğrusal *EKK* yöntemi ile çözümlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bağımlı değişkenin beklenen değerinin ya da ortalamasının, bağımsız değişken setine bağlı olarak nasıl değiştiğini gösteren aşağıdaki regresyon denklemiyle tahmin edilecektir:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \dots + \epsilon_i$$

Yöntem 2: Tobit Modeli. Araştırma hipotezleri *en küçük kareler yöntemi* ile analiz edildikten sonra bulguları desteklemek amacıyla kalitatif bir model olan *Tobit modeli* kullanılacaktır. Her ne kadar bağımlı ve bağımsız değişkenler normal dağılsa da hata terimleri bağımsız değişkenlerin bir fonksiyonu olduğundan modelin *EKK* kullanılarak tahminine çalışmak yanlı ve tutarsız tahminler yapılmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, çalışma kapsamında *EKK* yönteminin yanı sıra *Tobit* analizi aracılığıyla tahmin modelleri yeniden test edilecektir (AKBAY ve diğerleri, 1999, s. 494). Çünkü modeller, belirli noktalarda yoğunlaşmış ve sınırlandırılmış alt veya üst limite sahip bağımlı ve bağımsız değişkenleri içerdiği için normal dağılım varsayımı ihmal edilmiş olabilecektir.

Tobit model aynı zamanda sansürlü (censoring) veya kesikli regresyon modeli (truncated regression model) olarak adlandırılmaktadır. Bağımlı değişkenin değişim aralığının herhangi bir şekilde sınırlandırıldığı regresyon modellerinde eğer belirli bir aralığın dışındaki gözlemler tamamen kaybedilmekte ise kesikli model, ancak en azından bağımsız değişkenler gözlenebiliyorsa *Tobit* model söz konusu olmaktadır (EMEÇ, 2001, s. 62).

Probit ve logit modellerde gözlenen bir kukla değişken,

$$Y_i = \begin{cases} 1, & y_i^* > 0 \text{ ise} \\ 0, & y_i^* \leq 0 \text{ ise} \end{cases}$$

şeklinde. $y_i^* = \beta x_i + u_i$, $i = 1, \dots, T$ biçimindeki regresyon modelinde,

$$Y_i = \begin{cases} 1, & \beta x_i + u_i > 0 \\ 0, & \beta x_i + u_i \leq 0 \end{cases}$$

$u_i \equiv IN(0, \sigma^2)$ ifadesi *tobit* modelini,

$$y_t = X_t \beta + \varepsilon_t$$

$$y_t = \max\{y_t, L\}$$

Yukarıdaki *tobit* modelde, $y_i^* \leq 0$ olduğunda, y_i^* üzerine bazı gözlemler sıfır değerini almaktadır. $\beta x_i + u_i$ modelinde negatif veya sıfır y_i gözlemleri ihmal edildiğinden, sadece $u_i > -\beta x_i$ için gözlemlerin modele katılması sonucu, u_i hata terimleri sıfır ortalamaya sahip olamaz. *Tobit* modelinde y_t bir görünmeyen değişken, X_t açıklayıcı değişkenlerin bir vektörü, β parametreler vektörüdür. ε_t , normal özdeş ve bağımsız olarak dağılmış rassal kalıntı değişkenidir. y_t gözlenen bağımlı değişken ve L sansürlenmiş noktadır (EMEÇ, 2001, ss. 62-63).

Yöntem 3: Adımsal regresyon (stepwise). Son aşamada araştırma hipotezleri *adımsal (stepwise) regresyon çözümlemesi* ile test edilmektedir. Yukarıda hem *doğrusal EKK yönteminde* hem de *tobit analizinde* alternatif modellerde değişkenlerin modele dahil edilmesi kararı araştırmacı tarafından alınmaktadır. Anlamlı değişkenlerin belirlenmesi ve değişken sayısının azaltılması amacıyla yapılan *stepwise* analizinde ise değişkenlerin modele dahil edilme kararı program tarafından verilmektedir. Muhtemel açıklayıcı değişkenler bir liste halinde alınır ve adım adım denklem oluşturur. İlk açıklayıcı değişken, bağımlı değişkenin ortalaması etrafındaki değişimi, tek başına en yüksek oranda açıklayan değişken olarak program tarafından seçilir. İkinci değişken, seçilen ilk değişken modeldeyken, R^2 'ye en yüksek oranda katkı yapan değişken olarak seçilir. Bu stepwise prosedür, ilave edilecek değişkenlerin R^2 'ye katkısı, kullanıcı tarafından önceden tespit edilmiş " R^2 'deki artış oranını" aşamayınca kadar devam edecektir (Bu çalışmada anlamlılık düzeyi .20'dir). Her bir açıklayıcı değişkenin regresyon denklemine katkısı R^2 'deki artışla ölçülür ki, söz konusu artışa bağlı olarak alternatif değişkenler regresyon denklemine ilave edilir ya da denklemden çıkarılır (STUDENMUND, 2001, s. 172).

3241. Veri Seti

Çalışmanın örnekleme, daha önce de ifade edildiği gibi, araştırma kriterleri göz önüne alındığında YASED veri tabanına kayıtlı 74 UOG' den oluşmaktadır. 74 UOG' in 54' ü firma olarak, 54 firmanın 39' u da hem firma hem de yabancı ortak düzeyinde çalışmaya katılmıştır. Çalışmada Türk kültürü ve UOG' lerin örgüt kültürü hakkında genel değerlendirme yapılırken 54 UOG' den elde edilen veriler kullanılmaktadır. Yerel sosyo-kültürel bağlamın ve yabancı ortağın ana merkezinin UOG' lerin örgüt kültürleri üzerindeki etkileri ise hem firma hem de yabancı ortak düzeyinde verilerin elde edildiği 39 UOG ile sınırlandırılmaktadır.

Çalışmada kullanılan değişkenlerin bir bölümü firmaların soru kağıtlarına verdikleri yanıtlar, bir bölümü de internet, yazılı basın ve yöneticilerle yapılan görüşmeler aracılığıyla elde edilen veriler doğrultusunda değerlendirilmiştir. Fazla olan soru sayısını daha fazla arttırmamak ve yöneticilerin değerli zamanlarını daha fazla almamak adına, internet ve yazılı basından elde edilebilecek değişkenlere soru kağıdında yer verilmemiştir. Tahmin analizlerinde kullanılan değişkenler ise aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:

Açıklanan Değişkenler: *UOG' in örgüt kültürünün* hem uygulama hem de değer düzeyindeki ortaklaşa davranışçılık boyutu **Y1**; güç mesafesi boyutu **Y2**; belirsizlikten kaçınma boyutu **Y3**; zamana ilişkin yönelim boyutu **Y4**; performansa ilişkin yönelim boyutu **Y5** ve paternalizm boyutu **Y6** ile ifade edilmektedir. UOG' in örgüt kültürü boyutları, UOG' de çalışan *yerel yöneticilerin*

soru kağıdının IV. Bölümünde yer alan sorulara verdikleri yanıtlar doğrultusunda değerlendirilmektedir.

Açıklayan Değişkenler: *Yerel sosyo-kültürel bağlamın (Türk toplumunun)* hem uygulama hem de değer düzeyindeki, ortaklaşa davranışçılık boyutu **X1**; güç mesafesi boyutu **X2**; belirsizlikten kaçınma boyutu **X3**; zamana ilişkin yönelim boyutu **X4**; performansa ilişkin yönelim boyutu **X5** ve paternalizm boyutu **X6** ile ifade edilmektedir. UOG' in örgüt kültürü boyutları, UOG' de çalışan *yerel yöneticilerin* soru kağıdının III. Bölümünde yer alan sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda değerlendirilmektedir.

Yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünün hem uygulama hem de değer düzeyindeki ortaklaşa davranışçılık boyutu **X25**; güç mesafesi boyutu **X26**; belirsizlikten kaçınma boyutu **X27**; zamana ilişkin yönelim boyutu **X28**; performansa ilişkin yönelim boyutu **X29** ve paternalizm boyutu **X30** ile ifade edilmektedir. UOG' in örgüt kültürü boyutları, soru kağıdının IV. Bölümünde yer alan sorulara UOG' in yabancı ortağının ana merkezinde görev yapan ya da yabancı ortağın ana merkezi tarafından UOG' de çalışmak üzere görevlendirilen *yabancı yöneticilerin* verdikleri cevaplar doğrultusunda değerlendirilmektedir.

Kültürel boyutların (hem toplumsal kültür/örgüt kültürü hem de uygulama/değer boyutlarının) ölçülmesinde yararlanılan ifadelerin içerikleri ve sayıları, daha sonraki başlıklar altında ele alınan, tüm çalışma boyutları için geçerlilik ve güvenilirlik analiz skorlarının ve tanımlayıcı istatistiklerinin yer aldığı Tablo 13 ve Tablo 14' de verilmektedir.

Araya Giren Değişkenler:

Çokuluslu İşletme Stratejisi: **X7**; bağımsız değişkeni, yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak algılamasını ifade etmektedir ve Bölüm II' de yer alan 1. soruya yöneticilerin verdikleri yanıtlar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Yabancı ortağın benimsediği çokuluslu işletme stratejisi ise **X8** ile gösterilmekte ve Bölüm II' de yer alan 2., 3., 4., 5, ve 6. sorularla ölçülmektedir.

Kültürler Arası Etkileşim ve Yabancı Ortağın Nitelikleri: **X9** değişkeni ile yabancı ortağın köken ülkesi ile ev sahibi ülke (Türkiye) arasındaki kültürel mesafe ifade edilmektedir. Köken ülke ve ev sahibi ülke arasındaki kültürel mesafe değişkeni iki ayrı yöntem ile hesap edilebilmektedir. İlki, ev sahibi ülkeden her bir ülkenin sapmaların karesinin (squared deviations) aritmetik ortalamasına dayanan Kogut ve Singh (1988)' in formülasyonudur. İkincisi, ev sahibi ülkenin

sıralamasından her ülkenin sapmasının karesinin toplamının, karekökünün alınması ile hesaplanan Euclidean mesafedir (BARKEMA-VERMEULEN, 1997, s. 854). Her iki formülasyon da, ülkeler arası kültürel uzaklık, Hofstede (1980a)' in toplumsal kültür boyutlarına (güç mesafesi, bireysellik/ortaklaşa davranışçılık, erillik/dişilik, belirsizlikten kaçınma) dayanarak ölçülmektedir. Yapılan hesaplamalar, bu iki formülasyondan elde edilen sonuçların birbiri ile tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle burada, UOG' i oluşturan ortaklar arasındaki kültürel mesafeler sadece, Kogut ve Singh (1988)' in formülasyonuna dayanarak ifade edilecektir.

$$\text{Kogut ve Singh (1988)' in indeksi, } CD_j = \sum_{i=1}^4 [(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i] / 4$$

CD_j ; j ülkesinin yerel ülkeye (bu çalışmada Türkiye' ye) olan kültürel uzaklığı,

I_{ij} ; j ülkesine ait i kültürel boyutunun indeksi değeri,

V_i ; indeksin i kültürel boyutu için varyansı,

u ; yerel ülkeyi (bu çalışmada Türkiye' yi),

i = güç mesafesi, bireysellik/ortaklaşa davranışçılık, erillik/dişilik, belirsizlikten kaçınma kültürel boyutları (Hofstede, 1980a, s. 315),

göstermektedir. Düşük kültürel fark değerlerine sahip ülkeler kültürel açıdan Türkiye' ye yakın kabul edilirken, yüksek kültürel fark değerlerine sahip ülkeler kültürel açıdan Türkiye' ye uzak ülkeler olarak değerlendirilmektedir. Örnek kütleli oluşturan ülkeler ile Türkiye arasındaki kültürel mesafeler ve Ronen ve Shenkar (1985)' in¹²⁷, ilgili alanda daha önce yapılan çalışmalara dayanarak geliştirdikleri ülke kümeleri Şekil 17' de özetlenmektedir.

X10, çalışan sayısı anlamında yabancı ortağın ana örgüt hacmini; **X12**, yabancı ortağın yaşını ve **X14**, yabancı ortağın uluslararası deneyimini ifade etmektedir. Firmalar hakkındaki bu bilgiler, internet aracılığıyla ve yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir.

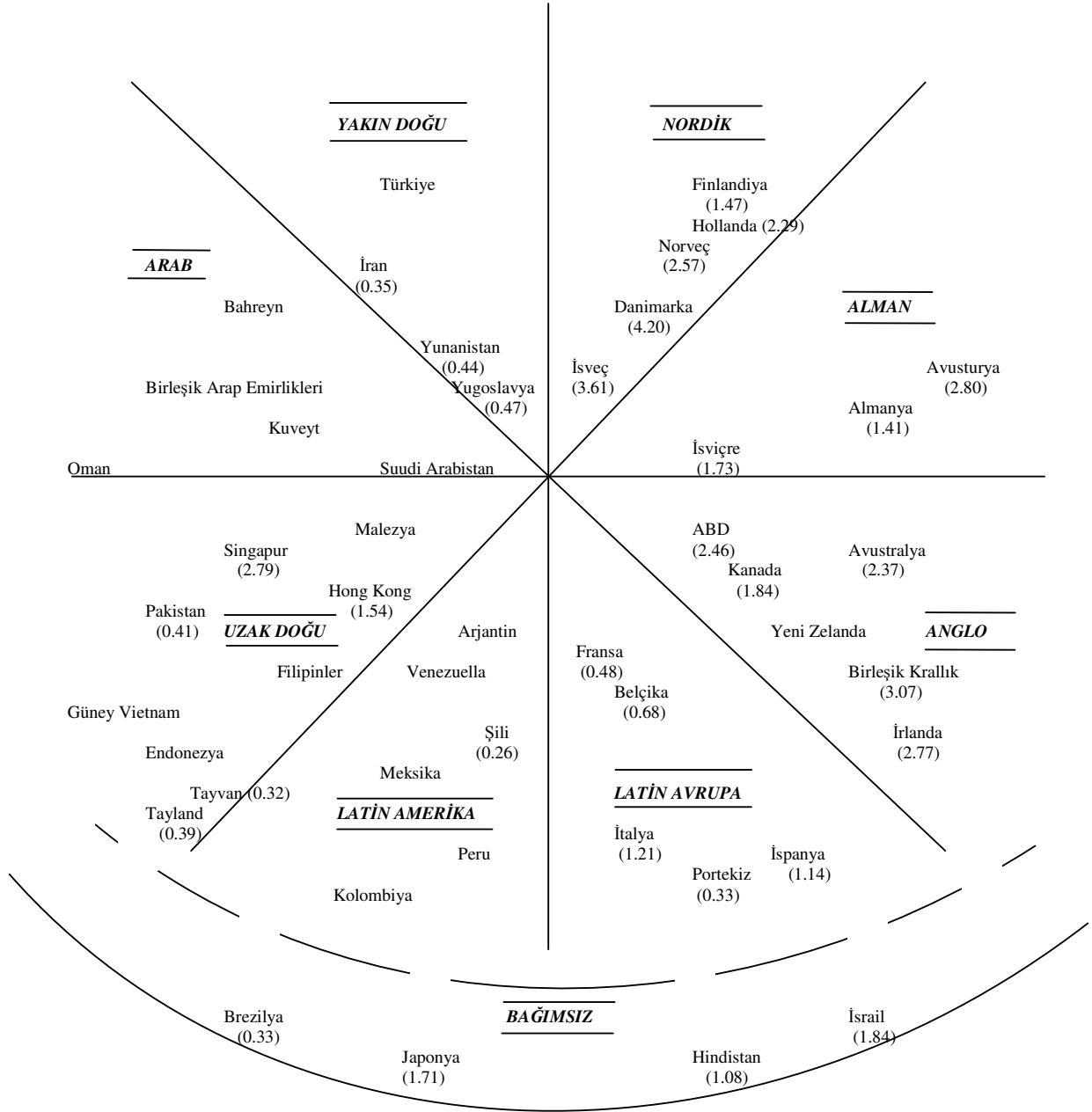
Yerel Ortağın Nitelikleri: X11, çalışan sayısı anlamında yerel ortağın ana örgüt hacmini; **X13**, yerel ortağın yaşını ve **X15**, yerel ortağın uluslararası deneyimini ifade etmektedir. Firmalar hakkındaki bu bilgiler de, internet aracılığıyla ve yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir.

¹²⁷ Ronen ve Shenkar (1985), tutumsal, dil, din, endüstrileşme düzeyi ve GSMH gibi boyutları temel alınarak ilgili literatürde daha önce yapılan çalışmalara dayanarak ülkeleri 9 kümede gruplandırmaktadırlar. Daha fazla bilgi için bkz. Ronen-Shenkar, 1985, ss. 435-454.

Örgütsel Faktörler: Çalışan sayısı düzeyinde UOG' in büyüklüğü *X16*, yabancı ortağı ile gerçekleştirdiği ortaklık ve firmanın kuruluş tarihi anlamında yaşı, sırasıyla, *X17* ve *X18* ile ifade edilmektedir. Yabancı ortağın UOG' deki mülkiyet oranı *X19* ile gösterilmektedir. Firmalar hakkındaki bu bilgiler, internet aracılığıyla ve yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. UOG' in yabancı ortağa olan maddi ve maddi olmayan bağımlılığı ise, sırasıyla, *X20* ve *X21* ile ifade edilmekte ve yerel yöneticilerin yanıtladığı soru kağıdının Bölüm II' de yer alan 10. ve 11. soru ile değerlendirilmektedir. *X22* ile gösterilen UOG' de görevli yabancı yönetici sayısı ise firma yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Yöneticilerin aldığı eğitim ise *X23* bağımsız değişkeni ile gösterilmekte ve kişi başına düşen eğitim saati ise Bölüm I' de yer alan 9. soru aracılığıyla belirlenmektedir.

Endüstriyel Ortam: Endüstriyel ortam değişkeni *X24* ile ifade edilmektedir. İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstriyel ortam, daha öncede belirtildiği üzere, çok ülkeli ve küresel olarak sınıflandırılmaktadır. Bu çalışma kapsamında, örnek kütleli endüstriyel ortamlarına dayanarak çok ülkeli ve küresel olarak ayırmada, Kobrin (1991)' in 56 endüstrinin bütünleşme endeksine (küreselleşme derecesine) dayanarak geliştirdiği endüstri sınıflandırmasını kullanılmaktadır. Kobrin (1991) endüstrileri, çokuluslu işletmelerin bağlı kuruluşları arasında meydana gelen işlem maliyetlerinin, işletmenin toplam uluslararası satışları içerisindeki payına oranına ve paralelinde firmalar arası bilgi ve kaynak akışına dayanarak çok ülkeli ya da küresel endüstriler olarak sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmada bütünleşme endeksi olarak üç bağımsız değişken kullanılmaktadır. Bunlar; (1) teknolojik yoğunluk (satış yüzdesi olarak Ar-Ge giderleri), (2) pazar yapısı (reklam yoğunluğu, yani satış yüzdesi olarak reklam giderleri), (3) uluslararasılaşmanın ölçümü (ülke dışında yapılan satışların firmanın toplam satışları (ana firma ve bağlı firmanın toplam satışları) içindeki yüzdesidir (KOBİRİN, 1991, ss. 17-31).

Buraya kadar olan bölümde çalışmanın veri toplama yöntemi, ön-test çalışma doğrultusunda gerçekleştirilen ölçeklerin sosyal beğenilirlik, geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları ve çalışmada kullanılacak analiz yöntemleri ve veri seti verilmeye çalışılmıştır. Bundan sonraki başlıklarda ise örneklemden elde edilen veriler doğrultusunda araştırma bulguları değerlendirilecektir. Bu amaçla, öncelikle ön-testte olduğu gibi ölçeklerin sosyal beğenilirlik, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yeniden test edilecek ve örgütlerdeki uzlaşma düzeyleri hesap edilecektir. Daha sonra da araştırma bulguları çerçevesinde çalışma hipotezleri test edilmeye çalışılacaktır.



Şekil: 17

Ülke Kümeleri ve Ülkelerin Türkiye'ye Olan Kültürel Uzaklık Değerleri

Kaynak: RONEN-SHENKAR, 1985, ss. 435-454 ile KOGUT-SINGH, 1988, ss. 411-432' den uyarlanmıştır.

33. Araştırma Bulguları

330. Araştırmanın Sosyal Beğenilirlik Ölçümü

Ön-testte bu çalışmaya özgü geliştirilmeye çalışılan sosyal beğenilirlik ölçeği, araştırma sonucunda elde edilen veriler (N=306) ışığında yeniden geliştirilmiştir. Sosyal beğenilirlik ölçeğinin oluşturulmasının altında yatan varsayımlar ön-test çalışma bölümünde detaylı bir biçimde ele alındığı için burada tekrar değinilmeyecektir. Araştırma verileri doğrultusunda yeniden oluşturulan sosyal beğenilirlik ölçeği Tablo 12’ de verilmektedir. Tabloda görüldüğü üzere, toplumsal/örgütsel uygulamaların/değerlerin neredeyse tamamının .30’ un altında faktör yükleriyle yüklenmesi, *sosyal beğenilirlik eğiliminin az olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilmektedir.*

Tablo: 12

Toplumsal/Örgütsel Uygulama/Değer Boyutu İçin Faktör Analizi Sonuçları (Ön-test)

Faktör	Faktör Yüklü				Uygulama/Değer İfadeleri
	Toplumsal uygulamalar	Toplumsal değerler	Örgütsel uygulamalar	Örgütsel değerler	
<i>Sosyal Beğenilirlik</i>	.254	.308	.209	.229	YK1 (ortaklaşa davranışçılık)
	-.040	.312	.229	.239	DK1 (ortaklaşa davranışçılık)
	-.009	.318	.253	.253	DK3 (ortaklaşa davranışçılık)
	-.201	-.197	-.189	-.143	GM5 (güç mesafesi)
	.257	.120	.158	.168	BK3 (belirsizlikten kaçınma)
	.345	.172	.192	.220	ZİY5 (zamana ilişkin yönelim)
	.316	.192	.209	.188	PIY4 (performansa ilişkin yönelim)
	.255	.143	.108	.149	P6 (paternalizm)

Oluşturulan bu ölçeklerin, yöneticilerin uygulamalarına ve değerlerine dayalı olarak, literatürdeki mevcut çalışmaların ve burada geliştirilen ifadelerin bir bütün olarak geliştirildiği ve ön-test ile test edildikleri dikkate alındığında, örneklem için anlamlı ve geçerli oldukları düşünülebilir. Ancak, böylesi bir yaklaşım güvenilir ve geçerli ölçeklerin oluşturulmasında gerekli fakat yeterli değildir. Bu nedenle, araştırmada elde edilen veriler ışığında oluşturulan ölçeklerin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin yeniden test edilmesi gerekmektedir.

331. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, yukarıda da belirtildiği üzere ön-test çalışma (N=30) çerçevesinde analiz edilmiş olup araştırmanın soru kağıdı bu analizler çerçevesinde yeniden düzenlenmiştir. Ancak örneklemde (N=306) elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin yeniden test edilmesi çalışma için gerekli görülmektedir. Örneklemde yer alan birey düzeyinde elde edilen veriler (N=306) ile gerçekleştirilen güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları Tablo 13 ve Tablo 14’ de yer almaktadır.

Tablo: 13
Tüm Çalışma Boyutları İçin Güvenirlik Analizi Skorları ve Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Kültürel Profiller</i>	<i>İfade sayısı</i>	<i>Çıkarılan ifadeler</i>	<i>Toplumsal Uygulamalar</i>				<i>Toplumsal Değerler</i>			
			<i>M</i>	<i>Ölçek Varyans</i>	<i>SD</i>	<i>Chronbach Alpha</i>	<i>M</i>	<i>Ölçek Varyans</i>	<i>SD</i>	<i>Chronbach Alpha</i>
Ortaklaşa davranışçılık	11 (8)	KK5, KK6, KK7	37.83	40.58	6.37	.637 (.657)	43.74	42.20	6.50	.713 (.730)
Güç mesafesi	3	-	14.89	11.63	3.41	.689 (.692)	7.91	12.47	3.53	.698 (.720)
Belirsizlikten kaçınma	4	-	13.92	27.00	5.19	.706 (.711)	22.91	10.88	3.30	.662 (.693)
Zamana ilişkin yönelim	3 (2)	ZİY3	7.18	9.74	3.12	.601 (.603)	12.86	2.17	1.47	.602 (.604)
Performansa ilişkin yönelim	4 (3)	PIY2	13.26	19.48	4.41	.657 (.659)	17.58	5.90	2.43	.648 (.649)
Paternalizm	4 (3)	P5	12.78	15.75	3.97	.678 (.678)	13.54	15.34	3.91	.672 (.678)
GENEL DEĞERLENDİRME	29 (23)		96.82	199.92	14.14	.723 (.718)	118.54	123.08	11.09	.658 (.711)

Toplumsal uygulamalar ve değerler genel değerlendirme: $\alpha = .681$ ($\alpha_{DÜZ} = .713$)

Çıkarılan ifadelerle: $\alpha = .738$ ($\alpha_{DÜZ} = .752$)

Tablo 13' ün devamı

Kültürel Profiller)	İfade sayısı	Çıkarılan ifadeler	Örgütsel Uygulamalar				Örgütsel Değerler			
			Ölçek		Chronbach Alpha	Ölçek		Chronbach Alpha		
			M	Varyans		M	Varyans			
Ortaklaşa davranışçılık	11 (8)	KK5, KK6, KK7	36.26	65.03	8.06	.843 (.844)	43.27	43.79	6.62	.793 (.811)
Güç mesafesi	3	-	11.42	15.07	3.88	.792 (.794)	8.26	10.73	3.28	.684 (.702)
Belirsizlikten kaçınma	4	-	20.40	19.87	4.46	.705 (.716)	22.28	15.61	3.95	.697 (.699)
Zamana ilişkin yönelim	3 (2)	ZİY3	10.52	6.36	2.52	.649 (.649)	12.46	2.67	1.63	.611 (.644)
Performansa ilişkin yönelim	4 (3)	PİY2	14.30	12.44	3.53	.665 (.666)	17.74	6.47	2.54	.601 (.650)
Paternalizm	4 (3)	P5	12.35	12.14	3.48	.674 (.675)	12.84	18.55	4.31	.728 (.729)
GENEL DEĞERLENDİRME	29 (23)		105.25	212.47	14.58	.783 (.798)	116.85	173.26	3.16	.770 (.812)

Örgütsel uygulamalar ve değerler genel değerlendirme: $\alpha = .833$ ($\alpha_{DÜZ} = .859$)

Çıkarılan ifadelerle: $\alpha = .866$ ($\alpha_{DÜZ} = .881$)

Tablo: 14
Tüm Çalışma Boyutları İçin Faktör Analizi Sonuçları

<i>Faktör</i>	<i>Toplumsal Uygulamalar Faktör Yüğü</i>	<i>Toplumsal Değerler Faktör Yüğü</i>	<i>Örgütsel Uygulamalar Faktör Yüğü</i>	<i>Örgütsel Değerler Faktör Yüğü</i>	<i>Uygulama İfadeleri</i>
Faktör I Kollektizm	.592 .502 .597 .776 .750 .708 .789 .566	.615 .621 .583 .716 .792 .628 .803 .580	.563 .738 .720 .800 .654 .650 .561 .716	.516 .573 .584 .530 .743 .730 .659 .623	KK1. Bu toplumda/kurumda liderler, bireysel amaçları ile çatışsa bile, gruba bağlılığı desteklerler/desteklemelidirler YK1. Bu toplumda/kurumda insanlar, arkadaşlarının takdir veya başarı kazanmasından gurur duyarlar/duymalıdır YK2. Bu toplumda/kurumda, arkadaşlarının veya ailesinin mutluluğu ve iyiliği kişiler için çok önemlidir/önemli olmalıdır YK3. Bu toplumda/kurumda mutluluk, insanlarla birlikte vakit geçirmek olarak algılanır/algılanmalıdır DK1. Bu toplumda/kurumda, ne kadar fedakarlık gerektirirse gerektirsin, ebeveynler ve çocuklar/aslar ve üstler birbirlerine bağlı kalırlar/ kalmalıdır DK2. Bu toplumda/kurumda, kendi isteklerinden fedakarlık yapmalarını gerektirse bile yakınları ile ilgilenmek herkesin görevidir/görevi olmalıdır DK3. Bu toplumda/kurumda, ebeveynler ve çocuklar/aslar ve üstler mümkün olabildiğince birbirlerine bağlı kalırlar/kalmalıdır DK4. Bu toplumda/kurumda insanlar, mensubu olduğunu hissettiği gruplar tarafından alınan kararlara saygı gösterirler/ göstermelidirler
Faktör II Güç Mesafesi	.548 .769 .755	.807 .642 .495	.787 .709 .643	.824 .682 .665	GM1. Bu toplumda/kurumda, makam ve statü sahibi kişiler özel ayrıcalıklara, imtiyazlara sahip değildirlersahip olmamalıdır (r) GM3. Bu toplumda/kurumda insanlar, ebeveynleri/üstleri ile aynı fikirde olmadıklarını sıklıkla ifade edebilirler/edebilmelidirler (r) GM5. Bu toplumda/kurumda etkili mevkilerdeki insanlar, kendilerinden daha alt düzeydeki kişilerle aralarındaki sosyal mesafeyi artırmazlar/artırmamalıdır (r)
Faktör III Belirsizlikten Kaçınma	.772 .755 .612 .544	.743 .700 .650 .560	.664 .593 .658 .736	.760 .580 .539 .596	BK3. Bu toplumda/kurumda bireyler ülkelerinin/kurumlarının yararına olduğunu düşünseler bile, toplum/kurum kurallarını asla çığnemezler/çığnememelidirler BK4. Bu toplumda/kurumda bireyler risk almadan önce daima dikkatlice düşünürler/düşünmelidirler BK5. Bu toplumda/kurumda, bireyler sağlık/iş güvencesine sahiptirler/sahip olmalıdırlar BK6. Bu toplumda/kurumda kuralların prosedürlerin takip edilmesi gerektiği sıklıkla ifade edilir/edilmelidir
Faktör IV Zamana İlişkin Yönelim	.686 .574	.712 .737	.596 .781	.616 .808	ZİY1. Bu toplumda/kurumda başarılı olmanın yolu geleceği planlamaktır/planlamak olmalıdır ZİY5. Bu toplumda/kurumda eğitim sistemi bireyi geleceğe hazırlamaya yöneliktir/yönelik olmalıdır
Faktör V Performansa İlişkin Yönelim	.591 .622 .624	.769 .737 .716	.816 .667 .593	.811 .583 .684	PİY1. Bu toplumda/kurumda bireyler, sürekli gelişen bir performans sergilemeleri için teşvik edilirler/edilmelidirler PİY4. Bu toplumda/kurumda yüksek performans hedeflerine ulaşmak için her türlü zorluğa göğüs gerilir/gerilmelidir PİY3. Bu toplumda/kurumda önemli ödüller kıdem ve deneyimden ziyade yalnızca performansa ve başarıya dayalı verilir/verilmelidir
Faktör VI Paternalizm	.814 .848 .543	.772 .786 .736	.687 .743 .675	.723 .802 .817	P2. Bu toplumda/kurumda çocuklar/aslar için neyin iyi olduğunu en iyi ebeveynleri/üstleri bilir/bilmelidir P4. Bu toplumda/kurumda üstlerin deneyim ve aklı asları için en iyi rehberdir/rehber olmalıdır P6. Bu toplumda/kurumda üstün görevi aslarını korumak, yönlendirmek ve onların iyiliğine olacağına inandığı kararı onların adına vermektir/vermek olmalıdır

Araştırmada, ön-test çalışmada olduğu gibi, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında yaygın olarak kullanılan *içsel tutarlılık* yöntemi kullanılmış olup, içsel tutarlılığın ölçülmesinde de en çok kabul görmüş yöntem olan *Cronbach's Alpha Katsayısı*ndan faydalanılmaktadır. Kültürel profilleri temsil eden değer ve uygulama ifadelerinin içsel tutarlılığı için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları, büyük ölçüde destekleyici nitelikte olmuştur. Hem toplumsal kültür hem örgüt kültürü ve hem uygulamalar hem de değerler için güvenilirlik analizi sonuçları, $\alpha > .60$ kriteri esas alındığında, 29 değer ve uygulama ifadesinden 6' sının dışında tutulmasına yol açmıştır. Bu 6 ifadenin araştırma dışında tutulmasında, hem iki kültür düzeyi hem de uygulama-değer boyutları için aynı zamanda güvenilir olması göz önüne alınmaktadır. Bu şekilde, belirtilen ifadeler çıkarıldıktan sonra, kültürel profillere ilişkin araştırmanın *Cronbach's Alpha* skorları Tablo 13' de görüldüğü üzere, .843 ile .601 arasında değişmektedir. Bu güvenilirlik katsayıları ölçeklerin oldukça yüksek bir güvenirlige sahip olduğunu göstermektedir (ÖZDAMAR, 2002, s. 673).

Güvenilirlik analizi sonrasında silinen değişkenler geçerlilik analizine tabi tutulmaktadır. Bu çalışmada hazırlanan ölçeğin geçerliliğini saptamak amacıyla, ön-test çalışmada olduğu gibi, geçerlilik analizlerinin önde geleni, *betimsel faktör analizi* kullanılmaktadır. Araştırmada yer alan ölçeklere ilişkin uygulanan faktör analizinde bir değişkenin ait olduğu faktörle olan ilişkisini gösteren korelasyon katsayıları dikkate alınmaktadır. Hair ve çalışma arkadaşlarına (1998, s. 111) göre, istatistiksel önem ögesinin yanı sıra pratik önemin de sağlanması için her bir değişkenin ait olduğu faktöre ilişkin korelasyon katsayısının alt sınırı olarak .70 değeri kullanılmalıdır. Ancak bu araştırmada bir bakıma ölçek geliştirilmeye çalışılmaktadır. Faktör analizinin ölçek geliştirme alanında kullanılmasında temel çıkış noktası ise, bir faktöre (+,-) .30 ve üzeri faktör yüküyle yüklenen değişkenlerin, o faktörle anlamlı bir ilişki içinde olduğu ve dolayısıyla ilgili faktörü ölçmede kullanılabileceğidir. Tablo 14' de de görüldüğü üzere, faktör yüklerinin mutlak değerleri .848 ile .502 arasında değişmektedir. Bu veriler, ifadelerin, daha önce belirlenen ilgili oldukları boyutların ölçülmesine anlamlı bir biçimde katkıda bulduklarını göstermektedir.

Çalışmada kullanılacak kültürel profillerin belirlenmesi ve araştırma ölçeklerinin güvenilirliği ve geçerliliği kadar önemli bir diğer konu ise örgüt düzeyindeki uzlaşma derecesidir.

332. Örgütlerdeki Uzlaşma Düzeyi

Kültür, sosyal grubu niteleyen bir olgu olmakla birlikte, ölçülüp değerlendirilebilmesi, sosyal grubu oluşturan bireylerin ortak algılamalarına dayanmaktadır. Diğer bir deyişle, kültür, bireysel bir özellik olmaktan çok sosyal grubu niteleyen bir olgudur. Bu nedenle, kültür çalışmalarında, bireysel düzeyde elde edilen bilgilerin çalışılan sosyal gruba göre bütünleştirilip toplanması gerekmektedir. Bununla birlikte, yapılan araştırmalar, örgüt genelince paylaşılan kültürel unsurlar yanında, örgütlerin

yönetim kademelerine, fonksiyonel birimlerine, örgüt içindeki çalışanların mesleklerine ve demografik özelliklerine göre farklı şekillerde ortaya çıkan, hatta kişiler arası spesifik ilişkilere dayalı olarak da oluşabilen kültürel unsurlar ve nitelikler olduğunu ortaya koymaktadır (DANIŞMAN-ÖZGEN, 2003). Örgüt kültürü çalışırken, odaklanılan kültürel unsur kadar göz önüne alınması gereken diğer önemli bir nokta da, örgütte tek bir kültürün var olduğu konusundaki yanlış inançtır (LUNDBERG, 2001, s. 329). Birçok örgütün az ya da çok iyi geliştirilmiş kültür “şemsiyesi” ne sahip olmasının yanı sıra, örgütsel alt sistemler de kültürlere sahiptirler. Bir örgütteki tüm üyelerin benzer değer eğilimlerini benimsemeleri beklenemez. Aksine örgütteki çeşitli gruplar (örneğin, işlevsel açıdan farklılaşan departmanlarda ya da bölümlerde çalışanlar, farklı meslek grupları gibi başlıca örgüt kademeleri) birçok farklı, hatta karşıt değer eğilimlerini benimseyen örgütsel alt kültürlere sahiptir (GREGORY, 1983; HARRIS-MORAN, 1987, s. 141). Meyerson-Martin (1987) ve Martin (1992) kültüre ilişkin bu bakış açısını *bütünleştirici (integration)*, *farklılaştırıcı (differentiation)* ve *parçalanmış (fragmentation)* olmak üzere üç başlıkta toplamaktadır. *Bütünleştirici perspektif*, örgütün tamamında paylaşılan baskın birliği, bütünlüğü, uyumu ve uygulamaların ve politikaların açıklığını vurgulamakta (FEDOR-WERTHER, 1995, s. 36) ve tüm örgüt üyelerinin homojen temalardan oluşan aynı inanç sistemini paylaştığını ileri sürmektedir. Bu bakış açısından örgüt kültürü örgütte bütünleşme, uzlaşma, açıklık, bağlılık ve örgütsel verimliliğin temel aracı olarak görülmektedir. Kültürü oluşturan öğeler (semboller, değerler ve uygulamalar) arasında bir uyumun var olduğu kabul edilmektedir. Örgüt kültürü konusundaki çalışmaların çoğunda bu bakış açısı egemendir (BARLEY ve diğerleri, 1988). Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, kişi-örgüt uyumu (O'REILLY ve diğerleri, 1991; HARRIS-MORAN, 1987) ve örgütte liderlik konuları üzerinde durmakta ve liderleri, örgüt kültürünün yaratıcısı ve gerektiğinde değiştiricisi olarak görmektedirler (SCHEIN, 1992). *Farklılaştırıcı perspektif*, benzerliklerin ve uyumun varlığını inkâr etmemekle birlikte, örgütte tek bir ortak kültürün olmadığını, aralarında bir uyumun söz konusu olabileceği gibi birbiriyle çatışan ya da birbirlerine kayıtsız kalabilen çeşitli alt kültürlerin var olduğunu benimsemektedir (VAN MAANEN, 1979a; MARTIN 1992; GREGORY, 1983; SAFFOLD, 1988; HOFSTEDE, 1998). Martin (1992) bu iki bakış açısını örgüte ilişkin modern yaklaşımlarla ilgili görmektedir. Martin (1992)' in post modern bakış açılarıyla ilişkilendirdiği *parçalanmış perspektif* ise, örgütteki çoklu bakış açılarına, belirsizlik ve farklı yorumların varlığına dikkati çekmektedir.

Riley (1983, s. 414), örgüt kültürünün tüm örgüt üyelerinin atfettiği birleştirilmiş değerler sistemi olarak değil, bütünleşik alt kültür sistemleri şeklinde görülmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Örgütteki farklı alt grupların farklı değer sistemlerine sahip olmalarının paralelinde büyük, ademi merkezleşmiş örgütler çoklu değer sistemlerine ya da alt kültürlere (GREGORY, 1983) sahip olmaktadır. Wiener (1988), güçlü merkezi bir değer sisteminin, çoklu kültürün özünde bulunan potansiyel bölücülüğü azaltabileceğini ileri sürmektedir. Van Maanen ve Barley ise, “örgütlerin tek ve benzersiz kültürler yarattıklarını ileri sürdüğü” için “örgüt kültürü” terimini kullanmayı bile açıkça reddetmektedirler

(ALVESSON, 1993, s. 75). Ancak, bu çalışmada, örgüt içinde birçok alt kültürün (mesleki, bölümsel alt kültürler gibi) var olduğunu kabul etmenin yanı sıra, örgüt genelinde baskın bazı örgüt kültürü değerlerinin var olduğunu düşünülmektedir. Martin-Siehl (1983)' in ve Harrison-Carroll (1991)' un ifade ettiği gibi, kültürel değişkenlerin yoğunluğunun ve gücünün örgütteki kişiden kişiye, gruptan gruba ve örgütler arasında değişebilmesinin yanı sıra baskın örgüt kültürünün yaygın temasını koruduğu kabul edilmektedir. Burada bireysel düzey yerine örgütsel sonuçlar düzeyinde çalışılacağı için, grup üyeleri arasında heterojenlik varsayımı yerine üyeler arasında homojenlik varsayımı benimsenmektedir. Çalışmada, örgütlerde bulunan, örgüt kültürlerinin bir parçası olan sadece belirli bir alt grubun değer eğilimleri incelenmeyecektir. Dolayısıyla, ulaşılan bulgular söz konusu örgütlerdeki örgüt kültürlerinin bir göstergesi olarak düşünülmekte ve bu bulguların ele alınan örgütlerdeki egemen değerleri yansıttığı kabul edilmektedir. Ancak, kültürel unsurlar ile ilgili örgüt üyeleri arasında bir uzlaşma yok ise, niceliksel araştırmalarda toplanan verinin aritmetik ortalamasının bütünleşik bakış açısına göre örgütün kültürünü temsil ettiği ifade edilemeyecektir. Diğer bir deyişle, çalışılan kültürel unsurlara ilişkin örgüt çalışanları arasında birliktelik olmadığı sürece, bu kültürel unsurların örgütün kültürü olarak kabul edilmesi çok fazla anlamlı olmayacaktır. Çalışanların birbirinden farklı algıları örgüt genelince paylaşılan kültürel nitelikten çok, Martince tanımlanan alt-kültüre ya da kültür içinde dağınıklığa işaret edebilmektedir. Bundan dolayı, niceliksel örgüt kültürü araştırmalarında çalışılan kültürel unsurların gerçekten o örgütün kültürünü temsil edip etmediğini belirlemek için örgüt üyeleri arasında uzlaşma olup olmadığının hesaplanması gerekmektedir.

Değerlendirilen kültürel nitelik ile ilgili örgüt üyeleri arasında yüksek bir uzlaşma olup olmadığı sperman-prophecy yöntemi, yüksek medyan korelasyonu, örgüt-içi varyans analizi, varyans katsayısı ya da uzlaşma indeksi gibi çeşitli yöntemlerle hesaplanabilmektedir. Bu çalışmada ise, örgüt üyeleri arasında uzlaşma derecesinin ölçümünde, *aynı fikirde olma (aggrement) indeksi (r_{wg}) yöntemi* kullanılacaktır (JAMES ve diğerleri, 1993, 1996; HOUSE ve diğerleri, 2004, s. 133). r_{wg} , aynı ortam içinde bulunan cevaplayıcıların herhangi bir konu ile ilgili cevaplarına ilişkin ortak eğilim taşıma derecelerini ifade etmektedir. Bu sezgisel (heuristic) indeks, esas olarak belirli bir grup üyeleri arasında rasgele verilebilecek cevaplar ile gözlenen varyansı karşılaştırmaktadır. Bu şekilde, r_{wg} sonuçları belirli bir gruptaki bireylerin herhangi bir ölçüğe ilişkin ortalama değerinin bu bireylerin oluşturduğu grubu temsil edip etmediğini belirlemeyi sağlamaktadır. r_{wg} aynı fikirde olma indeksi aynı zamanda cevaplayıcılar arası güvenilirliği (interrater reliability), yapısal geçerliliği ve yanıtlayıcıların kişisel önyargılarını (response bias) belirlemek amacıyla da kullanılmakta, diğer bir deyişle bu formülasyon cevaplayıcılar arası güvenilirliğin sezgisel (heuristic) bir biçimini sunmaktadır (JAMES ve diğerleri, 1984). Bu istatistiksel yöntemin en önemli avantajı, gruplar-arası varyansa bağlı olmaması ve böylelikle grup içinde farklı fikir birliği düzeylerini göstermesidir. Dolayısıyla, bu yöntemin kullanılmasıyla sadece bütünleşik kültür bakış açısı içinde değil aynı zamanda farklılaşma ve dağınıklık bakış açısı içindeki kültürel yansımalar da görülebilecektir. Diğer bir deyişle, bu yöntem,

örgüt genelinde paylaşılan kültürel unsurlara ilişkin uzlaşılı olup olmadığını göstermesi yanında, örgüt içindeki değişik alt gruplara göre farklılaşan sosyal gruplar içinde de uzlaşılı olup olmadığını ve örgüt içinde kültürel unsurların ne derece dağılımlık arz ettiğini de gösterebilecektir. Yöntemde, her bir kültürel profil için birden fazla ifadenin kullanıldığı ölçeklerde, aynı fikirde olma durumunu gösteren değerler şu şekilde hesaplanmaktadır:

Formülde;

$$r_{wg(j)} = \frac{j \left[1 - \frac{S_X^2}{\sigma_{EU}^2} \right]}{j \left[1 - \frac{S_X^2}{\sigma_{EU}^2} \right] + \frac{S_X^2}{\sigma_{EU}^2}}$$

j ; ölçekteki ifade (item) sayısını,
 S_X^2 ; ölçekteki ifadelerle ilişkin elde edilen (gözlemlenen) ortalama varyans
 σ_{EU}^2 ; $\left[\frac{c^2 - 1}{12} \right]$ üniform dağılıma ilişkin varyansı,
 c ; ölçekteki kategori sayısını, ifade etmektedir

Verinin örgüt genelince toplanıp toplanamayacağını gösteren $r_{wg(j)}$ değerlerinin yorumlanması, büyük ölçüde parmak hesabı kuralına (rule of thumb) dayanmaktadır. Bu indeksi kullanan araştırmacıların geneli, kabul edilebilir uzlaşılı derecesini göstermek için .70' in üzerindeki değerleri almışlardır (PAYNE, 2000; DANIŞMAN-ÖZGEN, 2003). Buna göre, .70' ten 1.0' a doğru değerler artıka daha yüksek oranda fikir birliğine işaret etmektedir. Kültürel unsurlar ile ilgili örgüt üyeleri arasında bir uzlaşılı olup olmadığını incelemek amacıyla $r_{wg(j)}$ istatistiği kullanılarak hesaplanan bu çalışmadaki uzlaşılı derecesi sonuçları Tablo 15' de sunulmaktadır. Çizelgede görüldüğü üzere, $r_{wg(j)} > .70$ kriteri esas alındığında, örgütlerin hemen hemen hepsinde, cevaplayıcılar arasında kültürel profillerin paylaşımına ilişkin büyük ölçüde uzlaşılı bulunduğu görülmektedir. Örgütsel ve toplumsal değer ve uygulama boyutlarında Toplam 54 firmanın 1296 $r_{wg(j)}$ değerinden sadece 13' ü uzlaşılı için kabul edilebilir düzey olan .70' in altında çıkmıştır. Dolayısıyla, yukarıda tanımlanan toplumsal ve örgütsel değer ve uygulamalar, üzerinde çalışılan 54 örgütün her birisinde, büyük oranda yüksek uzlaşılı derecesi ile temsil edilmektedir.

Tablo 15: Örgütlerin Uzlaşı Derecesi Sonuçları

<i>r_{wg(i)} : Örgütlerin Toplumsal Uygulama Düzeyindeki Uzlaşı Derecesi</i>						
<i>Firma</i>	<i>Ortaklaşa Davranışçılık</i>	<i>Güç mesafesi</i>	<i>Belirsizlikten kaçınma.</i>	<i>Zamana ilişkin yönelim</i>	<i>Performansa ilişkin yönelim</i>	<i>Paternalizm</i>
01	.88	.83	.78	.96	.83	.71
02	.96	.77	.84	.83	.87	.90
03	.95	.90	.97	.96	.88	.90
04	.72	.71	.92	.63	.86	.94
05	.99	.78	.90	.98	.98	.78
06	.98	.83	.82	.70	.90	.95
07	.77	.78	.66	.74	.83	.75
08	.88	.76	.66	.81	.77	.64
09	.70	.68	.70	.70	.68	.74
10	.81	.72	.74	.70	.75	.71
11	.94	.76	.93	.69	.88	.85
12	.89	.77	.74	.76	.72	.74
13	.93	.71	.75	.77	.72	.77
14	.87	.98	.81	.96	.85	.97
15	.91	.96	.72	.98	.81	.95
16	.99	.99	.99	.98	1.00	1.00
17	.94	.72	.89	.97	.72	.77
18	.94	.84	.89	.96	.74	.73
19	.87	.73	.80	.76	.76	.70
20	.93	.76	.77	.78	.73	.80
21	.92	.75	.71	.66	.77	.74
22	.88	.71	.71	.71	.81	.71
23	1.00	.98	.98	.98	.92	1.00
24	.96	.88	.83	.96	.90	.98
25	.95	1.00	.99	1.00	.99	.99
26	.99	.99	.99	1.00	1.00	.99
27	.88	.98	.92	.83	.77	.94
28	.98	.66	.79	.93	.79	.97
29	.97	.87	.82	.96	.98	.75
30	1.00	.98	.99	.98	.99	.99
31	.85	.74	.70	.72	.70	.71
32	.88	.97	.88	.97	.80	.79
33	.99	.96	.99	1.00	1.00	1.00
34	.93	.77	.73	.95	.79	.70
35	.91	.81	.90	.77	.87	.74
36	.99	.99	.98	.96	.97	.99
37	.99	.99	.99	.97	.98	.98
38	.88	.90	.89	.98	.83	.73
39	1.00	.99	.99	1.00	.99	.99
40	.98	.94	1.00	1.00	.90	.96
41	.98	.97	.98	.93	.97	1.00
42	.92	.81	.83	.80	.77	.79
43	.95	.76	.91	.83	.95	.86
44	.95	.79	.83	.91	.79	.94
45	.87	.71	.77	.74	.73	.87
46	.99	.97	.98	.93	1.00	.97
47	.99	.97	.98	.93	1.00	.97
48	.98	1.00	.98	.86	.90	.94
49	.97	.94	.79	.88	.77	.99
50	.98	.94	1.00	1.00	.94	1.00
51	.88	.87	.79	.80	.83	.75
52	.75	.99	.76	.96	.73	.78
53	.97	.84	.88	.98	.95	.89
54	.81	.94	.80	.80	.81	.86

Not: .70' in altındaki skorlar koyu yazılmıştır.

Tablo 15' in devamı

<i>r_{wg(j)} : Örgütlerin Toplumsal Değer Düzeyindeki Uzlaşma Derecesi</i>						
<i>Firma</i>	<i>Ortaklaşa Davranışçılık</i>	<i>Güç mesafesi</i>	<i>Belirsizlikten kaçınma</i>	<i>Zamana ilişkin yönelim</i>	<i>Performansa ilişkin yönelim</i>	<i>Paternalizm</i>
01	.98	.97	.88	.97	.92	.85
02	.73	.93	.80	.80	.83	.90
03	.99	.83	.98	1.00	.96	.89
04	.99	.97	.99	1.00	1.00	.77
05	.97	.85	.97	.98	.77	.98
06	.95	.96	.98	.89	.98	.93
07	.98	.94	.95	.74	.92	.95
08	.88	.89	.98	.97	.86	.82
09	.89	.69	.83	.91	.95	.72
10	.89	.72	.93	.92	.92	.74
11	.95	.93	.95	.97	.91	.94
12	.94	.74	.93	.97	.81	.78
13	.95	.88	.91	.88	.86	.77
14	.89	.89	.93	.96	.83	.82
15	.85	.98	.84	1.00	.98	.72
16	.99	1.00	.99	.98	1.00	.99
17	.92	.94	.79	.98	.83	.83
18	.93	.93	.79	.98	.83	.86
19	.86	.91	.97	.99	.89	.92
20	.96	.90	.93	.97	.91	.87
21	.90	.88	.93	.93	.77	.92
22	.89	.79	.88	.91	.84	.74
23	.98	.97	.92	.96	.89	.89
24	.99	.99	.97	.96	.96	.98
25	.98	1.00	.99	1.00	.93	.99
26	.99	.93	.99	1.00	.99	.99
27	.99	.97	.99	.96	.99	.98
28	.94	.97	.92	.96	.90	.86
29	.95	.89	.99	.96	.97	.86
30	.99	.98	.99	.98	.99	.99
31	.91	.73	.83	.84	.81	.71
32	.89	.97	.87	.97	.98	.98
33	1.00	.98	.99	1.00	.99	.97
34	.98	.80	.92	.95	.91	.63
35	.94	.88	.95	.93	.91	.84
36	.99	1.00	.98	.98	.98	.99
37	1.00	1.00	1.00	.99	.98	.99
38	.95	.79	.85	1.00	.90	.87
39	1.00	.99	.99	.98	.99	.99
40	.99	.95	1.00	1.00	1.00	1.00
41	.98	1.00	.94	1.00	.97	.94
42	.98	.93	.74	.88	.94	.90
43	.99	.71	.71	.98	.96	.87
44	.95	.75	.85	.96	.98	.91
45	.99	.83	.97	.98	1.00	.87
46	.99	.96	.99	.93	1.00	.94
47	.99	.96	.99	.93	1.00	.94
48	1.00	1.00	.98	1.00	1.00	.97
49	.99	.94	.97	1.00	.77	.99
50	.99	1.00	.98	1.00	1.00	1.00
51	.96	.95	.88	.96	.96	.87
52	.96	.98	1.00	1.00	.99	.73
53	.96	.96	.90	1.00	.84	.98
54	.95	.90	.98	.98	.96	.87

Not: .70' in altındaki skorlar koyu yazılmıştır.

Tablo 15' in devamı

<i>r_{wg(j)} : Örgütlerin Örgütsel Uygulama Düzeyindeki Uzlaşı Derecesi</i>						
<i>Firma</i>	<i>Ortaklaşa davranışçılık</i>	<i>Güç mesafesi</i>	<i>Belirsizlikten kaçınma</i>	<i>Zamana ilişkin yönelim</i>	<i>Performansa ilişkin yönelim</i>	<i>Paternalizm</i>
01	.87	.89	.93	.97	.82	.98
02	.94	.71	.94	.98	.99	.83
03	.89	.94	.93	.91	.97	.74
04	.83	.95	.84	1.00	.96	.91
05	.96	.79	.99	.98	.97	.81
06	.93	.90	.83	.97	.72	.91
07	.93	.82	.87	.71	.73	.78
08	.89	.84	.87	.70	.70	.97
09	.90	.79	.82	.88	.85	.74
10	.92	.76	.94	.81	.73	.77
11	.99	.70	.83	.94	.74	.73
12	.91	.74	.74	.88	.83	.78
13	.87	.80	.80	.89	.76	.82
14	.90	.85	.90	.94	.95	.99
15	.92	.77	.82	.83	.72	.97
16	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
17	.94	.73	.98	.91	.94	.93
18	.94	.79	.98	.91	.94	.93
19	.82	.75	.77	.73	.91	.75
20	.99	.87	.97	.93	.97	.82
21	.72	.84	.73	.75	.67	.72
22	.83	.77	.76	.72	.77	.76
23	1.00	1.00	.99	.96	.98	.99
24	.99	.93	.96	.95	.91	.73
25	.97	.86	.97	.98	.93	.90
26	1.00	.98	.99	.98	.96	.98
27	.98	.97	.99	.96	.83	.83
28	.92	.96	.98	.91	.95	.87
29	.91	.79	.93	.94	.77	.78
30	1.00	.99	1.00	.92	.99	.99
31	.82	.76	.71	.71	.72	.70
32	.91	.75	.92	.93	.91	.82
33	1.00	.99	.98	.98	.98	.99
34	.91	.88	.95	.98	.82	.80
35	.92	.73	.89	.93	.89	.80
36	.99	.99	.99	.96	.99	.99
37	1.00	.99	1.00	.96	1.00	.98
38	.96	.81	.95	.98	.77	.73
39	1.00	1.00	.99	1.00	.99	1.00
40	.99	.94	.97	.93	.97	.96
41	.99	.97	1.00	.91	.98	1.00
42	.98	.83	.88	.98	.90	.77
43	.98	.94	.84	.74	.85	.96
44	.89	.87	.76	.98	.68	.93
45	.90	.99	.90	1.00	.97	.99
46	1.00	.97	.97	.93	.97	.97
47	1.00	.97	.97	.93	.97	.97
48	1.00	.97	1.00	.98	.97	.97
49	.95	.71	.98	.98	.97	.95
50	.98	.97	.97	1.00	1.00	1.00
51	.95	.81	.83	.98	.75	.97
52	.97	.90	.99	.96	.99	.98
53	.99	1.00	.99	1.00	.99	.99
54	.94	.75	.91	.80	.94	.83

Tablo 15' in devamı

<i>r_{wg(j)} : Örgütlerin Örgütsel Değer Düzeyindeki Uzlaşı Derecesi</i>						
<i>Firma</i>	<i>Ortaklaşa davranışçılık</i>	<i>Güç mesafesi</i>	<i>Belirsizlikten kaçınma</i>	<i>Zamana ilişkin yönelim</i>	<i>Performansa ilişkin yönelim</i>	<i>Paternalizm</i>
01	.98	.91	.96	.96	.98	.91
02	.98	.91	.94	.96	.83	.75
03	.92	.98	.85	.98	.96	.92
04	.99	.95	.92	1.00	1.00	.75
05	.98	.70	.95	.96	.98	.83
06	.95	.86	.93	.98	.98	.90
07	.98	.98	.88	.83	.93	.97
08	.98	.99	.97	.95	.69	.74
09	.88	.86	.82	.97	.87	.72
10	.94	.81	.93	.95	.91	.70
11	.97	.76	.98	.96	.98	.82
12	.96	.73	.96	.96	.90	.70
13	.96	.79	.85	.91	.93	.70
14	.89	.83	.84	.97	.97	.93
15	.97	.90	.93	.96	.94	.88
16	.99	1.00	.99	1.00	.99	1.00
17	.97	.73	.97	.95	.96	.84
18	.97	.70	.97	.95	.96	.84
19	.91	.83	.88	.87	.82	.74
20	.99	.95	.89	.96	.98	.76
21	.77	.83	.86	.81	.82	.92
22	.92	.70	.86	.77	.86	.69
23	1.00	.97	.99	.96	.96	.99
24	.96	.74	.98	.96	.97	.78
25	.99	.91	.99	1.00	1.00	.96
26	.99	.97	.99	.98	.99	.98
27	.99	.71	.98	.96	.97	.73
28	.94	.97	.98	.98	.99	.75
29	.98	.83	.91	.98	.96	.70
30	1.00	.99	1.00	.92	.98	.99
31	.89	.71	.71	.79	.81	.71
32	.94	.96	.90	.93	.96	.87
33	.99	.99	.98	1.00	.99	.99
34	.95	.84	.90	.96	.85	.71
35	.96	.77	.96	.93	.72	.85
36	.99	.99	.99	.96	.99	.99
37	.99	.99	1.00	.99	1.00	.98
38	.97	.81	.88	.98	.83	.77
39	.97	.93	.95	.86	.97	.94
40	1.00	.97	1.00	1.00	1.00	.97
41	.99	.97	.98	.93	.96	1.00
42	.97	.95	.72	.98	.94	.83
43	.97	.96	.92	.96	.96	.85
44	.90	.77	.97	.98	.99	.90
45	.95	.94	.77	.98	.99	.99
46	.99	.94	.98	1.00	1.00	.97
47	.99	.94	.98	1.00	1.00	.97
48	.99	.97	.98	.93	.97	.97
49	.99	.98	.88	1.00	.75	.77
50	1.00	.97	1.00	1.00	.97	1.00
51	.95	.97	.91	.96	.83	.90
52	.99	.90	.98	.96	.97	.90
53	.99	.99	.99	1.00	.99	.99
54	.95	.97	.95	.96	.81	.97

Not: .70' in altındaki skorlar koyu yazılmıştır.

333. Çalışmaya Katılan Örgütlerin ve Yöneticilerin Nitelikleri

Çalışmaya katılan örgütlerin nitelikleri Tablo 16' da, yerel ve yabancı yöneticilerin demografik özellikleri ise Tablo 17' de verilmektedir.

Tablo: 16

Örnekleme Yer Alan Örgütlerin Nitelikleri

<i>Yerel Yöneticilerin Katıldığı Örgütlerin Nitelikleri</i>			<i>Yerel ve Yabancı Yöneticilerin Katıldığı Örgütlerin Nitelikleri</i>		
	n	%		n	%
<i>UOG' in sahiplik yapısı</i> ⁷⁰			<i>UOG' in sahiplik yapısı</i>		
Azınlık	23	42.6	Azınlık	14	35.9
Eşitlik	14	25.9	Eşitlik	11	28.2
Çoğunluk	17	31.5	Çoğunluk	14	35.9
<i>UOG' in ortaklık tarihi</i>			<i>UOG' in ortaklık tarihi</i>		
1980 öncesi	8	14.8	1980 öncesi	7	17.8
1980-1990	25	46.3	1980-1990	15	38.5
1991-1996	21	38.9	1991-1996	17	43.6
<i>UOG' in endüstrisi</i>			<i>UOG' in endüstrisi</i>		
Dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayi	2	3.7	Dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayi	2	5.1
Kimya, petrol ür., lastik ve plastik san.	8	14.8	Kimya, petrol ür., lastik ve pl. sn.	4	10.2
Metal eşya, makine ve teçhizat san.	3	5.5	Metal eşya, makine ve teçh. sn.	1	2.6
Gıda, içki ve tütün sanayi	9	16.8	Gıda, içki ve tütün sanayi	6	15.4
Taş ve toprağa dayalı sanayi	4	7.4	Taş ve toprağa dayalı sanayi	4	10.4
Metal ana-yan sanayi	2	3.7	Metal ana-yan sanayi	2	5.1
Otomotiv endüstrisi ve savunma san.	14	25.9	Otomotiv endüstrisi ve savunm. sn.	9	23.1
Elektrik üretimi	2	3.7	Elektrik üretimi	2	5.1
İletişim	2	3.7	İletişim	1	2.6
Sigortacılık	3	5.5	Sigortacılık	3	7.7
Hizmet sektörü	5	9.3	Hizmet sektörü	5	12.7
<i>UOG' in yıllık satışı (\$)</i>			<i>UOG' in yıllık satışı (\$)</i>		
0-100 milyon	26	48.2	0-100 milyon	17	43.6
100.1-500 milyon	17	31.5	100.1-500 milyon	12	30.8
500.1 milyon ve yukarı	11	20.3	500.1 milyon ve yukarı	10	25.6
<i>Yabancı ortağın kültürel menşei</i>			<i>Yabancı ortağın kültürel menşei</i>		
ABD	13	24.2	ABD	10	25.6
Almanya	9	16.7	Almanya	7	17.9
Belçika	1	1.8	Fransa	7	17.9
Finlandiya	1	1.8	Hollanda	1	2.6
Fransa	7	13	İngiltere	5	12.7
Hollanda	1	1.8	İspanya	1	2.6
İngiltere	5	9.4	İsrail	1	2.6
İspanya	1	1.8	İtalya	3	7.7
İsrail	1	1.8	Kanada	1	2.6
İsveç	1	1.8	Kuveyt	2	5.2
İsviçre	2	3.7	Lüksembourg	1	2.6
İtalya	5	9.4			
Japonya	1	1.8			
Kanada	1	1.8			
Kuveyt	2	3.7			
Lüksembourg	2	3.7			
Tayvan	1	1.8			
<i>Kültürel Mesafe</i>			<i>Kültürel Mesafe</i>		
Düşük (1.5 ve aşağısı)	25	50	Düşük (1.5 ve aşağısı)	18	50.0
Orta (1.6-2.5)	19	38	Orta (1.6-2.5)	13	36.1
Yüksek (2.6 ve üstü)	6	12	Yüksek (2.6 ve üstü)	5	13.9
Toplam	54	100.0	Toplam	39	100.0

⁷⁰ Yabancı mülkiyet oranı % 50' nin üzerinde olan yabancı sermayeli işletmeler çoğunluk payına dayalı işletmeleri, % 50-50 eşitlik payına dayalı işletmeleri, % 50' nin altında olanlar ise azınlık payına dayalı işletmeleri ifade etmektedir.

Tablo: 17
Örnekleme Yer Alan Yerel ve Yabancı Yöneticilerin Nitelikleri

<i>Yerel Yöneticiler (n=264)</i>	<i>Yabancı Yöneticiler (n= 42)</i>
A. Yöneticilerin Geçmişi	
<p><i>Yaş (ort.)</i> : 41.63</p> <p><i>Cinsiyet</i> : Bay : % 72.35 Bayan : % 27.65</p> <p><i>Uyruk</i> : T.C. : % 98.86 Diğer : % 1.14</p> <p><i>Doğduğu ülke</i> :</p> <p style="padding-left: 20px;">Türkiye : % 96.59 Diğer : % 3.4</p> <p><i>Yaşanılan yabancı ülke sayısı (ort.)</i> :</p> <p style="padding-left: 20px;">1' den az : % 51</p> <p style="padding-left: 20px;">1' den fazla : % 49</p> <p><i>1' den fazla ülkede yaşayanların:</i></p> <p style="padding-left: 20px;">Buldukları ülke sayısı (ort.) : 1,41</p> <p style="padding-left: 20px;">Yabancı ülkede yaşama süreleri (ort.) : 3.25 yıl</p>	<p><i>Yaş (ort.)</i> : 44.36</p> <p><i>Cinsiyet</i> : Bay : 95.24 Bayan : 4.76</p> <p><i>Uyruk</i> :</p> <p style="padding-left: 20px;">Alman : % 16.7 Amerikan : % 16.7</p> <p style="padding-left: 20px;">Avusturya : % 2.4 Belçika : % 2.4</p> <p style="padding-left: 20px;">Birleşik Kr. : % 9.5 Brezilya : % 7</p> <p style="padding-left: 20px;">Fransız : % 23.7 İspanyol : % 4.8</p> <p style="padding-left: 20px;">İsrail : % 2.4 İsviçre : % 2.4</p> <p style="padding-left: 20px;">İtalyan : % 4.8 Kanada : % 2.4</p> <p style="padding-left: 20px;">Pakistan : % 2.4 Yunan : % 2.4</p> <p><i>Doğduğu ülke</i> :</p> <p style="padding-left: 20px;">Almanya : % 19 Amerika : % 14.3</p> <p style="padding-left: 20px;">Avusturya : % 4.8 Belçika : % 2.4</p> <p style="padding-left: 20px;">Birleşik Kr. : % 9.5 Brezilya : % 7</p> <p style="padding-left: 20px;">Fransa : % 21.4 İspanya : % 4.8</p> <p style="padding-left: 20px;">Şili : % 2.4 İsviçre : % 2.4</p> <p style="padding-left: 20px;">İtalya : % 4.8 Çin : % 2.4</p> <p style="padding-left: 20px;">Pakistan : % 2.4 Yunanistan : % 2.4</p> <p><i>Yaşanılan yabancı ülke sayısı (ort)</i> :</p> <p style="padding-left: 20px;">1' den az : ---</p> <p style="padding-left: 20px;">1' den fazla : % 100</p> <p><i>1' den fazla ülkede yaşayanların:</i></p> <p style="padding-left: 20px;">Buldukları ülke sayısı (ort.) : 2.62</p> <p style="padding-left: 20px;">Yabancı ülkede yaşama süreleri (ort.) : 9 yıl</p> <p style="padding-left: 20px;">Türkiye' de yaşama süreleri (ort.) : 3 yıl</p>
B. Yöneticilerin İş Yaşamı	
<p><i>Şu an çalışılan firmadaki iş deneyimi (ort.)</i> : 9,9 yıl</p> <p><i>Başka bir ÇUİ deneyimine sahip olma:</i></p> <p style="padding-left: 20px;">1' den az : % 52</p> <p style="padding-left: 20px;">1' den fazla : % 48</p> <p><i>ÇUİ deneyimi süresi (ortalama)</i> : 6.08 yıl</p> <p><i>Yerel işletme deneyimine sahip olma</i> :</p> <p style="padding-left: 20px;">1' den az : % 33</p> <p style="padding-left: 20px;">1' den fazla : % 67</p> <p><i>Yerel işletme deneyimi süresi (ort.)</i> : 6,35 yıl</p>	<p><i>Şu an çalışılan firmadaki iş deneyimi (ort.)</i> : 11.3 yıl</p> <p><i>Başka bir ÇUİ deneyimine sahip olma:</i></p> <p style="padding-left: 20px;">1' den az : % 28.6</p> <p style="padding-left: 20px;">1' den fazla : % 71.4</p> <p><i>ÇUİ deneyimi süresi (ortalama)</i> : 9.2 yıl</p> <p><i>Yerel işletme deneyimine sahip olma</i> :</p> <p style="padding-left: 20px;">1' den az : % 40.5</p> <p style="padding-left: 20px;">1' den fazla : % 59.5</p> <p><i>Yerel işletme deneyimi süresi (ort.)</i> : 5.5 yıl</p>

Tablo: 17' nin devamı

C. Yöneticilerin Örgütteki Konumu	C. Yöneticilerin Örgütteki Konumu
Üst düzey yönetim* : % 39.8	Üst düzey yönetim : % 50
Orta düzey yönetim** : % 60.2	Orta düzey yönetim : % 50
<i>Çalışılan Bölüm :</i>	<i>Çalışılan Bölüm :</i>
Finans-muhasebe : % 8.7	Finans-muhasebe : % 4.8
Üretim-Mühendislik: % 7.6	Üretim-Mühendislik: % 14.2
Pazarlama-satış : % 12.5	Pazarlama-satış : % 19
Destek hizmetleri : % 6	Destek hizmetleri : % 2.4
Planlama : % 4.9	Planlama : % 2.4
İnsan Kaynakları : % 8.7	İnsan Kaynakları : % 2.4
Ar-Ge : % 4.2	Ar-Ge : % 4.8
Satınalma : % 4.2	Üst Düzey Yönetim : % 50
Dış İlişkiler : % 1.1	
Kalite Güvence : % 2.3	
Üst Düzey Yönetim : % 39.8	
D. Yöneticilerin Eğitimi	D. Yöneticilerin Eğitimi
Üniversite : % 58.7	Üniversite : % 59.5
Yüksek Lisans : % 38.3	Yüksek Lisans : % 33.3
Doktora : % 3	Doktora : % 7.2
<i>Uzmanlık alanı :</i>	<i>Uzmanlık alanı :</i>
Yönetim ve Ekonomi : % 50.8	Yönetim ve Ekonomi : % 50
Mühendislik ve Pozitif Bilimler : % 43.6	Mühendislik ve Pozitif Bilimler : % 35.7
Eğitim ve sosyoloji : % 0.4	Eğitim, sosyoloji : % 2.4
Hukuk : % 1,5	Diğer : % 11.9
Diğer : % 3.7	
<i>Firma tarafından düzenlenen eğitim programına katılma</i>	<i>Firma tarafından düzenlenen eğitim programına katılma</i>
: % 82.2	: % 73.8
<i>Eğitim programının türü:</i>	<i>Eğitim programının türü:</i>
Yurtiçi : % 68.9 Şirket içi : % 66.7	Yurtiçi : % 45.2 Şirket içi : % 50
Yurtdışı : % 37.9 Şirket dışı : % 59.1	Yurtdışı : % 45.2 Şirket dışı : % 50
<i>Eğitim programı süresi (ort.) : 34.7 gün</i>	<i>Eğitim programı süresi (ort.) : 43.9 gün</i>

* Üst düzey yönetim sınıflandırması, genel müdür, genel müdür yardımcısı, yönetim kurulu üyesi ve ülke yöneticisi kademelerini içermektedir.

** Orta düzey yönetim kademesi, bölüm müdürlerini ve direktörleri içermektedir.

334. Toplumsal ve Örgütsel Düzeyde Kültürel Boyutların Tanımlanması

Bu başlık altında toplumsal kültürümüz ve Türkiye’ de faaliyette bulunan UOG’ lerin örgüt kültürü değerlendirmeleri 264 orta ve üst kademe yönetici ile yönetilen araştırma sonuçları çerçevesinde sunulmaktadır. Örnekleme yer alan yöneticilerin nitelikleri, “Çalışmaya Katılan Örgütlerin ve Yöneticilerin Nitelikleri” başlığı altında yer alan Tablo 17’ de görülmektedir.

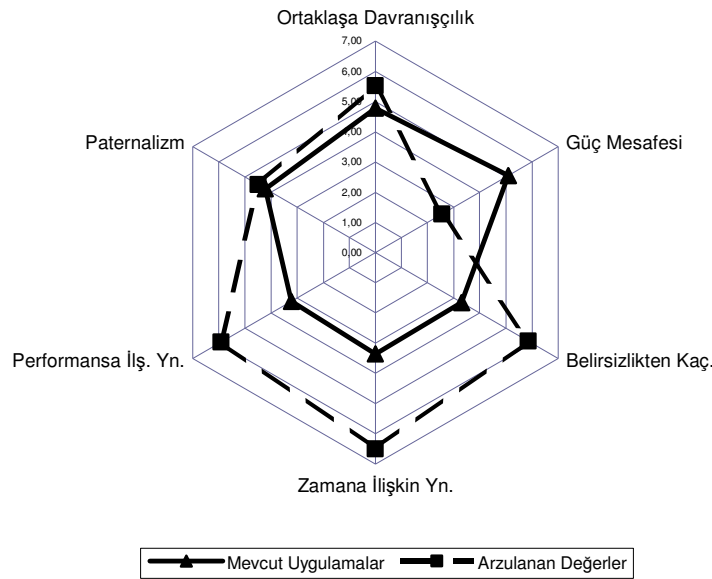
Çalışmanın bu bölümünde her iki kültür değişkeni, hem *uygulamalar* hem de *değerler* olarak incelenmektedir. Katılımcılardan hem yaşadıkları *toplumu* hem de *örgütlerindeki* mevcut durumları (uygulamaları) ve olması gerekeni (değerleri) değerlendirmeleri istenmiştir. Örneklemden elde edilen araştırma verileri genel olarak değerlendirildiğinde kültür boyutlarına ilişkin sonuçlar Tablo 18' de özetlenmektedir.

Tablo: 18
Toplumsal ve Örgütsel Düzeyde Kültürel Boyut Sonuçları

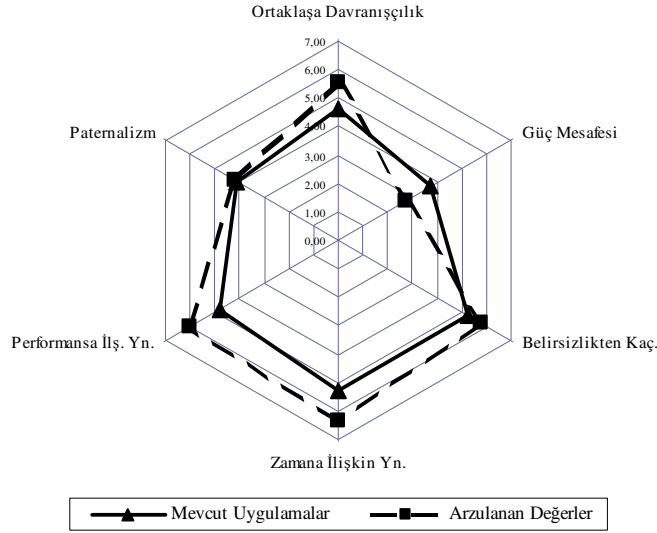
Kültür Boyutları	Toplumsal Kültür ^a			Örgüt Kültürü ^a		
	Mevcut Uygulamalar	Arzulanan Değerler	t	Mevcut Uygulamalar	Arzulanan Değerler	t
Ortaklaşa Davranış.	4.78	5.53	-10.16***	4.59	5.48	-12.55***
Güç Mesafesi	5.09	2.54	13.01***	3.75	2.66	11.04***
Belirsizlikten Kaç.	3.30	5.85	-13.70***	5.24	5.73	-8.33***
Zamana İlişkin Yn.	3.36	6.49	-13.73***	5.24	6.27	-11.65***
Performansa İliş. Yn.	3.22	5.90	-13.77***	4.75	5.93	-12.25***
Paternalizm	4.22	4.50	-2.89***	4.08	4.20	-2.44**

^a Kültürel Boyutlar, 1' den 7' ye kadar değişen 7' li Likert tipi ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Yapılan kodlamaya göre, her bir ölçekten alınan yüksek puan, ölçeğe verilen ismi yansıtmaktadır (1: en az derecede tanımlayan nitelik; 7: en fazla tanımlayan nitelik).
t değerleri istatistiksel olarak; ** p< .05, *** p< .01

Grafik: 2
Toplumsal Kültür Düzeyinde Değer ve Uygulama Boyutları



Grafik 3
Örgüt Kültürü Düzeyinde Değer ve Uygulama Boyutları



Grafik 2' de görüldüğü üzere, *mevcut uygulamalar* düzeyinde Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyselliğin önünde tutan, güç mesafesi ve paternalist eğilimi fazla olan özellikler sergilemektedir. Belirsizlikten kaçınma, geleceğe ve performansa yönelik olma boyutları ise orta düzeydedir. *Değerler* düzeyinde ise daha fazla ortaklaşa davranışçı, belirsizlikten kaçınma, zamana ve performansa ilişkin yönelim boyutları çok daha yüksek olan bir toplum arzulanmaktadır. Güç mesafesi boyutunun ise mevcut uygulamalarda (5.09) yüksek iken değer (2.54) düzeyinde oldukça düşmesi dikkat çekicidir. Paternalist eğilimlerde ise uygulama ve değer boyutları arasında çok önemli bir farklılık bulunmamıştır.

Elde edilen bu veriler genel olarak değerlendirildiğinde daha önce yapılan çalışmalarla da tutarlılık göstermektedir (HOFSTEDE, 1980a; AYCAN-KANUNGO, 2000; HOUSE ve diğerleri, 2004; ERGUDER ve diğerleri, 1991). Hofstede (1980b, ss. 42-63)' nin çalışmasına göre Türkiye güç mesafesinin, belirsizlikten kaçınmanın ve ortaklaşa davranışçılığın fazla olduğu ülkeler kümesinde yer almaktadır. Aycan ve Kanungo (2000, s. 39)' nun araştırma sonuçlarına göre de güç aralığı ve paternalizm boyutları yüksek düzeydedir. GLOBE projesi çerçevesinde Türk kültürü uygulamalar düzeyinde ortaklaşa davranışçılık (5.89) ve güç mesafesi (5.57) yüksek ve belirsizlikten kaçınma (3.71), geleceğe yönelik olma (3.74) ve performans odaklılık (3.93) kültürel boyutları da orta düzeyde olan ülke grupları içerisinde yer almaktadır. Toplumsal değer düzeyinde ise ortaklaşa davranışçılık (5.79), geleceğe yönelik olma (5.86), performans odaklılık (5.45) ve belirsizlikten kaçınma (4.71) boyutları yüksek, güç mesafesi (2.43) boyutu ise düşük oranlardadır. Bu çalışmanın bulguları ile GLOBE projesi sonuçları *toplumsal uygulamalar* düzeyinde karşılaştırıldığında ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, geleceğe yönelik

olma ve performans odaklılık kültürel boyutları daha düşük oranlardadır. Güç mesafesi boyutu ise hemen hemen aynı düzeydedir.

UOG' lerde *örgütsel uygulamalar* düzeyindeki kültür boyutları ele alındığında, ortaklaşa davranışı bireyselliğin önünde tutan, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan, geleceğe ve performansa yönelik, paternalist bir tablo ortaya çıkmaktadır (Grafik 3). Güç mesafesi boyutu ise orta düzeydedir. *Değerler* düzeyinde ise UOG' lerin örgüt kültürleri daha fazla ortaklaşa davranışçı, belirsizlikten kaçınma, zamana ilişkin yönelim, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm boyutları daha yüksek olan görüntü sunmaktadır. Güç mesafesi eğiliminin de daha düşük olduğu örgütler arzu edilmektedir.

Elde edilen bu bulgular alanda yer alan önceki çalışmalarla tutarlılık göstermektedir. GLOBE projesi çerçevesinde örgütsel uygulamalar düzeyindeki tüm kültür boyutları 4 civarındadır. Örgütsel değerler düzeyinde ise ortaklaşa davranışçılık (5.79), gelecek odaklı olma (5.82) ve performans odaklılık (5.89) yüksek, belirsizlikten kaçınma (4.71) orta düzeydedir. Güç mesafesi (2.43) ise düşük orandadır. Bu çalışmanın bulguları ile GLOBE projesi sonuçları *örgütsel uygulamalar* düzeyinde karşılaştırıldığında ortaklaşa davranışçılık ve güç mesafesi boyutları daha düşük, diğer kültür boyutları ise daha yüksek oranlardadır. Örgütsel değer düzeyinde karşılaştırma yapıldığında ise ortaklaşa davranışçılık boyutu dışında diğer kültür boyutları daha yüksek düzeydedir.

Uygulamalar ve değer düzeylerinde toplumsal kültür ve örgüt kültürü karşılaştırmaları ise Tablo 19' da verilmektedir. *Mevcut uygulamalar* düzeyinde toplumsal kültür örgüt kültürüne göre biraz daha ortaklaşa davranışçı, daha yüksek güç mesafesi eğilimi gösteren ve daha paternalist bir tablo sergilemektedir. Diğer taraftan toplumsal kültür ile karşılaştırıldığında örgütler belirsizlikten kaçınma eğilimi daha yüksek, gelecek ve performans odaklıdır (Grafik 4). *Arzulanan değerler* düzeyinde ise toplumsal ve örgütsel kültür boyutları birbirleriyle paraleldir (Grafik 5).

Tablo: 19

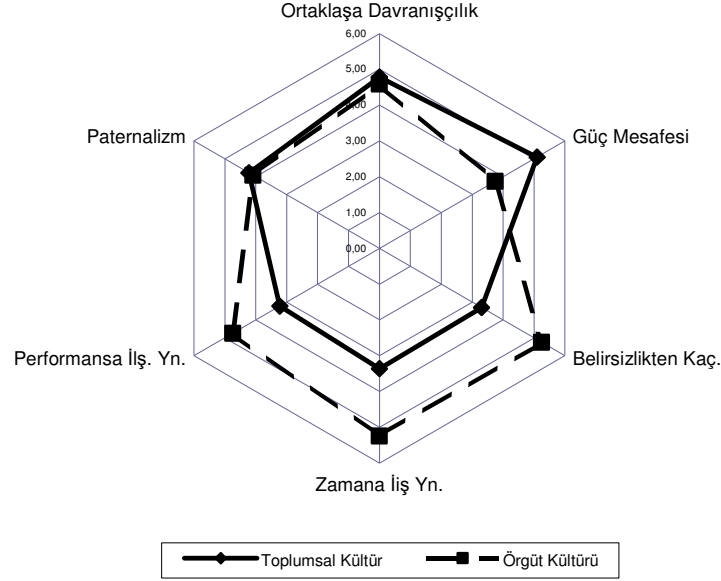
Toplumsal ve Örgütsel Düzeyde Kültürel Boyut Karşılaştırmaları

<i>Kültür Boyutları</i>	<i>Mevcut Uygulamalar^a</i>			<i>Arzulanan Değerler^a</i>		
	<i>Toplumsal kültür</i>	<i>Örgüt Kültürü</i>	<i>t</i>	<i>Toplumsal kültür</i>	<i>Örgüt Kültürü</i>	<i>t</i>
Ortaklaşa Davranış.	4.78	4.59	2.76***	5.53	5.48	.50
Güç Mesafesi	5.09	3.75	11.20***	2.54	2.66	-1.94**
Belirsizlikten Kaç.	3.30	5.24	-12.84***	5.85	5.73	2.15**
Zamana İlişkin Yn.	3.36	5.24	-11.87***	6.49	6.27	5.06***
Performansa İliş. Yn.	3.22	4.75	-11.77***	5.90	5.93	-1.03
Paternalizm	4.22	4.08	1.49*	4.50	4.20	3.86***

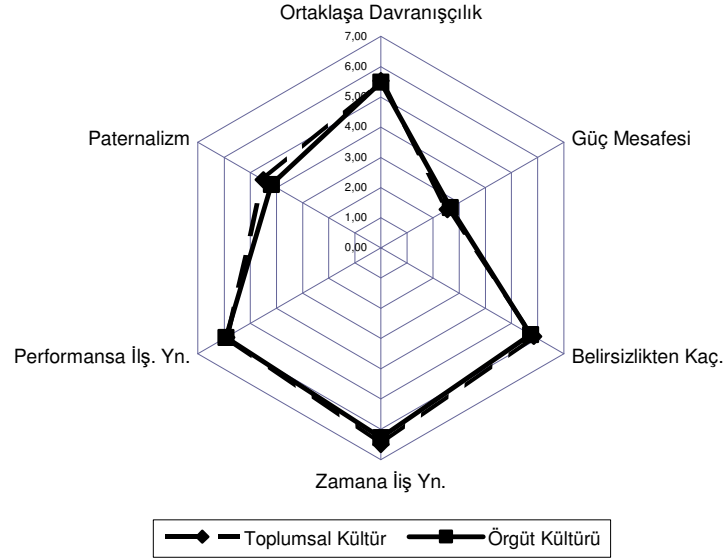
^a Kültürel Boyutlar, 1' den 7' ye kadar değişen 7' li Likert tipi ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Yapılan kodlamaya göre, her bir ölçekten alınan yüksek puan, ölçeğe verilen ismi yansıtmaktadır (1: en az derecede tanımlayan nitelik; 7: en fazla tanımlayan nitelik).

t değerleri istatistiksel olarak * p< .10, ** p< .05, *** p< .01

Grafik: 4
Toplumsal ve Örgütsel Uygulamaların Karşılaştırılması



Grafik: 5
Toplumsal ve Örgütsel Değerlerin Karşılaştırılması



Burada genel olarak toplumsal ve örgütsel değer ve uygulamalar ele alındıktan şimdi araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen hipotezler, yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına dayanarak test edilmeye çalışılacaktır.

335. Analiz Sonuçları ve Model Yorumları

Etmen kümelerinin değerler/uygulamalar üzerindeki göreceli etkilerini bulabilmek için kullanılacak başlıca istatistiksel analiz yöntemleri, daha önce de ifade edildiği üzere, *Çoklu Regresyon Analizleridir*. Çalışma modelinin çok sayıda bağımsız değişken içermesi (30 bağımsız değişken) ve bağımsız değişkenlerin de çok sayıda kategorilere (4 ile 7 arasında değişen) ayrışması *Çoklu Regresyon* yöntemlerinin kullanımını uygun kılmaktadır. Gerçi, söz konusu etmen kümeleri *ayrı ayrı* ele alınarak değerler/uygulamalar üzerindeki etkileri incelenebilmektedir. Ancak bu yol, birbirleriyle karşılıklı etkileştiğinin bilindiği bu etmen kümelerinin göreceli etkilerinin incelemesini imkânsız kılmaktadır. Diğer bir deyişle UOG' in örgüt kültürünü etkileyen içsel ve dışsal çevre bağlamları, yerel sosyo-kültürel bağlam ve yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü bir bütündür ve birbirinden bağımsız olarak analiz edilmesi çalışma içeriğine uygun olmayacaktır. Sonuç olarak bu çalışmada, tüm bağımsız değişkenlerin modele dahil edebileceği *Çoklu Regresyon* yöntemleri kullanılmaktadır.

Etmen kümelerinin her bir değer/uygulama boyutu üzerindeki göreceli etkilerini betimlemek amacıyla uygulanan *Çoklu Regresyon* analizi sonucunda, tablolarda (Tablo 19-Tablo 30) rapor edilen regresyon parametreleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu tablolar çerçevesinde ilk olarak uygulama düzeyinde, daha sonra da değer boyutunda UOG' in örgüt kültürünü belirleyen anlamlı bağımsız değişken setleri ele alınacaktır. Tablo 20 ile Tablo 25 arasındaki tabloların birinci ana sütunu, ***uygulama düzeyinde UOG' in örgüt kültürü boyutlarını*** belirleyen alternatif bağımsız değişken setleri altındaki *EKK regresyon analizi* sonuçlarını, ikinci ana sütunu *tobit analizi* sonuçlarını ve üçüncü ana sütunu ise *adımsal (stepwise) regresyon* sonuçlarını rapor etmektedir. Tablolar, ilk olarak EKK analizine göre yorumlanacaktır. Daha sonra, EKK analiz sonuçlarını desteklemek amacıyla yapılan tobit analiz sonuçları, EKK analiz bulguları ile karşılaştırılarak sunulacaktır. Son olarak, anlamlı değişkenlerin belirlenmesi ve değişken sayısının azaltılması amacı ile yapılan stepwise analizi sonuçları yorumlanmaya çalışılacaktır.

Tablo: 20

Örgütsel Uygulama Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y1)

	LINEAR REGRESSION				TOBIT				STEPWISE			
	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer
Sabit	176	-	-	-	176	1	-2.276* (1.358)	-	176	-	-	-
X1	176	176	1.080*** (.245)	.567*** (.250)	176	176	1.074*** (.232)	.567*** (.223)	176	176	.941*** (.224)	.724*** (.242)
X7	88	81	.373** (.140)	.251* (.139)	88	88	.373*** (.125)	.225* (.129)	88	88	.366** (.136)	.244* (.133)
X8	88	72	.589** (.260)	.339* (.193)	88	77	.565*** (.209)	.312* (.184)	77	77	.624** (.187)	.351* (.183)
X9	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X10	32	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X11	64	-	-	-	64	-	-	-	-	-	-	-
X12	48	4	-.002* (.002)	-.003* (.002)	48	11	-.003** (.001)	-.002* (.001)	18	3	-.0031* (.001)	-.0032* (.001)
X13	64	-	-	-	64	-	-	-	1	1	-.008* (.004)	-
X14	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X15	64	2	.030* (.016)	.028* (.015)	64	6	.029** (.014)	.023* (.013)	4	3	.025* (.014)	-
X16	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X17	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X18	22	5	-.009* (.005)	-.010* (.005)	22	17	-.008* (.005)	-.010* (.006)	22	14	-.008* (.005)	-.010* (.005)
X19	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X20	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X21	22	11	-.107* (.058)	-.132** (.051)	22	17	-.103** (.046)	-.132*** (.045)	22	22	-.116** (.046)	-.132*** (.047)
X22	22	-	-	-	22	-	-	-	1	1	.081** (.031)	-
X23	22	7	-.004* (.002)	-.005** (.002)	22	15	-.003* (.002)	-.004* (.002)	22	11	-.004* (.002)	-.005** (.002)
X24	176	-	-	-	176	-	-	-	-	-	-	-
X25	176	-	-	-	176	-	-	-	176	-	-	-
	176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi			
	R ² ****	R ²	F*****	N	R ² ****	R ²	F	N	R ² ****	R ²	F	N
Max.	.445	.547	.0004	39	.426	.547	.0000	39	.460	.545	.0001	39
Min.	.278	.411	.013	39	.255	.412	.0000	39	.355	.406	.0003	39

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01; **** Düzeltilmiş R²; *****F anlamlılık düzeyi; () İlgili katsayının standart hatası.

Tablo: 21

Örgütsel Uygulama Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y2)

	LINEAR REGRESSION				TOBIT				STEPWISE			
	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer
Sabit	176	75	6.785*** (2.146)	2.305* (1.346)	176	101	6.785*** (1.913)	2.063* (1.196)	176	101	4.660** (1.920)	2.343* (1.315)
X2	176	-	-	-	176	5	.409* (.239)	.355* (.215)	176	-	-	-
X7	88	-	-	-	88	-	-	-	-	-	-	-
X8	88	9	-.546* (.312)	-.661* (.333)	88	28	-.487* (.293)	-.661** (.297)	55	4	-.513* (.302)	-.557** (.209)
X9	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X10	32	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X11	64	3	.167*10 ⁻³ * (.085*10 ⁻³)	.156*10 ⁻³ * (.085*10 ⁻³)	64	9	.016*10 ⁻³ ** (.008*10 ⁻³)	.014*10 ⁻³ ** (.008*10 ⁻³)	8	2	.154*10 ⁻⁴ * (.082*10 ⁻⁴)	-
X12	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X13	64	7	.017** (.007)	.012* (.007)	64	19	.017*** (.006)	.011* (.006)	8	2	.013* (.007)	-
X14	48	9	-.005* (.004)	-.007* (.003)	48	27	-.005* (.003)	-.007** (.003)	7	-	-	-
X15	64	-	-	-	64	-	-	-	-	-	-	-
X16	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X17	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X18	22	5	.017* (.010)	.016* (.010)	22	11	.019** (.008)	.014* (.007)	22	11	.0150* (.008)	.0153* (.008)
X19	22	-	-	-	22	3	.019* (.010)	.017* (.010)	9	-	-	-
X20	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X21	22	15	.264* (.152)	.153* (.086)	22	20	.228*** (.087)	.142* (.075)	22	22	.222** (.085)	.173** (.080)
X22	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X23	22	22	.010*** (.004)	.007* (.004)	22	22	.010*** (.003)	.007** (.003)	22	22	.009** (.003)	.008** (.003)
X24	176	-	-	-	176	-	-	-	-	-	-	-
X26	176	-	-	-	176	-	-	-	176	-	-	-
	176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi			
	R ² ****	R ²	F*****	N	R ² ****	R ²	F	N	R ² ****	R ²	F	N
Max.	.237	.377	.027	39	.144	.324	.0000	39	.157	.267	.0571	39
Min.	-.147	.064	.947	39	-.185	.064	.0000	39	-.029	.025	.6343	39

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01; **** Düzeltilmiş R²; *****F anlamlılık düzeyi; () İlgili katsayının standart hatası.

Tablo: 22

Örgütsel Uygulama Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y3)

	LINEAR REGRESSION				TOBIT				STEPWISE			
	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer
Sabit	176	175	5.788*** (.929)	2.788*** (1.017)	176	176	2.787*** (.907)	5.788*** (.828)	176	176	5.491*** (.682)	3.409*** (.807)
X3	176	6	.350* (.197)	.300* (.174)	176	25	.350** (.176)	.241* (.145)	176	34	.334* (.171)	.270* (.155)
X7	88	-	-	-	88	-	-	-	4	-	-	-
X8	88	61	.752*** (.276)	.369* (.216)	88	73	.752*** (.246)	.361* (.202)	77	66	.465** (.207)	.464** (.205)
X9	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X10	32	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X11	64	-	-	-	64	2	.098*10 ⁻⁴ * (.098*10 ⁻⁴)	.099*10 ⁻⁴ * (.098*10 ⁻⁴)	23	-	-	-
X12	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X13	64	-	-	-	64	-	-	-	-	-	-	-
X14	48	-	-	-	48	5	.004* (.002)	.003* (.002)	-	-	-	-
X15	64	-	-	-	64	-	-	-	-	-	-	-
X16	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X17	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X18	22	-	-	-	22	1	-.010* (.006)	-	-	-	-	-
X19	22	-	-	-	22	1	-.013* (.007)	-	-	-	-	-
X20	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X21	22	11	-.134** (.057)	-.168** (.075)	22	12	-.134*** (.051)	-.160*** (.057)	22	22	-.143** (.053)	-
X22	22	-	-	-	22	1	.060* (.034)	-	-	-	-	-
X23	22	22	-.005* (.003)	-.007** (.003)	22	22	-.005** (.002)	-.007*** (.002)	22	22	-.005** (.002)	-.006** (.002)
X24	176	-	-	-	176	-	-	-	-	-	-	-
X27	176	-	-	-	176	-	-	-	176	-	-	-
	176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi			
	R ² ****	R ²	F*****	N	R ² ****	R ²	F	N	R ² ****	R ²	F	N
Max.	.211	.356	.040	39	.176	.349	.0000	39	.195	.280	.021	39
Min.	-.134	.075	.919	39	-.143	.097	.0000	39	.020	.072	.260	39

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01; **** Düzeltilmiş R²; *****F anlamlılık düzeyi; () İlgili katsayının standart hatası.

Tablo: 23

Örgütsel Uygulama Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y4)

	LINEAR REGRESSION				TOBIT				STEPWISE			
	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer
Sabit	176	166	5.480* (1.075)	3.114** (1.261)	176	176	5.480*** (.958)	3.072*** (1.151)	176	164	6.086*** (.965)	2.855** (1.121)
X4	176	-	-	-	176	-	-	-	176	-	-	-
X7	88	14	.408* (.218)	.356* (.209)	88	50	.408** (.195)	.291* (.172)	77	12	.365* (.202)	.357* (.201)
X8	88	24	.780** (.303)	.496* (.274)	88	49	.780*** (.269)	.457* (.269)	51	51	.739** (.287)	.476* (.276)
X9	48	20	-.244* (.134)	-.299** (.146)	48	40	-.213* (.122)	-.299** (.130)	45	45	-.262** (.128)	-.325** (.140)
X10	32	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X11	64	-	-	-	64	-	-	-	-	-	-	-
X12	48	-	-	-	48	3	.005* (.003)	.004* (.003)	-	-	-	-
X13	64	-	-	-	64	-	-	-	-	-	-	-
X14	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X15	64	-	-	-	64	-	-	-	1	-	-	-
X16	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X17	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X18	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X19	22	11	.031*** (.009)	.020* (.010)	22	12	.024** (.010)	.020** (.010)	22	11	.026** (.010)	-
X20	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X21	22	-	-	-	22	3	-.132* (.077)	-.133* (.078)	16	16	-.141* (.074)	-
X22	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X23	22	22	-.008** (.003)	-.009*** (.003)	22	22	-.008*** (.003)	-.009*** (.003)	22	22	-.009*** (.003)	-.010*** (.003)
X24	176	-	-	-	176	6	-.432* (.262)	-.468* (.271)	96	-	-	-
X28	176	4	.233* (.119)	.251* (.137)	176	4	.250** (.122)	.205* (.122)	176	21	.271* (.135)	.248* (.133)
	176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi			
	R ² ****	R ²	F*****	N	R ² ****	R ²	F	N	R ² ****	R ²	F	N
Max.	.365	.482	.0026	39	.251	.408	.0000	39	.270	.347	.004	39
Min.	-.017	.170	.5139	39	-.051	.170	.0000	39	.061	.135	.161	39

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01; **** Düzeltilmiş R²; *****F anlamlılık düzeyi; () İlgili katsayının standart hatası.

Tablo: 24

Örgütsel Uygulama Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y5)

	LINEAR REGRESSION				TOBIT				STEPWISE			
	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer
Sabit	176	139	4.685*** (1.171)	2.305* (1.359)	176	158	4.685*** (1.044)	2.075* (1.251)	176	176	5.239*** (1.009)	2.278* (1.229)
X5	176	-	-	-	176	-	-	-	176	-	-	-
X7	88	88	.662*** (.219)	.401** (.195)	88	88	.626*** (.194)	.394** (.174)	88	88	.597*** (.196)	.388** (.185)
X8	88	70	.821*** (.302)	.544** (.260)	88	76	.866*** (.302)	.408* (.244)	77	77	.799*** (.245)	.494* (.250)
X9	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X10	32	-	-	-	48	1	.029*10 ⁻⁴ * (.016*10 ⁻⁴)	-	2	-	-	-
X11	64	-	-	-	64	2	.012*10 ⁻³ * (.067*10 ⁻³)	.011*10 ⁻³ * (.067*10 ⁻³)	-	-	-	-
X12	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X13	64	-	-	-	64	2	-.009* (.005)	-.010* (.005)	-	-	-	-
X14	48	1	.005* (.003)	-	48	5	.0044* (.003)	.0041* (.002)	12	-	-	-
X15	64	15	.051** (.020)	.035* (.017)	64	25	.051*** (.018)	.031* (.018)	24	21	.048** (.019)	.035** (.017)
X16	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X17	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X18	22	15	-.013* (.007)	-.016** (.008)	22	21	-.013** (.006)	-.016** (.007)	16	8	-.012* (.007)	-.014* (.007)
X19	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X20	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X21	22	11	-.147* (.075)	-.208*** (.076)	22	14	-.147** (.067)	-.207*** (.067)	22	22	-.178*** (.064)	-.208*** (.065)
X22	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X23	22	22	-.007** (.003)	-.009*** (.003)	22	22	-.007** (.003)	-.009*** (.003)	22	22	-.007** (.003)	-.008*** (.003)
X24	176	-	-	-	176	-	-	-	-	-	-	-
X29	176	-	-	-	176	-	-	-	176	-	-	-
	176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi			
	R ² ****	R ²	F*****	N	R ² ****	R ²	F	N	R ² ****	R ²	F	N
Max.	.315	.441	.0069	39	.292	.441	.0000	39	.320	.410	.002	39
Min.	-.004	.181	.4632	39	-.037	.181	.0000	39	.121	.167	.037	39

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01; **** Düzeltilmiş R²; *****F anlamlılık düzeyi; () İlgili katsayının standart hatası.

Tablo: 25

Örgütsel Uygulama Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y6)

	LINEAR REGRESSION				TOBIT				STEPWISE			
	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer
<i>Sabit</i>	176	52	2.088** (.818)	1.601* (.944)	176	96	2.172*** (.818)	1.347* (.806)	176	98	3.365*** (.923)	1.445* (.847)
<i>X6</i>	176	-	-	-	176	-	-	-	176	-	-	-
<i>X7</i>	88	88	.722*** (.185)	.512*** (.170)	88	88	.722*** (.165)	.512*** (.151)	88	88	.638*** (.168)	.546*** (.158)
<i>X8</i>	88	44	.918*** (.322)	.498* (.287)	88	74	1.077*** (.393)	.395* (.240)	71	26	1.026** (.416)	.581** (.262)
<i>X9</i>	48	-	-	-	48	2	.235* (.126)	.212* (.126)	6	-	-	-
<i>X10</i>	32	-	-	-	48	-	-	-				
<i>X11</i>	64	-	-	-	64	-	-	-				
<i>X12</i>	48	-	-	-	48	-	-	-				
<i>X13</i>	64	-	-	-	64	-	-	-	1	-	-	-
<i>X14</i>	48	4	-.004* (.003)	-.005** (.002)	48	10	-.004* (.002)	-.005** (.002)	18	4	-.004* (.002)	-.005** (.002)
<i>X15</i>	64	26	-.028* (.016)	-.054** (.023)	64	47	-.026* (.015)	-.054*** (.020)	53	31	-.028* (.016)	-.049** (.018)
<i>X16</i>	22	-	-	-	22	-	-	-	1	1	.014*10 ⁻² * (.008*10 ⁻²)	-
<i>X17</i>	22	-	-	-	22	-	-	-				
<i>X18</i>	22	-	-	-	22	-	-	-				
<i>X19</i>	22	-	-	-	22	-	-	-				
<i>X20</i>	22	-	-	-	22	-	-	-				
<i>X21</i>	22	-	-	-	22	6	.199** (.098)	.172* (.099)	8	8	.201* (.107)	-
<i>X22</i>	22	21	-.079* (.044)	-.108** (.044)	22	22	-.072* (.040)	-.108*** (.039)	22	22	-.083* (.043)	-.116*** (.040)
<i>X23</i>	22	1	-.004* (.003)	-	22	16	-.004* (.002)	-.005* (.002)	23	20	-.005* (.003)	-.006* (.003)
<i>X24</i>	176	22	-.416* (.241)	-.581** (.251)	176	92	-.341* (.207)	-.581*** (.224)	145	24	-.442** (.213)	-.589** (.248)
<i>X30</i>	176	164	.487*** (.169)	.254* (.150)	176	176	.487*** (.151)	.224* (.136)	176	176	.479*** (.165)	.274* (.146)
	<i>176 modelin bilgisi</i>				<i>176 modelin bilgisi</i>				<i>176 modelin bilgisi</i>			
	<i>R</i> ² ****	<i>R</i> ²	<i>F</i> *****	<i>N</i>	<i>R</i> ² ****	<i>R</i> ²	<i>F</i>	<i>N</i>	<i>R</i> ² ****	<i>R</i> ²	<i>F</i>	<i>N</i>
<i>Max.</i>	.465	.564	.0002	39	.447	.563	.0000	39	.467	.551	.0001	39
<i>Min.</i>	.082	.251	.2087	39	.060	.258	.0000	39	.078	.175	.1506	39

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$; **** *Düzeltilmiş R*²; ***** *F* anlamlılık düzeyi; () *İlgili katsayının standart hatası.*

- Y1 : UOG Örgüt Kültürü Ortaklaşa Davranışçılık Boyutu
Y2 : UOG Örgüt Kültürü Güç Mesafesi Boyutu
Y3 : UOG Örgüt Kültürü Belirsizlikten Kaçınma Boyutu
Y4 : UOG Örgüt Kültürü Zamana İlişkin Yönelim Boyutu
Y5 : UOG Örgüt Kültürü Performansa İlişkin Yönelim Boyutu
Y6 : UOG Örgüt Kültürü Paternalizm Boyutu
X1 : Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Ortaklaşa Davranışçılık Boyutu
X2 : Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Güç Mesafesi Boyutu
X3 : Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Belirsizlikten Kaçınma Boyutu
X4 : Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Zamana İlişkin Yönelim Boyutu
X5 : Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Performansa İlişkin Yönelim Boyutu
X6 : Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Paternalizm Boyutu
X7 : Yabancı Ortağın Holografik Nitelikte Kültüre Sahip Bir Örgüt Olarak Algılanması
X8 : Yabancı Ortağın ÇUİ Stratejisi
X9 : Yabancı ve Yerel Ortak Arasındaki Kültürel Mesafe
X10: Yabancı Ortağın Ana Örgüt Hacmi (Çalışan Sayısı)
X11: Yerel Ortağın Ana Örgüt Hacmi (Çalışan Sayısı)
X12: Yabancı Ortağın Yaşı
X13: Yerel Ortağın Yaşı
X14: Yabancı Ortağın Uluslararası Deneyimi
X15: Yerel Ortağın Uluslararası Deneyimi
X16: UOG' in Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)
X17: UOG' in Yaşı (Ortaklık Tarihi)
X18: UOG' in Yaşı (Kuruluş Tarihi)
X19: Yabancı Ortağın Mülkiyet Oranı
X20: Yabancı Ortağa Maddi Olmayan Bağımlılık
X21: Yabancı Ortağa Maddi Bağımlılık
X22: UOG' de Çalışan Yabancı Yönetici Sayısı
X23: Eğitim (Kişi Başına Düşen Eğitim Saati)
X24: Endüstriyel Ortam
X25: Yabancı Ortağın Örgüt Kültürü Ortaklaşa Davranışçılık Boyutu
X26: Yabancı Ortağın Örgüt Kültürü Güç Mesafesi Boyutu
X27: Yabancı Ortağın Örgüt Kültürü Belirsizlikten Kaçınma Boyutu
X28: Yabancı Ortağın Örgüt Kültürü Zamana İlişkin Yönelim Boyutu
X29: Yabancı Ortağın Örgüt Kültürü Performansa İlişkin Yönelim Boyutu
X30: Yabancı Ortağın Örgüt Kültürü Paternalizm Boyutu

✓ *Uygulama düzeyinde UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık (Y1)* boyutunu belirleyen alternatif bağımsız değişken setleri altındaki analiz sonuçları Tablo 20' de sunulmaktadır. Tabloda yer alan regresyon parametreleri sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir;

(X1) *Yerel sosyo-kültürel bağlamın ortaklaşa davranışçılık* değişken katsayısı alternatif modellerin tamamında istatistiksel olarak pozitif ve .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. EKK analizi sonuçlarına göre katsayının aldığı en yüksek değer 1.080, en düşük değer .567' dir. Tahmin edilen katsayının işaretine göre, diğer değişkenlerin sabit kalması durumunda yerel sosyo-kültürel bağlamın ortaklaşa davranışçılık eğiliminin artması UOG' in örgüt kültürünün ortaklaşa davranışçılık boyutunun artmasına neden olmaktadır. Diğer bir deyişle yerel sosyo-kültürel bağlamın ortaklaşa davranışçılık boyutu, UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık boyutu üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. EKK analizi sonuçları, kategorik büyüklükleri açısından farklı olabilese de, işaret ve anlamlılık yönünden değerlendirildiğinde tobit ve stepwise analizi sonuçları ile desteklenmektedir. Tobit ve stepwise analizi sonuçlarına göre yerel sosyo-kültürel bağlam ortaklaşa davranışçılık değişken katsayısı alternatif modellerin (176 modelin) tamamında istatistiksel olarak pozitif ve .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

(X7) UOG' in örgüt kültürünün ortaklaşa davranışçılık boyutunun diğer önemli belirleyicisi, *yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak algılama derecesidir*. Değişken katsayısı alternatif modellerin büyük bir bölümünde istatistiksel olarak pozitif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte örgüt kültürüne sahip bir örgüt olarak algılama derecesi arttıkça, UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık boyutunun da artacağı şeklinde yorumlanabilmektedir. EKK analiz sonuçlarına göre de 88 modelin 81' i .10 düzeyinde anlamlı iken, tobit ve stepwise analiz sonuçlarına göre 88 modelin tamamı .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda, yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte bir örgüte sahip olarak görmesi değişkeninin, UOG' in örgüt kültürünün ortaklaşa davranışçılık boyutu üzerinde bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

(X8) *Yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi*, UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık boyutunu pozitif yönde etkileyen bir başka değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Yabancı ortağın, çokuluslu işletme stratejisi olarak etnosentrik işletme stratejisinden ziyade polisentrik işletme stratejisini benimsemiş eğiliminde olması, UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık boyutunun artmasına neden olmaktadır. EKK analiz sonuçlarına göre 88 modelin 72' si .10 düzeyinde anlamlı iken, tobit tahmin analizine göre 88 modelin 77' sinde, stepwise analiz sonuçlarına göre de 77 modelin tamamında istatistiksel olarak pozitif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

(X12) *Yabancı ortağın yaşı* temsil eden değişken, UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık boyutunu, 48 modelin sadece 4' ünde istatistiksel olarak .10 seviyesinde anlamlı ve negatif yönde etkilemiştir. Alternatif model sayısı ile karşılaştırıldığında yabancı ortağın yaşının UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık boyutunu etkilemediği, etkilemişse de zayıf ve negatif yönlü etkilediği söylenebilir. Katsayı işaretleri ve anlamlılık düzeyleri dikkate alındığında tobit ve stepwise analizi sonuçları EKK analiz sonuçlarını destekler niteliktedir.

(X15) İstatistiksel olarak anlamlı model sayısı, alternatif model sayısı ile kıyaslandığında üç yöntem sonucunda da *yerel ortağın uluslararası deneyimi* değişkeninin UOG' in örgüt kültürünün ortaklaşa davranışçılık boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

(X18) *UOG' in yaşı (kuruluş tarihi)* ile UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki 22 modelin 5' inde rastlanmış ve bu ilişki beş modelde de .10 seviyesinde anlamlı görülmüştür. Ancak tobit ve stepwise analiz sonuçlarına göre alternatif modellerin % 50' sinden daha fazla bölümünde UOG' in yaşı, UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık boyutunu .10 anlamlılık düzeyinde ve istatistiksel olarak negatif düzeyde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, kuruluş tarihi referans alındığında UOG' in yaşının artması, UOG' de düşük ortaklaşa davranışçı örgüt kültürü uygulamalarının görülmesine neden olacaktır.

(X21) *UOG' in yabancı ortağa maddi bağımlılığı* arttıkça UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık eğilimi azalmaktadır. EKK analizi sonuçlarına göre, hemen hemen alternatif modellerin % 50' sinde yabancı ortağa maddi bağımlılık ile ortaklaşa davranışçılık kültür boyutu arasında .10 anlamlılık düzeyinde negatif işaretli ilişki bulunmuştur. Tobit ve stepwise sonuçları EKK bulgularını kuvvetlendirmektedir. Tobit tahmin analizi sonuçlarına göre 22 modelin 17' sinde, stepwise analiz sonuçlarına göre alternatif modellerin (22 model) tamamında istatistiksel olarak .05 anlamlılık düzeyinde ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar dikkate alındığında, UOG' in yabancı ortağına olan maddi bağımlılığı değişkeninin, UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık boyutu üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

(X23) *Kişi başına düşen eğitim saati* arttıkça UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık eğilimi azalmaktadır. EKK sonuçlarına göre, 22 modelin 7' sinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmüştür. Minimum değer % 5 seviyesinde, maksimum değer % 4 seviyesinde anlamlı olmaktadır. Kişi başına düşen eğitim saati ile UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık boyutu arasında, alternatif modellerin (22 modelin) tobit tahmin sonuçları dikkate alındığında 15' inde, stepwise analiz sonuçlarına göre de 11' inde .10 düzeyinde ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Ayrıca alternatif modellerde denklemlerin açıklayıcılık gücü oldukça yakın çıkmıştır. En düşük .412, en yüksek .547 düzeyindedir. Bunun anlamı, bağımsız değişken seti, UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık (uygulama) boyutunu en az % 41, en fazla % 55 açıklayabilmektedir. Yine EKK analiz sonuçlarında F istatistiklerine bakıldığında tüm modellerin (176 modelin) bir bütün olarak en az % 1 seviyesinde anlamlı oldukları, diğer bir deyişle sıfırdan farklı oldukları görülmektedir. Tobit analizi sonuçlarında z istatistiklerine ve stepwise analiz sonuçlarında t istatistiklerine bakıldığında da tüm modellerin bir bütün olarak % .00 düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir.

✓ Tablo 21' de rapor edilen *uygulama düzeyinde UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi (Y2)* boyutunu belirleyen regresyon parametreleri sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir;

(X2) EKK ve stepwise analiz sonuçları, *yerel sosyo-kültürel bağlamın güç mesafesi* bağımsız değişkeninin UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Ancak yerel sosyo-kültürel bağlamın güç mesafesi boyutu ile UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi boyutu arasında, tobit modeline göre 176 alternatif modelin sadece 5' inde istatistiksel olarak .10 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, yerel sosyo-kültürel bağlamın güç mesafesi boyutunun UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

(X8) Çalışmada kullanılan üç alternatif yöntem sonucu, *yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisinin* UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi boyutunu etkilemediğini göstermektedir.

(X11, X13) İstatistiksel olarak anlamlı model sayısı, alternatif model sayısı ile kıyaslandığında hem EKK hem tobit hem de stepwise analiz sonucunda da *yerel ortağın ana örgüt hacmi* ve *yerel ortağın yaşı* değişkenlerinin UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi boyutunu etkilemediği, etkilemişse de bu etkinin zayıf ve pozitif yönlü olduğu söylenebilir.

(X14) *Yabancı ortağın uluslararası deneyimini* temsil eden değişken UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi boyutu üzerinde, EKK analiz sonuçlarına göre 48 değişkenin sadece 9' unda, tobit tahmin analiz sonuçlarına göre de 48 modelin 27' sinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Yabancı ortağın uluslararası deneyiminin artması UOG' de düşük güç mesafeli örgüt kültürü uygulamalarının görülmesine neden olacaktır.

(X18) *UOG' in yaşı (kuruluş tarihi)* ile UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki 22 modelin sadece 5' inde rastlanmış ve bu ilişki tamamında .10

seviyesinde anlamlı görülmüştür. Tobit ve stepwise analiz sonuçlarına göre de alternatif modellerin hemen hemen % 50' sinde UOG' in yaşı UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi boyutunu istatistiksel olarak .10 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde etkilemektedir. Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, UOG' in yaşının UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi boyutu üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

(X21) *UOG' in yabancı ortağa maddi bağımlılığı* arttıkça firma yüksek güç mesafeli bir örgüt kültürü sergileyecektir. Yabancı ortağa maddi bağımlılık değişken katsayılarının üç yöntemde de istatistiksel olarak pozitif ve .10 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

(X23) UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi boyutunun en önemli belirleyicisi *kişi başına düşen eğitim saatidir*. EKK analiz sonuçlarına göre eğitim değişken katsayısının aldığı en yüksek değer .010, en düşük değer .007' dir. Üç alternatif model çerçevesinde analiz sonuçları değerlendirildiğinde, eğitim değişkeni UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi boyutu üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir ve firma tarafından verilen eğitim arttıkça UOG' de daha yüksek güç mesafeli örgüt kültürü uygulamaları görülecektir.

F istatistiklerine bakıldığında tüm alternatif modellerin bir bütün olarak anlamlılığının % 2.7 ile % 94.7 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer bir deyişle 176 modelin bir bölümü % 5 düzeyinde anlamlı iken, bir bölümü de yüksek düzeyde anlamsız çıkmaktadır. Tüm modellerin bir bütün olarak anlamlılığının; tobit analizi sonuçlarında % .000 düzeyinde; stepwise analiz sonuçlarında ise % 5 ile % 63 arasında değiştiği görülmektedir.

✓ *UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma (uygulama) (Y3)* boyutunu belirleyen alternatif bağımsız değişken setleri altındaki analiz sonuçları Tablo 22' de rapor edilmektedir. Elde edilen regresyon parametre sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir;

(X3) *Yerel sosyo-kültürel bağlamın belirsizlikten kaçınma* değişken katsayısı, 176 modelin EKK analiz sonuçlarına göre sadece 6' sında, tobit analizi sonuçlarına göre 25' inde ve stepwise analizine göre de 34' ünde istatistiksel olarak pozitif ve .10 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Alternatif model sayısı dikkate alındığı zaman, yerel sosyo-kültürel bağlamın belirsizlikten kaçınma boyutunun UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutunu etkilemediği, etkilemişse de bu etkinin zayıf ve pozitif yönlü olduğu söylenebilir.

(X8) UOG' in örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunun en önemli belirleyicilerinden biri, *yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisidir*. EKK analiz sonuçlarına göre, yabancı ortağın

işletme stratejisini niteleyen değişken katsayısının aldığı en yüksek değer .752, en düşük değer .369' dur. Tahmin edilen katsayının işaretine göre, diğer değişkenlerin sabit kalması durumunda, yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi olarak polisentrik işletme stratejisini benimseme eğiliminde olması, UOG' de yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma özelliği sergileyen örgüt kültürü uygulamalarının görülmesine neden olmaktadır. Katsayı işaretleri ve anlamlılık düzeyleri dikkate alındığında, tobit ve stepwise analiz sonuçları EKK sonuçlarını destekler niteliktedir. Çokuluslu işletme stratejisi değişken katsayısı tobit tahmin analizi sonuçlarına göre 88 modelin 73' ünde, stepwise analiz sonuçlarına göre de 77 modelin 66' sında istatistiksel olarak pozitif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi boyutu, UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.

(X11, X14, X18, X19) İstatistiksel olarak anlamlı model sayısı, alternatif model sayısı ile kıyaslandığında *yerel ortağın ana örgüt hacmini, yabancı ortağın uluslararası deneyimini, UOG' in yaşını (kuruluş tarihi) ve yabancı ortağın mülkiyet oranını* temsil eden değişkenlerin UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde herhangi bir etkilerinin bulunmadığı söylenebilir.

(X21) *UOG' in yabancı ortağa maddi bağımlılığı* arttıkça UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma eğilimi azalmaktadır. EKK ve tobit analiz sonuçlarına göre hemen hemen alternatif modellerin % 50' sinde, stepwise analiz sonuçlarına göre de, 22 alternatif modelin tamamında yabancı ortağa maddi bağımlılığının belirsizlikten kaçınma kültür boyutunu .10 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü etkilediği söylenebilir. Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde *yabancı ortağa maddi bağımlılık* değişkeninin, UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir.

(X22) *UOG' de çalışan yabancı yönetici sayısını* temsil eden değişken katsayısı sadece tobit tahmin analizinde 22 modelin 1' inde istatistiksel olarak pozitif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer bir deyişle, yabancı yönetici sayısının UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

(X23) UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutunun en önemli belirleyicilerinden biri, *eğitim* değişkenidir. Bu değişkenin katsayısı, üç yöntem sonucuna göre, alternatif modellerin (22 modelin) tamamında istatistiksel olarak negatif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Firma tarafından yöneticilere verilen eğitim arttıkça UOG' de belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan bir örgüt kültürü görülecektir.

Alternatif modellerde denklemlerin açıklayıcılık gücü birbirinden uzak çıkmıştır. En düşük .075, en fazla .356 düzeyindedir. Bunun anlamı bağımsız değişken seti UOG' in örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma (uygulama) boyutunu en az % .07, en fazla % 36 açıklayabilmektedir. Yine F istatistiklerine bakıldığında tüm modellerin bir bütün olarak anlamlılığının % 4 ile % 92 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, 176 modelin bir bölümü % 5 düzeyinde anlamlı iken, bir bölümü de yüksek düzeyde anlamsız çıkmaktadır. Tobit analizi sonuçlarında z istatistiklerine bakıldığında da tüm modellerin bir bütün olarak % .000 düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir. Stepwise analiz sonuçlarında t istatistiklerine bakıldığında ise tüm modellerin bir bütün olarak anlamlılığının % 2 ile % 26 arasında değiştiği görülmektedir.

✓ Tablo 23' de özetlenen *uygulama düzeyinde UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim (Y4)* boyutunu belirleyen alternatif bağımsız değişken setleri altındaki analiz sonuçları aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir;

(X7) *Yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak algılama* değişken katsayısı EKK analiz sonuçlarına göre 88 modelin sadece 14' ünde, tobit analizi sonuçlarına göre 88 modelin 50' sinde, stepwise analizinde de 77 modelin 12' sinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. EKK analizi sonuçları dikkate alındığında en düşük değer .356 seviyesinde, en yüksek değer .408 seviyesinde anlamlı olmaktadır. Yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte bir örgüt olarak algılama derecesi arttıkça UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim boyutu artacaktır şeklinde yorumlanabilmektedir.

(X8) *Yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi* ile UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye 88 modelin 24' ünde rastlanmış ve bu ilişki tamamında .10 seviyesinde anlamlı görülmüştür. Tobit ve stepwise analiz sonuçları bu bulguları kuvvetlendirmektedir. Çokuluslu işletme stratejisi katsayısı tobit analizi sonuçlarına göre 88 modelin 49' unda, stepwise analizi sonuçlarına göre de alternatif modellerin (51 modelin) tamamında istatistiksel olarak pozitif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, *yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi* değişkeni, UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim boyutu üzerinde etkiye sahiptir. Diğer bir ifadeyle, yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi olarak polisentrik işletme stratejisini benimseme eğiliminde olması, UOG' de geleceğe yönelik örgüt kültürü uygulamalarının görülmesine neden olacaktır.

(X9) *Yabancı ve yerel ortak arasındaki kültürel mesafe* arttıkça UOG' in örgüt kültürünün geleceğe yönelik olma eğilimi azalmaktadır. 48 modelin 20' sinde yabancı ve yerel ortak arasındaki kültürel mesafe değişkeni anlamlı ve negatif işaretli bulunmuştur. Kültürel mesafe katsayısı tobit

analizi sonuçlarına göre 48 modelin 40' unda, stepwise analizi sonuçlarına göre de alternatif modellerin (45 modelin) tamamında istatistiksel olarak negatif ve anlamlı bulunmuştur.

(X12) *Yabancı ortağın yaşımı* temsil eden değişken katsayısı sadece tobit analizinde 48 modelin 3' ünde istatistiksel olarak pozitif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı model sayısı, alternatif model sayısı ile kıyaslandığında yabancı ortağın yaşının UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

(X19) *Yabancı ortağın mülkiyet oranını* temsil eden değişken, hemen hemen alternatif modellerin % 50' sinde istatistiksel olarak .10 seviyesinde anlamlı ve pozitif yönde etkilemiştir. Yabancı ortağın UOG' deki mülkiyet oranı arttıkça UOG' de örgüt kültürü uygulamaları daha fazla gelecek yönelimli olmaktadır. Katsayı işaretleri ve anlamlılık düzeyleri dikkate alındığında tobit ve stepwise analiz sonuçları da EKK sonuçlarını desteklemektedir.

(X21) Sadece tobit analizinde 22 modelin 3' ünde istatistiksel olarak negatif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla, yabancı ortağa maddi bağımlılığının UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

(X23) UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim boyutunun önemli belirleyicilerinden biri *eğitim* değişkenidir. Değişken katsayısı, EKK, tobit ve stepwise analiz sonuçları dikkate alındığında alternatif modellerin (22 model) tamamında istatistiksel olarak negatif ve .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Katsayının aldığı en yüksek değer -.008, en düşük değer -.010' dur. Yöneticilere örgüt tarafından verilen eğitim arttıkça, UOG' de zamana ilişkin yönelim eğiliminin azaldığı görülecektir.

(X28) *Yabancı ortağın örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim* değişkeni ile UOG' in örgüt kültürünün zaman ilişkin yönelim boyutunun sadece 4 modelde doğru yönlü bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı model sayısı, alternatif model ile kıyaslandığında yabancı ortağın zamana ilişkin yönelim örgüt kültürü değişkeninin UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir. EKK analiziyle elde edilen sonuçlar, tobit ve stepwise analizleriyle de destekler niteliktedir.

Alternatif modellerde denklemlerin açıklayıcılık gücü birbirinden uzak çıkmıştır. En düşük .170, en fazla .482 düzeyindedir. Bunun anlamı bağımsız değişken seti UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim (uygulama) boyutunu en az % .17, en fazla % 48 açıklayabilmektedir. Tüm

modellerin bir bütün olarak anlamlılığının; F istatistiklerine bakıldığında % .02 ile % 51 arasında değiştiği, z istatistiklerinde % .000 düzeyinde anlamlı oldukları ve t istatistiklerine göre % .04 ile % 16 arasında değiştiği görülmektedir.

✓ *UOG' in örgüt kültürü performansına ilişkin yönelim (uygulama) (Y5)* boyutunu belirleyen alternatif bağımsız değişken setleri altındaki analiz sonuçları Tablo 24' de sunulmaktadır. Regresyon sonuçları aşağıdaki şekilde rapor edilebilmektedir;

(X7) *Yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte bir örgüt olarak algılama* derecesi arttıkça UOG' in örgüt kültürü performansına ilişkin yönelim boyutu artmaktadır. Yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak algılaması değişken katsayısı üç analiz sonucuna göre alternatif modellerin (88 modelin) tamamında istatistiksel olarak pozitif ve .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Katsayının aldığı en yüksek değer .662, en düşük değer .388' dir. Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak görmesi değişkeni, UOG' in örgüt kültürü performansına ilişkin yönelim boyutu üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.

(X8) UOG' in örgüt kültürü performansına ilişkin yönelim boyutunun diğer önemli belirleyicisi, *yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisidir*. İşletme stratejisini temsil eden değişken, 88 modelin 70' inde istatistiksel olarak .05 seviyesinde anlamlı ve pozitif yönde etkilemiştir. Diğer bir deyişle, yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi olarak polisentrik işletme stratejisini benimsemesi, UOG' de daha fazla performans odaklı örgüt kültürünün görülmesine neden olmaktadır. Tobit ve stepwise analizi sonuçları EKK analizi sonuçlarını desteklemektedir. Tobit analizi sonuçlarına göre 88 modelin 76' sında, stepwise analizi sonuçlarına göre de 77 alternatif modelin tamamında yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi değişken katsayısı pozitif ve anlamlı bulunmuştur.

(X10, X11, X13, X14) İstatistiksel olarak anlamlı model sayısı, alternatif model sayısı ile kıyaslandığında *yabancı ve yerel ortakların ana örgüt hacimlerini, yerel ortağın yaşını ve yabancı ortağın uluslararası deneyimini* temsil eden değişkenlerin UOG' in örgüt kültürü performansına ilişkin yönelim boyutu üzerinde herhangi bir etkilerinin bulunmadığı söylenebilir.

(X15) *Yerel ortağın uluslararası deneyimini* temsil eden değişken, 64 modelin sadece 15' inde istatistiksel olarak .10 seviyesinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Bu değişkeninin katsayısı, tobit analizi sonuçlarına göre 64 modelin 25' inde, stepwise analizi sonuçlarına göre de 24 modelin 21' inde istatistiksel olarak pozitif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, yerel ortağın uluslararası deneyimi değişkeni, UOG' in

örgüt kültürü performansa ilişkin yönelim boyutu üzerinde etkiye sahiptir. Diğer bir ifadeyle, yerel ortağın uluslararası deneyimi artması UOG' de geleceğe yönelik örgüt kültürü uygulamalarının görülmesine neden olmaktadır.

(X18) *UOG' in yaşı* arttıkça UOG' in örgüt kültürü performans odaklı olma eğilimi azalmaktadır. Hemen hemen alternatif modellerin % 50' sinden fazlasında UOG' in yaşı değişken katsayısı istatistiksel olarak negatif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Tobit ve stepwise analiz sonuçları EKK sonuçlarını destekler niteliktedir.

(X21) *UOG' in yabancı ortağa maddi bağımlılığı* arttıkça UOG' in örgüt kültürünün performansa ilişkin yönelim boyutu azalmaktadır. Hemen hemen alternatif modellerin (22 model) % 50' inde yabancı ortağa maddi bağımlılık değişken katsayısı istatistiksel olarak negatif ve anlamlı bulunmuştur. Tobit analizi sonuçlarına göre alternatif modelin 14' ünde, stepwise analizine göre de alternatif modellerin tamamında yabancı ortağa bağımlılık değişken katsayısı istatistiksel olarak negatif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

(X23) *Eğitim* değişken katsayısı, üç analiz sonucuna göre alternatif modellerin (22 model) tamamında istatistiksel olarak negatif ve anlamlı bulunulmuştur. Katsayının aldığı en yüksek değer -.007, en düşük değer -.009' dur. Örgüt tarafından yöneticilere verilen eğitim arttıkça, UOG' in performansa ilişkin yönelim boyutu azalmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan katsayılar en az .05 seviyesinde anlamlı bulunmuşlardır.

Bağımsız değişken seti UOG' in örgüt kültürünün performansa ilişkin yönelim (uygulama) boyutunu en az % .18, en fazla % 44 açıklayabilmektedir. F ve t istatistiklerine bakıldığında 176 modelin bir bölümü % 10 düzeyinde anlamlı iken, bir bölümü de yüksek düzeyde anlamsız çıkmaktadır. Tobit analizi sonuçlarında z istatistiklerine bakıldığında ise tüm modellerin bir bütün olarak % .000 düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir.

✓ *Uygulama düzeyinde UOG' in örgüt kültürü paternalizm (Y6)* boyutunu belirleyen alternatif bağımsız değişken setleri altındaki analiz sonuçları Tablo 25' de rapor edilmektedir. Regresyon parametre sonuçları aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir;

(X7) UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutunun önemli belirleyicilerinden biri, *yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak algılama* derecesidir. Yabancı ortağın holografik nitelikte bir örgüt kültürüne sahip olması değişken katsayısı, tüm analiz sonuçlarına göre alternatif modellerin tamamında istatistiksel olarak pozitif ve .01 düzeyinde

anlamli bulunmüstür. Katsayının aldığı en yüksek değer .772, en düşük değer .512' dir. Tahmin edilen katsayının işaretime göre, diğer değişkenlerin sabit kalması durumunda yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak algılama derecesinin azalması UOG' in örgüt kültürünün paternalizm boyutunun artmasına neden olmaktadır.

(X8) *Yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi* olarak polisentrik işletme stratejisini benimsemesi, UOG' de daha fazla paternalist örgüt kültürü uygulamalarının görölmesine neden olmaktadır. EKK, tobit ve stepwise analiz sonuçlarında hemen hemen alternatif modellerin % 50' sinde, yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi ile paternalizm boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

(X9, X14) Genel olarak alternatif model sayısı dikkate alındığında, istatistiksel olarak anlamlı *yabancı ve yerel ortak arasındaki kültürel mesafe* ve *yabancı ortağın uluslararası deneyimi* değişken katsayıları, bu değişkenlerin UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutu üzerinde herhangi bir etkilerinin bulunmadığını göstermektedir.

(X15) *Yerel ortağın uluslararası deneyimini* temsil eden değişken, 64 modelin sadece 26' sında istatistiksel olarak .10 seviyesinde anlamlı ve negatif yönde bir etkiye sahiptir. Bu değişken üç analiz sonucunda da alternatif modellerin % 50' sinden fazlasında istatistiksel olarak negatif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmüstür. Genel olarak analiz sonuçları değerlendirildiğinde yerel ortağın uluslararası deneyimi değişkeninin, UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutu üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilir.

(X16) *UOG' in büyüklüğü* ile UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutunun sadece stepwise analizinde alternatif modellerin 1' inde doğru yönlü bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, UOG' in büyüklüğü değişkeninin UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

(X21) *UOG' in yabancı ortağa olan maddi bağımlılığı* ile UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutunun, tobit analizinde 22 alternatif modelin 6' sında, stepwise analizinde de 8 modelin tamamında .10 anlamlılık düzeyinde ve doğru yönlü bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. Genel olarak analiz sonuçları değerlendirildiğinde, yabancı ortağa maddi bağımlılık değişkeninin, UOG' in örgüt kültürünün paternalizm boyutu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

(X22) *UOG' de çalışan yabancı yönetici* değişken katsayısı alternatif modellerin (22 modelin) hemen hemen tamamında istatistiksel olarak negatif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Katsayının aldığı en yüksek değer -.079, en düşük değer -.108' dir. Tahmin edilen katsayının işaretine göre, diğer değişkenlerin sabit kalması durumunda yabancı yönetici sayısının artması UOG' in örgüt kültürü uygulama boyutunda daha az paternalist eğilim göstermesine neden olmaktadır. Tobit ve stepwise analiz sonuçları da EKK bulgularını destekler niteliktedir.

(X23) *Kişi başına düşen eğitim* miktarını temsil eden değişken, 22 modelin sadece 1' inde istatistiksel olarak .10 seviyesinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Ancak tobit ve stepwise analiz sonuçlarında elde edilen bulgular farklılaşmaktadır. Tobit analizi sonuçlarına göre 22 modelin 16' sında, stepwise analizi sonuçlarına göre 23 modelin 20' sinde, eğitim değişken katsayısı istatistiksel olarak negatif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Örgüt tarafından yöneticilere verilen eğitimin artması, UOG' de daha az paternalist örgüt kültürü uygulamalarının görülmesine neden olmaktadır.

(X24) *Endüstriyel ortamı* temsil eden değişken, 176 modelin sadece 22' sinde istatistiksel olarak .10 seviyesinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Tobit analiz sonuçlarında 176 modelin 92' si, stepwise analiz sonuçlarında 145 modelin 24' ünde endüstriyel ortam değişken katsayısı istatistiksel olarak negatif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. çok ülkeli endüstrilerde faaliyette bulunan UOG' de daha az paternalist örgüt uygulamalarının görülmesine neden olmaktadır.

(X30) UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutunun önemli belirleyicilerinden birisi de, *yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü paternalizm boyutudur*. Yabancı ortağın örgüt kültürünün paternalizm boyutunun artması UOG' in örgüt kültürünün daha fazla paternalist eğilim göstermesine neden olmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan katsayılar en az .10 seviyesinde anlamlı bulunmuşlardır. Katsayının aldığı en yüksek değer .487, en düşük değer .254' dür. Tobit ve stepwise analizinde alternatif modellerin (176 model) tamamında yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü paternalizm değişken katsayısı istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bulunmuştur.

Alternatif modellerde denklemlerin açıklayıcılık gücü birbirinden uzak çıkmıştır. En düşük .251, en fazla .564 düzeyindedir. Bunun anlamı bağımsız değişken seti UOG' in örgüt kültürü paternalizm (uygulama) boyutunu en az % .25, en fazla % 56 açıklayabilmektedir. Tüm modellerin bir bütün olarak anlamlılığının; F istatistiklerine bakıldığında % .002 ile % 21 arasında değiştiği, z

istatistiklerinde % .000 düzeyinde ve t istatistiklerine göre de % .001 ile % 15 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 26-Tablo 31 arasındaki tablolar, ***değer düzeyinde UOG' in örgüt kültürü boyutlarını*** belirleyen alternatif bağımsız değişken setleri altındaki regresyon analizi sonuçlarını rapor etmektedir. Yukarıda olduğu tabloların birinci ana sütunu, *EKK regresyon analizi* sonuçlarını, ikinci ana sütunu *tobit analizi* sonuçlarını ve cnc ana sütunu ise *adımsal (stepwise) regresyon* sonuçlarını rapor etmektedir. Değer düzeyindeki kültür boyutları, ilk olarak EKK analizine göre yorumlanacaktır. Daha sonra, EKK analiz sonuçlarını desteklemek amacıyla yapılan tobit analiz sonuçları, EKK analiz bulguları ile karşılaştırılarak sunulacaktır. Son olarak, anlamlı değişkenlerin belirlenmesi ve değişken sayısının azaltılması amacı ile yapılan stepwise analizi sonuçları yorumlanmaya çalışılacaktır.

Tablo: 26

Örgütsel Değer Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y1)

	LINEAR REGRESYON				TOBIT				STEPWISE			
	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer
Sabit	176	129	5.524*** (.824)	1.999*** (.693)	176	155	2.688*** (.727)	.996* (.605)	176	109	2.326*** (.688)	1.368** (.593)
X1	176	176	.773*** (.132)	.518*** (.135)	176	176	.773*** (.117)	.518*** (.121)	176	176	.641*** (.110)	.549*** (.127)
X7	88	-	-	-	88	-	-	-	-	-	-	-
X8	88	61	.389** (.149)	.261* (.146)	88	80	.389*** (.133)	.233* (.136)	77	77	.320** (.134)	.292** (.133)
X9	48	-	-	-	48	1	-.112* (.068)	-	6	-	-	-
X10	32	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X11	64	4	.011*10 ⁻³ ** (.005*10 ⁻³)	.009*10 ⁻³ ** (.005*10 ⁻³)	64	14	.087*10 ⁻⁴ * (.037*10 ⁻⁴)	.055*10 ⁻⁴ * (.031*10 ⁻⁴)	29	9	.081*10 ⁻³ ** (.037*10 ⁻³)	.059*10 ⁻³ ** (.034*10 ⁻³)
X12	48	1	-.002* (.001)	-	48	5	-.001* (.001)	-.002* (.001)	8	-	-	-
X13	64	-	-	-	64	-	-	-	-	-	-	-
X14	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X15	64	1	.020* (.010)	-	64	-	-	-	28	2	.019*** (.010)	.019*** (.010)
X16	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X17	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X18	22	3	-.006* (.003)	-.007* (.004)	22	6	-.006* (.003)	-.007* (.004)	6	4	.007* (.004)	.007* (.004)
X19	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X20	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X21	22	11	.100*** (.034)	.084** (.036)	22	11	-.087** (.038)	-.100*** (.031)	21	21	-.094*** (.032)	-.094*** (.032)
X22	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X23	22	2	-.003* (.002)	-.004* (.002)	22	11	-.003* (.001)	-.004** (.002)	22	3	-.003* (.002)	-.004* (.002)
X24	176	-	-	-	176	-	-	-	-	-	-	-
X25	176	-	-	-	176	-	-	-	176	-	-	-
	176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi			
	R ² ****	R ²	F*****	N	R ² ****	R ²	F	N	R ² ****	R ²	F	N
Max.	.616	.687	.0000	39	.605	.688	.0000	39	.632	.661	.0000	39
Min.	.493	.586	.0001	39	.476	.586	.0000	39	.557	.580	.0000	39

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01; **** Düzeltilmiş R²; *****F anlamlılık düzeyi; () İlgili katsayının standart hatası.

Tablo: 27

Örgütsel Değer Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y2)

	LINEAR REGRESSION				TOBİT				STEPWISE			
	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer
Sabit	176	64	3.099* (1.686)	2.143** (1.034)	176	92	2.828*** (1.045)	0.888*** (2.521)	176	172	4.053*** (.698)	.721* (.418)
X2	176	176	.665*** (.165)	.444* (1.963)	176	176	.665*** (.147)	.192*** (.627)	176	176	.563*** (.158)	.503** (.188)
X7	88	-	-	-	88	-	-	-	4	-	-	-
X8	88	-	-	-	88	17	.229* (-.409)	-.488* (.286)	69	1	.651*** (.176)	-
X9	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X10	32	1	.009*10 ⁻³ ** (.005*10 ⁻³)	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X11	64	-	-	-	64	-	-	-	-	-	-	-
X12	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X13	64	31	-.008* (.005)	-.014** (.006)	64	50	-.008* (.004)	-.014** (.005)	64	40	-.009* (.005)	-.010* (.005)
X14	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X15	64	-	-	-	64	-	-	-	-	-	-	-
X16	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X17	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X18	22	-	-	-	22	-	-	-	7	-	-	-
X19	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X20	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X21	22	4	.119* (.067)	.115* (.067)	22	4	.118** (.060)	.114* (.062)	15	-	-	-
X22	22	2	.070* (.040)	.069* (.040)	22	4	.070** (.036)	.067* (.036)	15	-	-	-
X23	22	22	.011*** (.003)	.009*** (.003)	22	22	.011*** (.002)	.009*** (.002)	22	22	.010*** (.002)	.009*** (.002)
X24	176	-	-	-	176	-	-	-	-	-	-	-
X26	176	-	-	-	176	-	-	-	176	-	-	-
	176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi			
	R ² ****	R ²	F*****	N	R ² ****	R ²	F	N	R ² ****	R ²	F	N
Max.	.437	.541	.0005	39	.418	.541	.0000	39	.463	.533	.0000	39
Min.	.039	.216	.322	39	.007	.216	.0000	39	.158	.202	.0172	39

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01; **** Düzeltilmiş R²; *****F anlamlılık düzeyi; () İlgili katsayının standart hatası.

Tablo: 28

Örgütsel Değer Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y3)

	LINEAR REGRESSION				TOBIT				STEPWISE			
	Model Sayısı	Anlamlı Model S.	Anlamlı Old. En Yüks. Değer	Anlamlı Old. En Düş. Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model S.	Anlamlı Olduğu En Yüks. Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değ.	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer
Sabit	176	176	5.858*** (1.028)	3.258** (1.332)	176	176	5.339*** (1.273)	3.258*** (1.187)	176	176	5.093*** (1.012)	3.696*** (1.228)
X3	176	-	-	-	176	11	.305* (.179)	.269* (.158)	176	-	-	-
X7	88	-	-	-	88	-	-	-	1	-	-	-
X8	88	4	.411** (.201)	.312* (.179)	88	14	.411** (.179)	.266* (.152)	19	5	.337* (.167)	.291* (.166)
X9	48	-	-	-	48	4	.160* (.088)	.145* (.083)	11	-	-	-
X10	32	-	-	-	48	-	-	-	2	-	-	-
X11	64	40	.014*10 ⁻³ *** (.001*10 ⁻³)	.010*10 ⁻³ *** (.001*10 ⁻³)	64	54	.010*10 ⁻³ ** (.040*10 ⁻⁴)	.098*10 ⁻⁴ ** (.046*10 ⁻⁴)	63	57	.138*10 ⁻⁴ *** (.431*10 ⁻⁴)	.079*10 ⁻⁴ * (.040*10 ⁻⁴)
X12	48	33	-.002* (.001)	-.004** (.001)	48	42	-.002* (.001)	-.004*** (.001)	48	44	-.002* (.001)	-.004** (.001)
X13	64	-	-	-	64	-	-	-				
X14	48	-	-	-	48	3	.003* (.001)	.002* (.001)				
X15	64	43	.039*** (.016)	.022* (.013)	64	63	.039*** (.014)	.022* (.013)	48	48	.032*** (.011)	.028** (.011)
X16	22	-	-	-	22	2	-.095*10 ⁻³ * (.057*10 ⁻³)	-.097*10 ⁻³ * (.055*10 ⁻³)	2	-	-	-
X17	22	-	-	-	22	1	.013* (.007)	-	2	-	-	-
X18	22	10	-.007* (.004)	-.011** (.005)	22	14	-.008* (.004)	-.011*** (.004)	13	10	-.007* (.004)	-.012** (.004)
X19	22	-	-	-	22	1	-.009* (.005)	-	12	-	-	-
X20	22	17	.097** (.042)	.068* (.039)	22	22	.095** (.037)	.064* (.037)	22	18	.094** (.041)	.065* (.038)
X21	22	6	-.085* (.049)	-.110** (.047)	22	10	-.075* (.041)	-.109*** (.042)	14	10	-.080* (.043)	-.107** (.044)
X22	22	-	-	-	22	-	-	-	2	2	.009* (.002)	
X23	22	-	-	-	22	-	-	-				
X24	176	-	-	-	176	-	-	-				
X27	176	-	-	-	176	-	-	-	176	-	-	-
	176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi			
	R ² ****	R ²	F ****	N	R ² ****	R ²	F	N	R ² ****	R ²	F	N
Max.	.231	.372	.029	39	.205	.372	.0000	39	.254	.372	.015	39
Min.	-.166	.048	.975	39	-.205	.049	.0000	39	-.025	.028	.598	39

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01; **** Düzeltilmiş R²; *****F anlamlılık düzeyi; () İlgili katsayının standart hatası.

Tablo: 29

Örgütsel Değer Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y4)

	LINEAR REGRESSION				TOBIT				STEPWISE			
	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer
Sabit	176	2	6.274*** (.677)	2.238*** (.710)	176	-	-	-	176	-	-	-
X4	176	176	.997*** (.165)	.619*** (.204)	176	176	.997*** (.147)	.619*** (.182)	176	176	.962*** (.164)	.563*** (.183)
X7	88	7	.199* (.103)	.169* (.098)	88	43	.199** (.092)	.110* (.006)	68	21	.181* (.094)	.161* (.095)
X8	88	66	.543*** (.147)	.179* (.105)	88	85	.543*** (.131)	.161* (.090)	88	88	.509*** (.121)	.191* (.094)
X9	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X10	32	1	.011*10 ⁻³ *** (.001*10 ⁻³)	-	48	14	.013*10 ⁻⁴ * (.008*10 ⁻⁴)	.012*10 ⁻⁴ * (.006*10 ⁻⁴)	28	26	.014*10 ⁻⁴ * (.008*10 ⁻⁴)	.013*10 ⁻⁴ * (.007*10 ⁻⁴)
X11	64	-	-	-	64	-	-	-	-	-	-	-
X12	48	-	-	-	48	3	-.0012* (.0007)	-.0013* (.0008)	-	-	-	-
X13	64	-	-	-	64	-	-	-	-	-	-	-
X14	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X15	64	-	-	-	64	-	-	-	-	-	-	-
X16	22	-	-	-	22	-	-	-	9	-	-	-
X17	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X18	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X19	22	9	.012** (.004)	.010** (.004)	22	12	.012*** (.004)	.010** (.004)	11	11	.013*** (.004)	.011** (.004)
X20	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X21	22	10	-.073** (.033)	-.079** (.033)	22	12	-.072** (.029)	-.082*** (.031)	11	11	-.069** (.031)	-.085** (.031)
X22	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X23	22	22	-.006*** (.001)	-.007*** (.001)	22	22	-.006*** (.001)	-.007*** (.001)	33	33	-.006*** (.001)	-.007*** (.001)
X24	176	13	-.179* (.105)	-.237* (.133)	176	58	-.161* (.095)	-.237** (.119)	84	11	-.184* (.099)	-
X28	176	2	-.118* (.006)	-.120* (.006)	176	22	-.086* (.052)	-.124** (.060)	176	11	-.102* (.059)	-
	176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi			
	R ² ****	R ²	F*****	N	R ² ****	R ²	F	N	R ² ****	R ²	F	N
Max.	.628	.696	.0000	39	.615	.696	.0000	39	.630	.679	.0000	39
Min.	.195	.343	.0509	39	.173	.347	.0000	39	.106	.176	.0756	39

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01; **** Düzeltilmiş R²; *****F anlamlılık düzeyi; () İlgili katsayının standart hatası.

Tablo: 30

Örgütsel Değer Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y5)

	LINEAR REGRESSION				TOBIT				STEPWISE			
	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model Sayısı	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değer	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer
Sabit	176	-	-	-	176	11	1.666* (.981)	1.431* (.863)	176	89	4.471*** (1.144)	1.430* (.796)
X5	176	176	.871*** (.137)	.688*** (.152)	176	176	.871*** (.122)	.688*** (.136)	176	175	.841*** (.109)	.729*** (.120)
X7	88	-	-	-	88	33	.172* (.091)	.150* (.090)	88	21	.171* (.096)	-
X8	88	-	-	-	88	2	.234* (.140)	.194* (.118)	56	-	-	-
X9	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X10	32	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X11	64	-	-	-	64	-	-	-	-	-	-	-
X12	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X13	64	-	-	-	64	-	-	-	-	-	-	-
X14	48	-	-	-	48	-	-	-	1	1	.003* (.001)	-
X15	64	2	.017* (.009)	.016* (.009)	64	22	.017** (.009)	.014* (.008)	48	24	.016* (.009)	.015* (.009)
X16	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X17	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X18	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X19	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X20	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X21	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X22	22	-	-	-	22	2	-.031* (.018)	-.032* (.018)	21	10	-.034* (.019)	-.037* (.019)
X23	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X24	176	-	-	-	176	-	-	-	-	-	-	-
X29	176	-	-	-	176	-	-	-	176	-	-	-
	176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi			
	R ² ****	R ²	F*****	N	R ² ****	R ²	F	N	R ² ****	R ²	F	N
Max.	.601	.675	.0000	39	.587	.674	.0000	39	.621	.671	.0000	39
Min.	.532	.619	.0000	39	.517	.619	.0000	39	.032	.108	.2541	39

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01; **** Düzeltilmiş R²; *****F anlamlılık düzeyi; () İlgili katsayının standart hatası.

Tablo: 31

Örgütsel Değer Düzeyinde Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları (Bağımlı Değişken: Y6)

	LINEAR REGRESSION				TOBIT				STEPWISE			
	Model Sayısı	Anlamlı Model S.	Anlamlı Old. En Yüksek Değ.	Anlamlı Old. En Düş. Değer	Model Sayısı	Anlamlı Model S.	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değ.	Anlamlı Old. En Düşük Değ.	Model Sayısı	Anlamlı Model S.	Anlamlı Olduğu En Yüksek Değ.	Anlamlı Olduğu En Düşük Değer
Sabit	176	12	-1.649* (.958)	-3.926* (2.030)	176	19	-1.632* (.925)	-3.926** (1.810)	176	7	-1.962* (1.026)	-3.261* (.831)
X6	176	176	.990*** (.194)	.698*** (.178)	176	176	.990*** (.173)	.698*** (.160)	176	175	.982*** (.176)	.692*** (.178)
X7	88	46	.572** (.249)	.315* (.179)	88	76	.418*** (.160)	.304* (.182)	88	61	.418** (.179)	.315* (.179)
X8	88	-	-	-	88	1	.673* (.396)	-	4	-	-	-
X9	48	23	.310** (.142)	.232* (.129)	48	34	.310** (.127)	.201* (.119)	48	21	.285** (.124)	.231* (.127)
X10	32	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X11	64	-	-	-	64	-	-	-	-	-	-	-
X12	48	-	-	-	48	-	-	-	-	-	-	-
X13	64	-	-	-	64	-	-	-	-	-	-	-
X14	48	14	-4.27*10 ⁻³ * (2.42*10 ⁻³)	-.005** (.002)	48	25	-.004* (.002)	-.005** (.002)	47	26	-.0039* (.002)	-.0044* (.002)
X15	64	16	-.032* (.018)	-.055** (.022)	64	33	-.027* (.016)	-.054** (.019)	30	19	-.032* (.019)	-.052** (.019)
X16	22	3	.019*10 ⁻³ ** (.089*10 ⁻³)	.016*10 ⁻³ * (.097*10 ⁻³)	22	6	.0002* (.079*10 ⁻³)	.0001* (.084*10 ⁻³)	4	2	.188*10 ⁻³ ** (.089*10 ⁻³)	.183*10 ⁻³ * (.094*10 ⁻³)
X17	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X18	22	-	-	-	22	3	.012* (.007)	.010* (.006)	7	-	-	-
X19	22	-	-	-	22	-	-	-	-	-	-	-
X20	22	-	-	-	22	-	-	-	4	-	-	-
X21	22	9	.227* (.113)	.127* (.073)	22	14	.227** (.101)	.112* (.062)	15	9	.205* (.107)	.118* (.068)
X22	22	2	-.081* (.047)	-.082* (.046)	22	6	-.073* (.042)	-.082* (.042)	3	-	-	-
X23	22	12	-.005* (.003)	-.006** (.003)	22	22	-.004** (.003)	-.006** (.003)	22	10	-.005* (.003)	-.006** (.003)
X24	176	149	-.444* (.251)	-.752*** (.261)	176	176	-.394* (.235)	-.752*** (.233)	176	173	.448* (.259)	-.726*** (.259)
X30	176	172	.267*** (.097)	.155* (.090)	176	176	.268*** (.083)	.123* (.073)	176	174	.262*** (.091)	.146* (.086)
	176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi				176 modelin bilgisi			
	R ² ****	R ²	F*****	N	R ² ****	R ²	F	N	R ² ****	R ²	F	N
Max.	.596	.670	.0000	39	.582	.670	.0000	39	.595	.670	.0000	39
Min.	.325	.449	.0058	39	.383	.513	.0000	39	.466	.508	.0000	39

*p<.10, **p<.05, ***p<.01; **** Düzeltilmiş R²; *****F anlamlılık düzeyi; () İlgili katsayının standart hatası.

✓ Tablo 26' da sunulan *değer düzeyinde UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık (Y1)* boyutunu belirleyen alternatif bağımsız değişken setleri altındaki analiz sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir;

(X1) *Yerel sosyo-kültürel bağlamın ortaklaşa davranışçılık* değişken katsayısı, üç analiz sonucunda alternatif modellerin tamamında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Katsayının aldığı en yüksek değer .773, en düşük değer .518' dir. Tahmin edilen katsayının işaretine göre, diğer değişkenlerin sabit kalması durumunda yerel sosyo-kültürel bağlamın ortaklaşa davranışçılık eğiliminin artması UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık boyutunun artmasına neden olmaktadır.

(X8) UOG' in örgüt kültürünün ortaklaşa davranışçılık boyutunun diğer önemli belirleyicisi, *yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisidir*. Yabancı ortağın, polisentrik işletme stratejisini benimseme eğiliminde olması, UOG' de değer boyutunda daha fazla ortaklaşa davranışçı örgüt kültürünün görülmesine neden olmaktadır. Tobit ve stepwise analiz sonuçları EKK bulgularını destekler niteliktedir. Tobit analizi sonuçlarında 88 modelin 80' inde, stepwise analiz sonuçlarında alternatif modellerin (77 model) tamamında yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi değişken katsayısı istatistiksel olarak pozitif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

(X9, X11, X12, X15, X18) Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, istatistiksel olarak anlamlı model sayısı, alternatif model sayısı ile kıyaslandığında, *yabancı–yerel ortak arasındaki kültürel mesafe, yerel ortağın ana örgüt hacmi, yabancı ortağın yaşı, yerel ortağın uluslararası deneyimi ve UOG' in yaşı (kuruluş tarihi)* değişkenlerinin UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık boyutunu etkilemediği söylenebilir.

(X21) *UOG' in yabancı ortağa maddi bağımlılığı* arttıkça UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık eğilimi azalmaktadır. Hemen hemen alternatif modellerin % 50' sinde yabancı ortağa maddi bağımlılık ile ortaklaşa davranışçılık örgüt kültürü boyutu arasında .10 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Tobit ve stepwise analiz sonuçları da EKK analiz bulgularını desteklemektedir. Tobit analiz sonuçlarında 22 modelin 11' i, stepwise analiz sonuçlarında 21 alternatif modelin tamamında istatistiksel olarak negatif ve .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

(X23) *Kişi başına düşen eğitim saati* arttıkça UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık eğilimi azalmaktadır. 22 modelin sadece 2' sinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmüştür. Eğitim katsayısı, 22 model alternatif modelin, tobit analiz sonuçlarında 11' inde, stepwise analiz sonuçlarında sadece 3' ünde istatistiksel olarak negatif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Ayrıca alternatif modellerde denklemlerin açıklayıcılık gücü oldukça yakın çıkmıştır. En düşük .586, en yüksek .687 düzeyindedir. Bunun anlamı, bağımsız değişken seti UOG' in örgüt kültürü ortaklaşa davranışçılık (değer) boyutunu en az % 59, en fazla % 69 açıklayabilmektedir. Yine F istatistiklerine bakıldığında tüm modellerin (176 modelin) bir bütün olarak en az % .001 seviyesinde anlamlı oldukları, diğer bir deyişle sıfırdan farklı oldukları görülmektedir. Tobit analiz sonuçlarına göre z istatistiklerine ve stepwise analiz sonuçlarına göre t istatistiklerine bakıldığında da tüm modellerin bir bütün olarak % .000 düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir.

✓ **Değer düzeyinde UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi (Y2)** boyutunu belirleyen alternatif bağımsız değişken setleri altındaki analiz sonuçları Tablo 27' de rapor edilmektedir. Tabloda yer alan sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir;

(X2) *Yerel sosyo-kültürel bağlamın güç mesafesi* değişken katsayısı, üç analiz sonucuna göre alternatif modellerin tamamında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Katsayının aldığı en yüksek değer .665, en düşük değer .192' dir. Analizlerin sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, tahmin edilen katsayının işaretine göre, diğer değişkenlerin sabit kalması durumunda yerel sosyo-kültürel bağlamın güç mesafesi boyutunun artması UOG' de değer boyutunda yüksek güç mesafeli örgüt kültürünün görülmesine neden olmaktadır.

(X8) *Yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisini* temsil eden değişken, UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi boyutunu, tobit analiz sonuçlarına göre 88 modelin 17' sinde, stepwise analizi sonuçlarına göre 69 alternatif modelin sadece 1' inde istatistiksel olarak .10 seviyesinde anlamlı ve negatif yönde etkilemiştir. Ancak tobit analiz sonuçlarında katsayı işaretlerine bakıldığında 17 modelin bir bölümünde yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi güç mesafesi boyutunu pozitif, diğer bölümünde ise negatif yönlü etkilemiştir. Gerek işaret gerek anlamlı model sayısı itibariyle yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi ile UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi boyutu arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini kestirmek oldukça zor görünmektedir.

(X10) *Yabancı ortağın ana örgüt hacmi* ile UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi boyutunun sadece 1 modelde doğru yönlü bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, yabancı ortağın ana örgüt hacminin UOG' in örgüt kültürünün güç mesafesi boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

(X13) *Yerel ortağın yaşı* ile UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye 64 modelin 31' inde rastlanmış ve bu ilişkilerin tamamında .10 seviyesinde anlamlı görülmüştür. Hemen hemen alternatif modellerin % 50' sinde yerel ortağın yaşı ile güç

mesafesi kültür boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir deyişle, yerel ortağın yaşı arttıkça, UOG' in örgüt kültürünün değer boyutunda daha az güç mesafeli olduğu görülmektedir. Tobit ve stepwise analiz sonuçlarına göre de, sırasıyla, 64 alternatif modelin 50' sinde ve 40' ında yerel ortağın yaşı değişken katsayısı istatistiksel olarak negatif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

(X21, X22) Üç analiz sonucuna göre istatistiksel olarak anlamlı model sayısı, alternatif model sayısı ile kıyaslandığında *yabancı ortağa maddi bağımlılık* ve *UOG' de çalışan yabancı yönetici sayısı* değişkenlerinin UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

(X23) *Eğitim* değişken katsayısı EKK, tobit ve stepwise analiz sonuçlarına göre alternatif modellerin (22 modelin) tamamında istatistiksel olarak pozitif ve .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Katsayının aldığı en yüksek değer .011, en düşük değer .009' dur. Kişi başına düşen eğitim miktarı arttıkça UOG' de daha yüksek güç mesafeli bir örgüt kültürü görülecektir.

Alternatif modellerde denklemlerin açıklayıcılık gücü birbirinden uzak çıkmıştır. Bağımsız değişken seti UOG' in örgüt kültürü güç mesafesi (değer) boyutunu en az % .22, en fazla % 54 açıklayabilmektedir. Tüm modellerin bir bütün olarak anlamlılığının; F istatistiklerine bakıldığında % .005 ile % 32.2 arasında değiştiği, z istatistiklerine göre da tüm modellerin bir bütün olarak % .000 düzeyinde anlamlı oldukları ve t istatistiklerinde ise % .000 ile % 1 arasında değiştiği görülmektedir.

✓ Tablo 28' de *UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma (değer) (Y3)* boyutunu belirleyen alternatif bağımsız değişken setleri altındaki analiz sonuçları görülmektedir. Tablodaki sonuçlar aşağıdaki şekilde rapor edilebilmektedir;

(X3) *Yerel sosyo-kültürel bağlamın belirsizlikten kaçınma* değişken katsayısı, sadece tobit analizi sonuçlarına göre alternatif modellerin 11' inde istatistiksel olarak pozitif ve .10 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Alternatif model sayısı dikkate alındığı zaman yerel sosyo-kültürel bağlamın belirsizlikten kaçınma boyutunun UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutunu etkilemediği, etkilemişse de bu etkinin zayıf olduğu söylenebilir.

(X8, X9) Analiz sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı model sayısı, alternatif model sayısı ile kıyaslandığında *yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi* ve *yabancı ve yerel ortak*

arasındaki kültürel mesafe değişkenlerinin UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutunu etkilemediği, etkilemişse de zayıf olduğu söylenebilir.

(X11) *Yerel ortağın ana örgüt hacmi* arttıkça UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma eğilimi artmaktadır. Hemen hemen alternatif modellerin % 70' inde yerel ortağın ana örgüt hacmi değişkeni, UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutunu istatistiksel olarak .01 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönlü etkilemektedir. Tobit ve stepwise analiz sonuçları EKK bulgularını destekler niteliktedir.

(X12) *Yabancı ortağın yaşını* temsil eden değişken UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutunu, 48 modelin 33' ünde istatistiksel olarak .10 seviyesinde anlamlı ve negatif yönde etkilemiştir. Katsayının aldığı en yüksek değer -.002, en düşük değer -.004' dür. Tahmin edilen katsayının işaretine göre, yabancı ortağın yaşının artması UOG' de belirsizlikten kaçınma eğiliminin azaldığı bir örgüt kültürünün görülmesine neden olacaktır. Tobit analiz sonuçlarında alternatif modellerin 42' sinde, stepwise analiz sonuçlarında da 44' ünde yabancı ortağın yaşı değişken katsayısı istatistiksel olarak negatif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

(X14) *Yabancı ortağın uluslararası deneyimi* değişkeni ile UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutunun sadece tobit analizinde alternatif modellerin 3' ünde doğru yönlü bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, yabancı ortağın uluslararası deneyimi değişkeninin UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

(X15) *Yerel ortağın uluslararası deneyimini* temsil eden değişken UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde, 64 modelin 43' ünde istatistiksel olarak .10 seviyesinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Yerel ortağın uluslararası deneyiminin artması UOG' de belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu bir örgüt kültürünün görülmesine neden olmaktadır. Tobit ve stepwise analiz sonuçlarında, alternatif modellerin hemen hemen tamamında yerel ortağın uluslararası deneyim değişken katsayısı istatistiksel olarak pozitif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

(X16, X17) *UOG' in büyüklüğü ve yaşı (ortaklık tarihi)* değişkenleri ile UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutunun sadece tobit analizinde 22 alternatif modelin, sırasıyla, 2' sinde ve 1' inde ilişki içerisinde buldukları tespit edilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı model sayısı, alternatif model sayısı ile kıyaslandığında bu değişkenlerin UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

(X18) *Kuruluş tarihi* temel alınarak belirlenen UOG' in *yaşı* arttıkça UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma eğilimi azalmaktadır. Hemen hemen alternatif modellerin % 50' sinde UOG' in *yaşı* (kuruluş tarihi) ile UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutu arasında anlamlı ve negatif işaretli ilişki bulunmuştur. Tobit ve stepwise analiz sonuçları EKK sonuçlarını destekler niteliktedir.

(X19) *Yabancı ortağın mülkiyet oranı* değişkeni ile UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutunun sadece tobit analizinde alternatif modellerin 1' inde ters yönlü bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, yabancı ortağın mülkiyet oranı değişkeninin UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı ifade edilebilir.

(X20) UOG' in *yabancı ortağa maddi olmayan bağımlılığı* arttıkça UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma eğilimi artmaktadır. Hemen hemen alternatif modellerin % 80' inde yabancı ortağa maddi olmayan bağımlılık ile belirsizlikten kaçınma kültür boyutu arasında .10 seviyesinde anlamlı ve pozitif işaretli ilişki bulunmuştur. Tobit ve stepwise analiz sonuçları EKK sonuçları ile tutarlıdır.

(X21) *Yabancı ortağa maddi bağımlılığı* temsil eden değişken, 22 modelin 6' sında istatistiksel olarak .10 seviyesinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Ancak tobit ve stepwise analiz sonuçlarına göre alternatif modellerin hemen hemen % 50' sinde yabancı ortağa maddi bağımlılık, UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutunu .10 anlamlılık düzeyinde ve istatistiksel olarak negatif düzeyde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, yabancı ortağa maddi bağımlılık arttıkça, UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma eğilimi azalacaktır.

(X22) *UOG' de çalışan yabancı yönetici sayısı* değişkeni ile UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutunun sadece stepwise analizinde 2 modelde doğru bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu değişkenin UOG' in örgüt kültürü belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

Bağımsız değişken seti UOG' in örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma (değer) boyutunu en az % .05, en fazla % 37 açıklayabilmektedir. F istatistiklerine bakıldığında tüm modellerin bir bütün olarak anlamlılığının % 3 ile % 97 arasında değiştiği görülmektedir. Diğer bir deyişle 176 modelin bir bölümü % 5 düzeyinde anlamlı iken, bir bölümü de yüksek düzeyde anlamsız çıkmaktadır. Tobit analizi sonuçlarında z istatistiklerine bakıldığında da tüm modellerin bir bütün olarak % .000 düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir. Stepwise analiz sonuçlarında t

istatistiklerine göre de tüm modellerin bir bütün olarak anlamlılığının % .1 ile % 60 arasında değiştiği görülmektedir.

✓ *Değer düzeyinde UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim (Y4)* boyutunu belirleyen alternatif bağımsız değişken setleri altındaki analiz sonuçları Tablo 29' da rapor edilmektedir. Tabloda yer alan sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir;

(X4) *Yerel sosyo-kültürel bağlamın zamana ilişkin yönelim* değişken katsayısı, üç analizde alternatif modellerin tamamında istatistiksel olarak pozitif ve .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Katsayının aldığı en yüksek değer .997, en düşük değer .563' dür. Tahmin edilen katsayının işaretine göre, diğer değişkenlerin sabit kalması durumunda yerel sosyo-kültürel bağlamın zamana ilişkin yönelim eğiliminin artması, UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim boyutunun artmasına neden olmaktadır.

(X7) *Yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak algılama derecesini* temsil eden değişken, 88 modelin 7' sinde istatistiksel olarak .10 seviyesinde anlamlı ve pozitif yönde etkilemiştir. Tobit analiz sonuçlarında 88 modelin 43' ünde, stepwise analiz sonuçlarında 68 modelin 21' inde bu değişken katsayısı istatistiksel olarak pozitif yönlü ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte bir örgüt olarak algılama derecesi arttıkça, UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim boyutu artacaktır şeklinde yorumlanabilmektedir.

(X8) *Yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi*, UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim boyutunu pozitif yönde etkileyen bir başka değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Hemen hemen alternatif modellerin % 75' inde yabancı ortağın işletme stratejisi ile gelecek odaklı olma kültür boyutu arasında .10 anlamlı seviyesinde bir ilişki bulunmuştur. Yabancı ortağın, çokuluslu işletme stratejisi olarak etnosentrik işletme stratejisinden ziyade polisentrik işletme stratejisini benimseme eğiliminde olması UOG' in örgüt kültürünün zamana ilişkin yönelim boyutunun artmasına neden olmaktadır. Tobit analiz sonuçlarında 88 modelin 85' inde, stepwise analiz sonuçlarında ise alternatif modellerin tamamında yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi değişken katsayısı istatistiksel olarak pozitif yönlü ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

(X10) *Yabancı ortağın ana örgüt hacmi* ile UOG' in örgüt kültürünün zamana ilişkin yönelim boyutunun sadece 1 modelde doğru yönlü bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak tobit ve stepwise analiz sonuçlarında elde edilen bulgular farklılaşmaktadır. Tobit analizi sonuçlarına göre 48 modelin 14' ünde, stepwise analizi sonuçlarına göre 28 modelin 26' sında,

yabancı ortağın ana örgüt hacmi değişken katsayısı istatistiksel olarak pozitif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yabancı ortağın ana örgüt hacminin artması, UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim boyutunun artmasına neden olmaktadır.

(X12) *Yabancı ortağın yaşı* değişkeni ile UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim boyutunun sadece tobit analizinde 3 modelde doğru bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

(X19) *Yabancı ortağın mülkiyet oranı* arttıkça UOG' in örgüt kültürünün gelecek odaklı olma eğilimi artacaktır. 22 modelin 9' unda istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmüştür. Minimum değer .010 seviyesinde, maksimum değer .012 seviyesinde anlamlı olmaktadır. Tobit ve stepwise analiz sonuçları da EKK analizi sonuçlarını destekler niteliktedir.

(X21) *UOG' in yabancı ortağa olan maddi bağımlılığı* ile UOG' in örgüt kültürü gelecek odaklı olma boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye 22 modelin 10' unda rastlanmış ve bu ilişki tamamında .05 seviyesinde anlamlı görülmüştür. Tobit analiz sonuçlarında 22 modelin 2' sinde, stepwise analiz sonuçlarında alternatif modellerin (11 model) tamamında yabancı ortağa maddi bağımlılık değişken katsayısı istatistiksel olarak negatif yönlü ve .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. UOG' in yabancı ortağa olan maddi bağımlılığı arttıkça, UOG' in zamana ilişkin yönelim eğiliminin azalacağı ifade edilebilir.

(X23) *Eğitim* değişken katsayısı alternatif modellerin (22 model) tamamında istatistiksel olarak negatif ve anlamlı bulunulmuştur. Katsayının aldığı en yüksek değer -.006, en düşük değer -.007' dir. Örgütlerde çalışanlara verilen eğitim arttıkça UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim boyutu azalmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan katsayılar en az .01 seviyesinde anlamlı bulunmuşlardır. Tobit ve stepwise analiz sonuçları EKK sonuçları ile tutarlıdır.

(X24, X28) Tüm analizlerde alternatif model sayısı dikkate alındığında *endüstriyel ortamı* ve *yabancı ortağın örgüt kültürü zamana ilişkin yönelimini* temsil eden değişkenlerin, UOG' in örgüt kültürü zamana ilişkin yönelim boyutunu fazla etkilemediği söylenebilir.

Alternatif modellerde denklemlerin açıklayıcılık gücü birbirinden uzak çıkmıştır. En düşük .343, en fazla .696 düzeyindedir. F istatistiklerine bakıldığında tüm modellerin (176 modelin) bir bütün olarak en az % 5 seviyesinde anlamlı oldukları, diğer bir deyişle sıfırdan farklı oldukları

görülmektedir. Tüm modellerin bir bütün olarak anlamlılığının tobit analizi sonuçlarında % .000 düzeyinde, stepwise analiz sonuçlarında % .000 ile % 7 arasında değiştiği görülmektedir.

✓ *Değer düzeyinde UOG' in örgüt kültürü performansa ilişkin yönelim (Y5)* boyutunu belirleyen alternatif bağımsız değişken setleri altındaki analiz sonuçları Tablo 30' da özetlenmektedir;

(X5) *Yerel sosyo-kültürel bağlamın performansa ilişkin yönelim* değişken katsayısı, üç analiz sonucunda, alternatif modellerin hemen hemen tamamında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Katsayının aldığı en yüksek değer .871, en düşük değer .688' dir. Tahmin edilen katsayının işaretine göre, diğer değişkenlerin sabit kalması durumunda yerel sosyo-kültürel bağlamın performansa ilişkin yönelim boyutunun artması, UOG' in örgüt kültürü performansa ilişkin yönelim boyutunun artmasına neden olmaktadır.

(X7) *Yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak algılaması* değişkeni ile UOG' in örgüt kültürü performansa ilişkin yönelim boyutunun alternatif modellerin (88 model) tobit analizinde 33' ünde, stepwise analizi sonuçlarında 21' inde doğru bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı model sayısı, alternatif model sayısı ile kıyaslandığında, yabancı ortağın holografik nitelikte bir örgüt kültürüne sahip olması değişkeninin UOG' in örgüt kültürü performansa ilişkin yönelim boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

(X8) *Yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi* değişkeni ile UOG' in örgüt kültürü performansa ilişkin yönelim boyutunun, sadece tobit analizinde 2 modelde doğru bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir.

(X15) *Yerel ortağın uluslararası deneyimini* temsil eden değişken, 64 modelin sadece 2' sinde istatistiksel olarak .10 seviyesinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Ancak tobit ve stepwise analiz sonuçlarında elde edilen bulgular farklılaşmaktadır. Tobit analizi sonuçlarına göre 64 modelin 22' sinde, stepwise analizi sonuçlarına göre 48 modelin 24' ünde, yerel ortağın uluslararası deneyimi değişken katsayısı istatistiksel olarak pozitif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yerel ortağın uluslararası deneyiminin artması, UOG' in örgüt kültürü performansa ilişkin yönelim boyutunun azalmasına neden olmaktadır.

(X16) *UOG' in büyüklüğü* değişkeni ile UOG' in örgüt kültürü performansa ilişkin yönelim boyutunun sadece tobit analizinde 2 modelde ters yönlü bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit

edilmiştir. Dolayısıyla, yabancı ortağın UOG' in büyüklüğü değişkeninin UOG' in örgüt kültürü performansına ilişkin yönelim boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı ifade edilebilir.

Alternatif modellerde denklemlerin açıklayıcılık gücü oldukça yakın çıkmıştır. En düşük .619, en yüksek .675 düzeyindedir. Bunun anlamı, bağımsız değişken seti UOG' in örgüt kültürünün performansına ilişkin yönelim (değer) boyutunu en az % 62, en fazla % 67 açıklayabilmektedir. Yine F istatistiklerine bakıldığında tüm modellerin (176 modelin) bir bütün olarak en az % .000 seviyesinde anlamlı oldukları görülmektedir. Tobit analizi sonuçlarında z istatistiklerine bakıldığında da tüm modellerin bir bütün olarak % .000 düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir. Stepwise analiz sonuçlarında t istatistiklerine bakıldığında ise tüm modellerin bir bütün olarak anlamlılığının % .000 ile % 25 arasında değiştiği görülmektedir.

✓ Tablo 31' de rapor edilen *değer düzeyinde UOG' in örgüt kültürü paternalizm (Y6)* boyutunu belirleyen alternatif bağımsız değişken setleri altındaki analiz sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir;

(X6) *Yerel sosyo-kültürel bağlamın paternalizm* değişken katsayısı hem EKK hem tobit hem de stepwise analiz sonuçlarında, alternatif modellerin hemen hemen tamamında istatistiksel olarak pozitif ve .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Katsayının aldığı en yüksek değer .990, en düşük değer .692' dir. Tahmin edilen katsayının işaretine göre, diğer değişkenlerin sabit kalması durumunda yerel sosyo-kültürel paternalizm eğiliminin artması UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutunun artmasına neden olmaktadır.

(X7) *Yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak algılama* katsayısı EKK analiz sonuçlarına göre hemen hemen alternatif modellerin % 50' sinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu analiz sonucu, yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte bir örgüt olarak algılama derecesi arttıkça UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutu artacaktır şeklinde yorumlanabilmektedir. Tobit ve stepwise analiz sonuçları EKK sonuçlarını destekler niteliktedir.

(X8) *Yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi* değişkeni ile UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutunun, sadece tobit analizinde 1 modelde pozitif yönlü bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı model sayısı, alternatif model sayısı ile kıyaslandığında yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi değişkeninin UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

(X9) *Yabancı ve yerel ortak arasındaki kültürel mesafe* arttıkça UOG' in örgüt kültürü paternalizm eğilimi artacaktır. 48 modelin 23' ünde kültürel mesafe ile UOG' in örgüt kültürü paternalizm kültür boyutu arasında anlamlı ve pozitif işaretli ilişki bulunmuştur. Tobit ve stepwise analiz sonuçları EKK sonuçlarıyla paralel değerleri taşımaktadır.

(X14) *Yabancı ortağın uluslararası deneyimini* temsil eden değişken, 48 modelin 14' ünde istatistiksel olarak .10 seviyesinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Ancak tobit ve stepwise analiz sonuçlarında elde edilen bulgular farklılaşmaktadır. Tobit analizi sonuçlarına göre 48 modelin 25' inde, stepwise analizi sonuçlarına göre 47 modelin 26' sında, yabancı ortağın uluslararası deneyimi değişken katsayısı istatistiksel olarak negatif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yabancı ortağın uluslararası deneyiminin artması, UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutunun azalmasına neden olmaktadır.

(X15) *Yerel ortağın uluslararası deneyimini* temsil eden değişken, 64 modelin 16' sında istatistiksel olarak .10 seviyesinde anlamlı ve negatif yönde bir etkiye sahiptir. Tobit analizi sonuçlarına göre de 64 modelin 33' ünde, stepwise analizi sonuçlarına göre ise 30 modelin 19' unda, eğitim değişken katsayısı istatistiksel olarak negatif ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yerel ortağın uluslararası deneyiminin artması, UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutunun azalmasına neden olmaktadır.

(X16, X18) İstatistiksel olarak anlamlı model sayısı, alternatif model sayısı ile kıyaslandığında *UOG' in büyüklüğü* ile *UOG' in yaşı (kuruluş tarihi)* değişkenlerinin paternalist örgüt kültürü boyutunu etkilemediği, etkilemişse de zayıf ve pozitif yönlü etkilediği söylenebilir.

(X21) *Yabancı ortağa maddi bağımlılığı* temsil eden değişken, 22 modelin 9' unda istatistiksel olarak .10 seviyesinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Tobit ve stepwise analiz sonuçları da EKK analizi sonuçlarını desteklemektedir. Yabancı ortağa maddi bağımlılığın artması, UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutunun artmasına neden olmaktadır.

(X22) Üç analiz sonucuna göre *UOG' de çalışan yabancı yönetici sayısının* UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

(X23) *Eğitim* arttıkça UOG' in örgüt kültürü paternalizm eğilimi azalmaktadır. 22 modelin 12' sinden istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmüştür. Minimum değer -.006 seviyesinde, maksimum değer -.005 seviyesinde anlamlı olmaktadır. Tobit analiz sonuçlarında alternatif modellerin

tamamında, stepwise analiz sonuçlarında da 10' unda eğitim değişken katsayısı, istatistiksel olarak negatif yönlü ve .10 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

(X24) Hem EKK hem tobit hem de stepwise analiz sonuçlarında *endüstriyel ortam* değişken katsayısı, alternatif modellerin neredeyse tamamında istatistiksel olarak negatif ve anlamlı bulunmuştur. Katsayının aldığı en yüksek değer -.394, en düşük değer -.752' dir. Tahmin edilen katsayının işaretine göre, firmanın faaliyette bulunduğu endüstrinin çok ülkeli olma niteliğinin artması UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutunun azalmasına neden olmaktadır.

(X30) UOG' in örgüt kültürü paternalizm boyutunun önemli belirleyicilerinden birisi de, *yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü paternalizm boyutudur*. Tüm analizlerde alternatif modellerin (176 model) hemen hemen tamamında bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Yabancı ortağın örgüt kültürü paternalist boyutunun artması UOG' in örgüt kültürünün daha fazla paternalist eğilim göstermesine neden olmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan katsayılar en az .10 seviyesinde anlamlıdır. Katsayının aldığı en yüksek değer .268, en düşük değer .123' dür.

Bağımsız değişken seti UOG' in örgüt kültürünün paternalizm (değer) boyutunu en az % 45, en fazla % 67 açıklayabilmektedir. F istatistiklerinde tüm modellerin (176 modelin) bir bütün olarak en az % .05 seviyesinde, z ve t istatistiklerine bakıldığında da tüm modellerin bir bütün olarak % .00 düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir.

Analiz sonuçları ve model yorumları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, UOG' lerde **örgütsel uygulamalar** düzeyinde etkili olan ana değişkenler; *yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak görmesi (X7)*, *yabancı ortağın çokuluslu işletme stratejisi (X8)*, *UOG' in yaşı (X18)*, *UOG' in yabancı ortağına maddi bağımlılığı (X21)* ve *eğitimidir (X23)*. Uygulama düzeyinde, yerel sosyo-kültürel bağlam sadece *ortaklaşa davranışçılık (X1)* boyutunda UOG' in örgüt kültürü üzerinde etkili olmaktadır. Sosyo-kültürel bağlamın diğer boyutlarının UOG' in örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü ise sadece *paternalizm (X30)* boyutunda UOG' in örgüt kültürü üzerinde etkili olmaktadır. UOG' in örgüt kültürü üzerinde yabancı ortağın ana merkezinin diğer örgüt kültürü boyutları üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır.

UOG' lerde **örgütsel değerler** düzeyinde etkili olan ana değişkenler ise; *yerel sosyo-kültürel bağlamın beş boyutu (X1, X2, X4, X5, X6)*, *yerel ortağın uluslararası deneyimi (X15)*, *UOG' in yabancı ortağına maddi bağımlılığı (X21)* ve *eğitimidir (X23)*. Belirsizlikten kaçınma (X3) kültür

boyutu dışında çalışmadaki diğer yerel sosyo-kültürel bağlam boyutları (*ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, zamana ilişkin yönelim, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm*) UOG' in örgüt kültürü (değer) üzerinde etkili olmaktadır. Yerel sosyo-kültürel bağlamın diğer boyutları sadece örgütsel değer boyutunda etkili olurken, ortaklaşa davranışçılık boyutu hem uygulama hem de değer düzeyinde UOG' in örgüt kültürü üzerinde doğru yönlü bir etkiye sahiptir. Diğer bir deyişle ortaklaşa davranışçılık boyutu UOG' in örgüt kültürü üzerinde belirleyici bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü (değer) ise sadece *paternalizm (X30)* boyutunda UOG' in örgüt kültürü üzerinde etkili olmaktadır. UOG' in örgüt kültürü üzerinde yabancı ortağın ana merkezinin diğer örgüt kültürü boyutlarının herhangi bir etkisine rastlanmamıştır.

Hipotez 3 ve Hipotez 4

Bir bütün olarak bakıldığında analiz sonuçları **Hipotez 3'** ü örgütsel değer boyutunda desteklemektedir. Yerel sosyo-kültürel bağlam, UOG' in örgüt kültürünü örgütsel uygulama düzeyinde sadece ortaklaşa davranışçılık boyutunda etkilerken, örgütsel değer düzeyinde belirsizlikten kaçınma boyutu dışında tüm kültürel boyutlar üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Yabancı ortağın örgüt kültürü ise hem değer hem de uygulama düzeyinde sadece paternalizm boyutunda UOG' in örgüt kültürünü doğru yönde etkilemektedir. Diğer bir deyişle, araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde yabancı ortağın örgüt kültürünün UOG' in örgüt kültürü üzerinde etkili olmadığı söylenebilmekte, dolayısıyla **Hipotez 4** sadece paternalizm boyutu için kabul edilmektedir.

Yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak görmesi ve yabancı ortağın benimsediği işletme stratejisi, özellikle UOG' lerde örgütsel uygulamalar düzeyinde güçlü etkiye sahip olan değişkenlerdir. Kuruluş tarihi referans olarak alındığında UOG' in yaşı ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi ve performansa ilişkin yönelim boyutlarında örgütsel uygulamalar üzerinde etkili olmaktadır.

Kültürler arası etkileşim ve yabancı ortağın nitelikleri ile UOG' in örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak güçlü bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Kültürel mesafe değişkeni örgütsel uygulamada sadece zamana ilişkin yönelim boyutu üzerinde ters yönlü, örgütsel değer düzeyinde sadece paternalizm kültür boyutu üzerinde doğru yönlü bir etkiye sahiptir. Yabancı ortağın ana örgüt hacmi sadece örgütsel değer düzeyinde zamana ilişkin yönelim kültür boyutu üzerinde doğru yönlü bir etkiye sahiptir. Yabancı ortağın yaşı örgütsel değer düzeyinde belirsizlikten kaçınma kültür boyutu üzerinde ters yönlü bir etkiye sahiptir. Yabancı ortağın uluslararası deneyimi

değişkeni ise örgütsel uygulamada sadece güç mesafesi boyutu üzerinde doğru yönlü, örgütsel değer düzeyinde paternalizm kültür boyutu üzerinde ters yönlü bir etkiye sahiptir.

Bir bütün olarak, yerel ortağın nitelikleri ile UOG' in örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlandığı söylenebilir. Yerel ortağın ana örgüt hacmi sadece örgütsel değer düzeyinde belirsizlikten kaçınma kültür boyutu üzerinde doğru yönlü bir etkiye sahiptir. Yerel ortağın yaşı ise örgütsel değer düzeyinde güç mesafesi kültür boyutunu ters yönlü etkilemektedir. Yerel ortağın uluslararası deneyimi değişkeni örgütsel uygulamada performansa ilişkin yönelim boyutu üzerinde doğru yönlü, paternalizm boyutu üzerinde ters yönlü bir etkiye sahiptir. Örgütsel değer düzeyinde ise belirsizlikten kaçınma ve performansa ilişkin yönelim kültür boyutunu pozitif, paternalizm kültür boyutunu negatif yönde etkilemektedir.

Örgütsel faktörler ile UOG' in örgüt kültürü arasında genel anlamda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. UOG' in büyüklüğü ile hem uygulama hem de değer düzeyinde UOG' in örgüt kültürü arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmadığı söylenebilir. UOG' in yaşı (ortaklık tarihi) ile hem uygulama hem de değer düzeyinde UOG' in örgüt kültürü arasında herhangi bir ilişkinin görülmemesine karşın kuruluş tarihi referans alınarak belirlenen UOG' in yaşı değişkeninin örgüt kültürü üzerinde etkisi bulunmuştur. UOG' in yaşı (kuruluş tarihi) örgütsel uygulama düzeyinde ortaklaşa davranışçılık ve performansa ilişkin yönelim boyutu üzerinde negatif, güç mesafesi boyutunda da pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Örgütsel değer düzeyinde ise UOG' in yaşı (kuruluş tarihi) sadece belirsizlikten kaçınma boyutunu negatif yönde etkilemektedir. Yabancı ortağın mülkiyet oranı değişkeni ise UOG' in örgüt kültürünü hem uygulama hem de değer düzeyinde sadece zamana ilişkin yönelim boyutunda pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Yabancı ortağa maddi olmayan bağımlılık UOG' in örgüt kültürünü sadece değer düzeyinde belirsizlikten kaçınma boyutunda etkilemektedir. Yabancı ortağa maddi bağımlılıksa UOG' in örgüt kültürü üzerinde güçlü etkiye sahip bir değişkendir. Bu değişken UOG' in örgütsel uygulama düzeyinde ortaklaşa davranışçılık, belirsizlikten kaçınma, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm boyutlarını negatif, güç mesafesi boyutunu ise pozitif yönde etkilemektedir. UOG' in örgütsel değer düzeyinde ise belirsizlikten kaçınma ve zamana ilişkin yönelim boyutlarını negatif, ortaklaşa davranışçılık ve paternalizm boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir. UOG' de çalışan yabancı yönetici sayısı değişkeni ise sadece örgütsel uygulama ve paternalizm boyutu üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Örgüt tarafından yöneticilere verilen eğitim UOG' in örgüt kültürü üzerinde güçlü etkiye sahip diğer bir değişkendir. Eğitim değişkeni UOG' in örgütsel uygulama düzeyinde ortaklaşa davranışçılık, belirsizlikten kaçınma, zamana ilişkin yönelim, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm boyutlarını negatif, güç mesafesi boyutunu ise pozitif

yönde etkilemektedir. Örgütsel değer düzeyinde de ortaklaşa davranışçılık, zamana ilişkin yönelim ve paternalizm boyutlarını negatif, güç mesafesi boyutunu pozitif yönde etkilemektedir.

Endüstriyel ortam ile UOG' in örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak güçlü bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Çok ülkeli endüstride faaliyette bulunması sadece paternalizm boyutunu örgütsel uygulama düzeyinde pozitif, örgütsel değer düzeyinde negatif yönde etkilemektedir.

Buraya kadar analiz sonuçları ve model yorumları çerçevesinde bağımsız değişkenlerin UOG' in örgüt kültürü üzerindeki doğrudan etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Şimdi bağımsız değişkenler arasındaki *etkileşimin* bağımlı değişkeni ne yönde etkilediği ele alınacaktır. *Tobit modeli* ve *adimsal regresyon* analizi sonuçları genel anlamda *EKK* sonuçlarını desteklediği için bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini test ederken, sadece *EKK yöntemi* kullanılacaktır.

Hipotez 1

EKK analiz sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, Türk toplumunun ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile diğer toplumsal kültür boyutlarının etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. *EK4'* de Tablo 1a' da görüldüğü üzere, ortaklaşa davranışçılık boyutu örgütsel uygulama düzeyinde belirsizlikten kaçınma ve zamana ilişkin yönelim boyutları üzerinde .10 anlamlılık düzeyinde pozitif bir etkiye sahiptir. Ancak sadece ortaklaşa davranışçılık ve zamana ilişkin yönelim kültür boyutları arasındaki etkileşim, UOG' in örgütsel uygulama üzerinde ters bir etkiye sahiptir. Ortaklaşa davranışçılık ve zamana ilişkin kültür boyutları UOG' in örgüt kültürü üzerinde pozitif etkiye sahipken, bu iki bağımsız değişkenin etkileşimi ise UOG' in örgüt kültürünü negatif yönde etkilemektedir. Diğer bir deyişle, *Hipotez 1* sadece örgütsel uygulama düzeyinde ortaklaşa davranışçılık ve zamana ilişkin yönelimin etkileşimi boyutunda kabul edilmektedir.

Hipotez 2

EK4' de Tablo 1b' de görüldüğü üzere, yabancı ortağın kendisini güçlü ve holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak algılaması ile yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünün etkileşim katsayısı istatistiksel olarak sıfır çıktığı için *Hipotez 2* reddedilmektedir. Yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak algılaması ile kendi örgüt kültürünün etkileşimi UOG' in örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir.

Hipotez 5

Yabancı ortağın benimsediği işletme stratejisi ile faaliyette bulunduğu ülkenin yerel sosyo-kültürel bağlamı etkileşim değişkeninin UOG' in örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. Sadece çokuluslu işletme stratejisi ile zamana ilişkin yönelim arasındaki etkileşim, örgütsel değer üzerinde doğru yönlü bir etkiye sahiptir. UOG' in örgüt kültürü üzerinde yabancı çokuluslu ortağın işletme stratejisinin hiçbir etkisi olmamasına ve zamana ilişkin yönelim boyutunun negatif yönde bir etkiye sahip olmasına rağmen bu iki bağımsız değişkenin etkileşimi UOG' in örgüt kültürünü pozitif yönde etkilemektedir (EK4-Tablo 1c). Dolayısıyla *Hipotez 5* sadece örgütsel değer düzeyinde yabancı ortağın stratejisi ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi boyutunda kabul edilmektedir.

Hipotez 6

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde kültürler arası etkileşim-yabancı ortağın nitelikleri ve yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi ile UOG' in örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenebilmektedir. Bu ilişkilerin hangi kültürel boyutların etkileşimi sonucu ortaya çıktığı aşağıda test edilmeye çalışılan hipotezlerde sunulmaktadır.

Hipotez 7

Kültürel mesafe ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşiminin UOG' in örgütsel uygulama düzeyinde üç kültürel boyut üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilir (EK4-Tablo 1d). Kültürel mesafe ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşiminin, örgütsel uygulama düzeyinde belirsizlikten kaçınma, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm boyutları; örgütsel değer boyutunda ise sadece belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde etkiye sahiptir. Kültürel mesafe değişkeninin UOG' in örgüt kültürü üzerindeki direkt etkisinin yönü ile kültürel mesafe ve yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerindeki etkisinin yönü birbirinin tersidir. *Hipotez 7* dört kültür düzeyinde kabul edilmektedir.

Hipotez 8

EKK analiz sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde yabancı ortağın ana örgüt hacmi ile yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü etkileşiminin, UOG' in örgütsel değer düzeyinde üç kültürel boyut üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilir (EK4-Tablo 1e). Diğer bir deyişle *Hipotez 8* üç örgütsel değer boyutu için kabul etmektedir. Yabancı ortağın ana örgüt hacmi ile yabancı

ortağın ana merkezinin örgüt kültürü etkileşiminin, örgütsel değer düzeyinde belirsizlikten kaçınma, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm boyutları üzerinde etkiye sahiptir. Yabancı ortağın ana örgüt hacmi değişkeninin UOG' in örgüt kültürü üzerindeki direkt etkisinin yönü ile yabancı ortağın ana örgüt hacmi ve kendi örgüt kültürü etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerindeki etkisinin yönü birbirinin tersi olmaktadır. Diğer bir deyişle yabancı ortağın ana örgüt hacmi boyutu azaldıkça, UOG' de örgütsel değer düzeyinde belirsizlikten kaçınma, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm boyutları üzerinde yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü ile ana örgüt hacminin etkileşiminin etkisinin arttığı söylenebilir.

Hipotez 9

Yabancı ortağın yaşı ile yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü etkileşiminin UOG' in örgütsel uygulama düzeyinde üç, örgütsel değer düzeyinde ise bir kültürel boyut üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilir (EK4-Tablo 1f). Diğer bir deyişle *Hipotez 9* üç örgütsel uygulama ve bir örgütsel değer düzeyinde kabul edilmektedir. Yabancı ortağın yaşı ile yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü etkileşiminin, örgütsel uygulama düzeyinde belirsizlikten kaçınma, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm boyutları; örgütsel değer boyutunda ise sadece belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde etkiye sahiptir. Yabancı ortağın yaşı değişkeninin UOG' in örgüt kültürü üzerindeki direkt etkisinin yönü ile yabancı ortağın yaşı ve yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerindeki etkisinin yönü birbirinin tersi olmaktadır. Diğer bir deyişle yabancı ortağın yaşı azaldıkça, UOG' de örgütsel uygulama düzeyinde belirsizlikten kaçınma, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm boyutları; örgütsel değer boyutunda ise sadece belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü ile yabancı ortağın yaşı etkileşiminin etkisinin arttığı söylenebilir.

Hipotez 10

Yabancı ortağın uluslararası deneyimi ile yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir (EK4-Tablo 1g). *Hipotez 10* sadece örgütsel uygulama düzeyinde performansa ilişkin yönelim, örgütsel değer düzeyinde paternalizm boyutunda kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle yabancı ortağın uluslararası deneyimi ile örgütsel uygulama düzeyinde performansa ilişkin yönelim ve örgütsel değer düzeyinde paternalizm boyutu arasındaki etkileşim, UOG' in örgütsel değer üzerinde doğru yönlü bir etkiye sahiptir.

Hipotez 11

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde yerel ortağın nitelikleri ve yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi ile UOG' in örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenebilmektedir. Bu ilişkilerin hangi değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıktığı aşağıda test edilen hipotezlerde rapor edilmeye çalışılmaktadır.

Hipotez 12

EK4-Tablo 1h' de görüldüğü üzere, yerel ortağın ana örgüt hacmi ile örgütsel uygulama düzeyinde ortaklaşa davranışçılık ve belirsizlikten kaçınma boyutları, örgütsel değer düzeyinde ise sadece belirsizlikten kaçınma boyutu arasındaki etkileşim, UOG' in örgüt kültürü üzerinde etkiye sahiptir. *Hipotez 12* örgütsel uygulama düzeyinde ortaklaşa davranışçılık ve belirsizlikten kaçınma; örgütsel değer düzeyinde de belirsizlikten kaçınma kültür boyutlarında kabul edilmektedir. Yabancı ortağın ana örgüt hacmi değişkeninin UOG' in örgüt kültürü üzerindeki direkt etkisinin yönü ile yabancı ortağın ana örgüt hacmi ve yerel ortağın sosyo-kültürel bağlamının etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerindeki etkisinin yönü birbirinin tersi yöndedir.

Hipotez 13

EKK analiz sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde yerel ortağın yaşı ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığını söylenebilir. EK4-Tablo 1i' de görüldüğü üzere, sadece yerel sosyo-kültürel bağlamın performansa ilişkin yönelim boyutu ve yerel ortağın yaşı değişkeni arasındaki etkileşim, UOG' in performansa ilişkin yönelim boyutunda örgütsel değer üzerinde bir etkiye sahiptir. Diğer bir deyişle *Hipotez 13* sadece örgütsel değer düzeyinde performansa ilişkin yönelim boyutu için kabul edilmektedir.

Hipotez 14

Yerel ortağın uluslararası deneyimi ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığını söylenebilir. EK4-Tablo 1i' de de görüldüğü üzere, örgütsel uygulama düzeyinde yerel sosyo-kültürel bağlamın ortaklaşa davranışçılık boyutu ve yerel ortağın yaşı değişkeni arasındaki etkileşim, örgütsel değer düzeyinde de paternalizm boyutu ve yerel ortağın yaşı değişkeni arasındaki etkileşim UOG' in örgüt kültürü üzerinde bir etkiye sahiptir. *Hipotez 14* örgütsel uygulama düzeyinde ortaklaşa davranışçılık, örgütsel değer boyutunda da paternalizm kültür boyutu için kabul edilmektedir.

Hipotez 15

Örgütsel faktörler ve yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi ile UOG' in örgüt kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenebilmektedir. Bu ilişkilerin hangi değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıktığı aşağıda test edilen hipotezlerde rapor edilmeye çalışılmaktadır.

Hipotez 16

EK4' de Tablo 1j' de görüldüğü üzere UOG' in hacmi ile yerel ortağın sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi katsayısı istatistiksel olarak sıfır çıktığı için *Hipotez 16* reddedilmektedir. Diğer bir deyişle, UOG' in büyüklüğü ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi UOG' in örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir.

Hipotez 17

UOG' in ortağın yaşı ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. Diğer bir deyişle *Hipotez 17* örgütsel değer düzeyinde belirsizlikten kaçınma ve paternalizm kültür boyutları düzeyinde kabul edilmektedir (EK4-Tablo 1k).

Hipotez 18

Yerel ortağın UOG' deki mülkiyet oranı ile yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. EK4-Tablo 1l' de görüldüğü üzere, örgütsel uygulama düzeyinde yabancı ortağın merkez kültürünün paternalizm boyutunun yerel ortağın UOG' deki mülkiyet oranı değişkeniyle etkileşimi; örgütsel değer düzeyinde ise yabancı ortağın merkez kültürünün zamana ilişkin yönelim boyutunun yerel ortağın UOG' deki mülkiyet oranı değişkeniyle etkileşimi, UOG' in örgüt kültürü üzerinde etkiye sahiptir. Diğer bir deyişle *Hipotez 18* örgütsel uygulama düzeyinde paternalizm, örgütsel değer düzeyinde ise zamana ilişkin yönelim boyutlarında kabul edilmektedir.

Hipotez 19

UOG' in yabancı ortağa maddi olmayan bağımlılığı ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir (EK4-

Tablo 1m). Diğer bir deyişle maddi olmayan bağımlılık anlamında *Hipotez 19* reddedilmektedir. Yabancı ortağına maddi bağımlılık ise örgütsel uygulama düzeyinde güç mesafesi, örgütsel değer düzeyinde ise zamana ilişkin yönelim ve paternalizm boyutlarında *Hipotez 19* kabul edilmektedir (EK4-Tablo 1n).

Hipotez 20

UOG' de yabancı yönetici oranının artması ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir (EK4-Tablo 1o). Diğer bir deyişle *Hipotez 20* reddedilmektedir.

Hipotez 21

Yöneticilerin firma tarafından düzenlenen eğitim programlarına katılmaları ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir (EK4-Tablo 1p). Diğer bir deyişle *Hipotez 21* reddedilmektedir.

Hipotez 22

çok ülkeli endüstride faaliyette bulunulması ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. EK4-Tablo 1r' de görüldüğü üzere, sadece örgütsel uygulama düzeyinde yerel sosyo-kültürel bağlamın ortaklaşa davranışçılık ve güç mesafesi boyutlarının UOG' in küresel endüstride faaliyette bulunması değişkeniyle etkileşimi UOG' in örgüt kültürü üzerinde bir etkiye sahiptir. Diğer bir deyişle *Hipotez 22* örgütsel uygulama düzeyinde ortaklaşa davranışçılık ve güç mesafesi boyutunda kabul edilmektedir.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

40. Sonuç ve Değerlendirme

İletişimde ve uluslararası ulaşımda yaşanan gelişimin paralelinde gerçekleşen hızlı küreselleşmenin bir sonucu olarak, sayısı ve önemi her geçen gün artan çokuluslu işletmelerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan biri, kültürler arası farklılıkların yönetsel/örgütsel olgular üzerindeki etkileridir. Çokuluslu işletmeler farklı kültürel çevrelere sahip deniz aşırı bağlı kuruluşlarını ve yerel ortaklarla oluşturdukları UOG' lerini etkili bir biçimde yönetebilmek ve kuruluşlarından bekledikleri getirileri elde edebilmek için kültürel konuları göz önüne almak zorundadırlar.

Bu araştırmada yöneticilere, bütünüyle Batı Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinde geliştirilmiş ölçekleri dayatmak yerine, hem evrensel hem de kültüre özgü nitelikler taşıyan ölçekleri kullanarak, onlar için anlamlı ve geçerli değer ve uygulama boyutlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. İncelenecek değer ve uygulama boyutlarına ulaşmada, çeşitli araştırmacılar tarafından *türetilmiş etik* yaklaşım izlenerek geliştirilen toplumsal kültür ve örgüt kültürü ölçekleri ve literatürdeki araştırmalar ışığında ilave edilen yeni ölçekler kullanılmıştır. Bu ortak değer ve uygulama boyutlarına ulaşmada, hem Türk yöneticilerine özgü davranış ve inanç biçimlerini, hem de kültürel geçirgenliği yüksek olan evrensel eğilimleri yansıtan soru ve ölçeklerin kullanılması, çalışmanın bütünüyle bizim kültürümüze özgü eğilimleri keşfeden ve inceleyen bir *etik* çalışmadan çok, kültürel görecelikle-evrensellik arasında köprü kuran bir *türetilmiş etik* çalışma özelliği taşımasına neden olmaktadır.

İncelenecek kültürel boyutların belirlenmesi bazı güçlükleri de beraberinde getirmiştir. Öncelikli sorun, sosyo-kültürel bağlamın ve örgüt kültürünün *hangi kültürel öğelerden* çıkarımlanacağıdır. Bu sorun, hem ortaya çıkan olumsuzlukları en aza indirmek hem daha derinlemesine bilgilere ulaşabilmek hem de soru kağıdı yöntemiyle ölçülebilir ve kolay yorumlanabilir olmaları açısından her iki kültür öğesi (*değerler* ve *uygulamalar*) birlikte ele alınarak aşmaya çalışılmıştır. İkinci sorun ise, temel değer ve uygulama boyutlarına ulaşmak için, *hangi davranış ve inanç örüntülerine* ilişkin soruların sorulması gerektiğidir. Bu sorun da, literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilen toplumsal kültür ve örgüt kültürü ölçeklerine ilişkin yapılan içerik analizine ve yapılan görüşmelere göre, yöneticilerin en belirgin davranış ve

inanç biçimleri ve bu alanda kullanılan türetilmiş etik boyutları seçilerek çözülmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda toplumsal kültür ve örgüt kültürü değişkenleri, hem *uygulamalar* hem de *değerler* düzeyinde *ortaklaşa davranışçılık*, *güç mesafesi*, *belirsizlikten kaçınma*, *zamana ilişkin yönelim*, *performansa ilişkin yönelim* ve *paternalizm* olmak üzere toplam altı farklı alt boyuta ilişkin izomorfik yapıda, dörtlü biçimde geliştirilen 23 ifade ile ölçülmüştür. Her ne kadar burada kullanılan kültürel ifadelerin büyük bir bölümünün güvenilirlikleri ve geçerlilikleri, daha önce yapılan çalışmalarda analiz edilmiş olsa da, bu çalışmada ilave edilen ifadelerle aralarındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için kültürel profillerin psikometrik özellikleri yeniden incelenmiştir. Bu amaçla, yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucunda, ön-test (pilot) çalışma ile 43 ifade 29' a , araştırma bulguları ile yinelenen psikometrik analiz sonucunda da 29' dan 23 ifadeye indirgenmiştir. Sonuç olarak .843 ile .601 arasında değişen güvenilirliklere sahip değer/uygulama ölçeklerine ulaşılmıştır. Kültür boyutlarının bir bölümünün .60' lar düzeyinde güvenilirliğe sahip olması sakıncalı bulunabilir. Ancak içsel tutarlılığın bir göstergesi olarak *Cronbach' s Alpha* katsayısının kabul gören alt sınırı .70 olmakla beraber, keşfedici nitelikteki araştırmalar için, sınır .60' a düşebilmektedir. Bu çalışma bir anlamda ölçek geliştirmeye yönelik bir çaba olduğundan *Cronbach's Alpha* katsayısı için kabul edilebilir sınır olarak .60 alınmıştır. Ayrıca "*değer*" gibi soyut ve öznel bir kavramı ölçmede ortaya çıkabilecek güvenilirlik sorunları dikkate alındığında, .60' lar hiç de küçümsenmeyecek bir güvenilirlik düzeyidir. Araştırmada yer alan ölçeklerin geçerliliğini analiz etmek için yapılan *Betimleyici Faktör Analizi* sonuçlarına göre, faktör yüklerinin mutlak değerleri .502 ile .848 arasında değişmektedir. Bu veriler, ifadelerin daha önce belirlediğimiz ilgili oldukları boyutların ölçülmesine anlamlı bir biçimde katkıda bulduklarını göstermektedir.

Çalışmada kullanılacak kültürel profillerin belirlenmesi ve araştırma ölçeklerinin güvenilirliği ve geçerliliği kadar önemli bir diğer konu ise *örgüt düzeyindeki uzlaşma derecesidir*. Araştırmaya katılan örgüt üyeleri arasında, çalışılan kültürel profillere ilişkin belirli düzeyde uzlaşma yok ise, elde edilen verinin örgüt düzeyinde ortalamasının, bütünlük bakış açısı içinde, örgüt kültürünü temsil ettiği ifade edilemeyecektir. $r_{wg(j)} > .70$ kriteri esas alındığında, örgütlerin hemen hemen hepsinde, cevaplayıcılar arasında kültürel profillerin paylaşımına ilişkin uzlaşma bulunduğu görülmektedir. 54 firmanın örgütsel/toplumsal değer ve uygulama boyutlarında toplam 1296 $r_{wg(j)}$ değerinden sadece 13' ü uzlaşma için kabul edilebilir düzey olan .70' in altında çıkmıştır.

Çalışma ölçeklerinin geçerlilikleri ve güvenilirlikleri ve örgüt düzeyinde cevaplayıcılar arasındaki uzlaşma dereceleri hesap edildikten sonra, 264 orta ve üst kademe yerel yönetici ile yürütülen araştırma sonuçları çerçevesinde toplumsal kültürümüz ve Türkiye'de faaliyette bulunan UOG' lerin örgüt kültürü değerlendirilmeye çalışılmıştır. *Mevcut uygulamalar* düzeyinde *Türk*

kültürü ortaklaşa davranışı bireyselliğin önünde tutan, güç mesafesi ve paternalist eğilimi fazla olan özellikler sergilemektedir. Belirsizlikten kaçınma, geleceğe ve performansa yönelik olma boyutları ise orta düzeydedir. *Değerler düzeyinde* ise daha fazla ortaklaşa davranışçı, belirsizlikten kaçınma, zamana ve performansa ilişkin yönelim boyutları çok daha yüksek olan bir toplum arzulanmaktadır. Güç mesafesi boyutunun ise mevcut uygulamalarda (5.09) yüksek iken değer (2.54) düzeyinde oldukça düşmesi dikkat çekicidir. Paternalist eğilimlerde ise uygulama ve değer boyutları arasında çok önemli bir farklılık bulunmamıştır.

Elde edilen bu veriler bir bütün olarak değerlendirildiğinde daha önce yapılan çalışmalarla da tutarlılık göstermektedir (HOFSTEDE, 1980a; AYCAN-KANUNGO, 2000; HOUSE ve diğerleri, 2004; ERGUDER ve diğerleri, 1991). Hofstede (1980b)' nin çalışmasına göre Türkiye güç mesafesinin, belirsizlikten kaçınmanın ve ortaklaşa davranışçılığın fazla olduğu ülkeler kümesinde yer almaktadır. Aycan ve Kanungo (2000)' nun araştırma sonuçlarına göre de güç aralığı ve paternalizm boyutları yüksek düzeydedir. GLOBE projesi çerçevesinde Türk kültürü uygulamalar düzeyinde ortaklaşa davranışçılık (5.89) ve güç mesafesi (5.57) yüksek ve belirsizlikten kaçınma (3.71), geleceğe yönelik olma (3.74) ve performans odaklılık (3.93) kültürel boyutları da orta düzeyde olan ülke grupları içerisinde yer almaktadır. Toplumsal değer düzeyinde ise ortaklaşa davranışçılık (5.79), geleceğe yönelik olma (5.86), performans odaklılık (5.45) ve belirsizlikten kaçınma (4.71) boyutları yüksek, güç mesafesi (2.43) boyutu ise düşük oranlardadır. Bu çalışmanın bulguları ile GLOBE projesi sonuçları *toplumsal uygulamalar* düzeyinde karşılaştırıldığında ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, geleceğe yönelik olma ve performans odaklılık kültürel boyutları daha düşük oranlardadır. Güç mesafesi boyutu ise hemen hemen aynı düzeydedir.

UOG' lerde *örgütsel uygulamalar* düzeyindeki kültür boyutları ele alındığında, ortaklaşa davranışı bireyselliğin önünde tutan, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan, geleceğe ve performansa yönelik, paternalist bir tablo ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesi boyutu ise orta düzeydedir. *Değerler* düzeyinde ise UOG' lerin örgüt kültürleri daha fazla ortaklaşa davranışçı, belirsizlikten kaçınma, zamana ilişkin yönelim, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm boyutları daha yüksek olan görüntü sunmaktadır. Güç mesafesi eğiliminin de daha düşük olduğu örgütler arzu edilmektedir.

Elde edilen bu bulgular alanda yer alan önceki çalışmalarla genel anlamda bir tutarlılık göstermektedir. GLOBE projesi çerçevesinde örgütsel uygulamalar düzeyindeki tüm kültür boyutları 4 civarındadır. Örgütsel değerler düzeyinde ise ortaklaşa davranışçılık (5.79), gelecek odaklı olma (5.82) ve performans odaklılık (5.89) yüksek, belirsizlikten kaçınma (4.71) orta

düzyededir. Güç mesafesi (2.43) ise düşük orandadır. Bu çalışmanın bulguları ile GLOBE projesi sonuçları *örgütsel uygulamalar* düzeyinde karşılaştırıldığında ortaklaşa davranışçılık ve güç mesafesi boyutları daha düşük, diğer kültür boyutları ise daha yüksek oranlardadır. Örgütsel değer düzeyinde karşılaştırma yapıldığında ise ortaklaşa davranışçılık boyutu dışında diğer kültür boyutları daha yüksek düzeydedir.

Uygulamalar ve değer düzeylerinde toplumsal kültür ve örgüt kültürü karşılaştırıldığında ise *mevcut uygulamalar* düzeyinde toplumsal kültür örgüt kültürüne göre biraz daha ortaklaşa davranışçı, daha yüksek güç mesafesi eğilimi gösteren ve biraz daha paternalist bir tablo sergilemektedir. Diğer taraftan toplumsal kültür ile karşılaştırıldığında örgütler belirsizlikten kaçınma eğilimi daha yüksek, daha fazla gelecek ve performans odaklıdır. Gerçek şu ki, Türk toplumunun örgütlerinden daha ortaklaşa davranışçı, daha yüksek güç mesafeli ve daha paternalist olması, toplumda yaygın olan İslam dini ve Türk kültürünün tarihsel süreci (göçebelik kültürü gibi) ile açıklanabilmektedir. İslamik ideoloji kolektivistliği ve bir dereceye kadar kaderciliği içermektedir. Toplumun İslam'ın bu özelliklerinden etkilenip etkilenmediği tartışılabilir. Ayrıca Türk toplumunun ortaklaşa davranışçılık, belirsizliğe tahammülsüzlük, yüksek güç mesafesi ve tam anlamıyla erkek egemen bir toplum olmaması özelliklerinin hemen hemen hepsinin göçebelik kültürünün bir uzantısı veya Selçuklu ve Osmanlı kültürlerinin mirası şeklinde değerlendirmek mümkündür. Diğer taraftan iş çevresi profesyonelliği ve iş çevresinin gereklerini yerine getirmeyi zorunlu kılmaktadır ve bu nedenle toplumla karşılaştırıldığında genellikle İslamik özelliklerden ve ananelerden daha az etkilenmektedir. Ayrıca örnek kütlemizi oluşturan yöneticilerin eğitim seviyelerinin yüksek (% 58.7 üniversite, % 38.3 yüksek lisans ve % 3 doktora) ve yarısından fazlasının kültürler arası etkileşim sürecini bizzat yaşamaları (birden fazla çokuluslu işletme deneyimine sahip olmaları) da bu bulgular üzerinde etkili olabilmektedir. *Arzulanan değerler* düzeyinde ise toplumsal ve örgütsel kültür boyutları açısından ortaklaşa davranışçılık ve performansa ilişkin yönelim boyutları arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Diğer kültürel boyutlarda ise toplumsal kültür ve örgüt kültür değerleri birbiriyle paralel niteliktedir. Uygulama düzeyinde olmasa da değer düzeyinde UOG'lerin örgüt kültürleri kültürel bağlamdan etkilenmektedir.

Çalışmada Türk kültürü ve UOG'lerin örgüt kültürü hakkında yukarıda yapılan genel değerlendirmede 54 UOG'den elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırmanın temel amacı, sosyo-kültürel bağlam (toplumsal kültür) ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu anlamda, araştırmanın kuramsal modelinde de görüldüğü üzere, yerel sosyo-kültürel bağlamın UOG'lerin örgüt kültürünü *nasıl* ve *ne yönde* etkilediği üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda geliştirilen modelde, içsel ve dışsal çevre bağlamları ara değişken olarak alınıp, yerel sosyo-kültürel bağlamın

örgüt kültürü üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Ancak araştırma örneklemini oluşturan UOG' lerin yapıları gereği örgüt kültürlerini ele alırken sadece yerel sosyo-kültürel bağlam üzerine odaklanmak çalışmanın kör noktasını oluşturacaktır. Bu nedenle, yerel sosyo-kültürel bağlamın yanı sıra yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünün UOG' in örgüt kültürü üzerindeki etkisi de göz önüne alınmıştır. Bu anlamda yerel sosyo-kültürel bağlamın ve yabancı ortağın ana merkezinin UOG' lerin örgüt kültürleri üzerindeki etkileri ise hem firma hem de yabancı ortak düzeyinde verilerin elde edildiği 39 UOG ile sınırlandırılmıştır. Yerel ülkenin sosyo-kültürel bağlamının Türkiye' de faaliyette bulunan UOG' lerin örgüt kültürünü nasıl ve ne yönde etkilediği sorusuna yanıt aranan bu çalışmada, örgüt kültürünün kökleri olarak yalnızca toplumsal kültür ele alınmamakta, toplumsal kültürün yanı sıra yabancı ortağın örgüt kültürü de dikkate alınarak, kültürel bağlamın etkilerini daha iyi ortaya koyabilmek için içsel ve dışsal çevre bağlamları da kontrol edilmeye çalışılmıştır. Araştırma modelinde yer alan etmen kümelerinin değerler/uygulamalar üzerindeki göreceli etkilerini bulabilmek için kullanılan başlıca istatistiksel analiz yöntemleri, *Çoklu Regresyon Analizleridir*. Diğer bir deyişle, UOG' in örgüt kültürünü etkileyen içsel ve dışsal çevre bağlamları, yerel sosyo-kültürel bağlam ve yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü bir bütün olduğu ve birbirinden bağımsız olarak analiz edilmesinin çalışma içeriğine uygun olmadığı için, tüm bağımsız değişkenlerin modele dahil edebileceği *Çoklu Regresyon* yöntemleri kullanılmıştır.

Analiz sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, yerel ülkenin sosyo-kültürel bağlamının Türkiye' de faaliyette bulunan UOG' lerin örgüt kültürünü *uygulama* düzeyinde sadece ortaklaşa davranışçılık boyutunda; *değer* düzeyinde ise belirsizlikten kaçınma boyutu dışında diğer kültürel boyutlarında (ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, zamana ilişkin yönelim, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm) etkilediği görülmektedir. Diğer bir deyişle UOG' lerin örgütsel uygulamalar düzeyinde farklılıkları büyük ölçüde, yerel sosyo-kültürel bağlamdan çok, yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte bir örgüt olarak görmesi ve çokuluslu işletme stratejisi, UOG' in yaşı, yabancı ortağa maddi bağımlılığı ve yabancı ortak tarafından verilen eğitim açıklamaktadır. Özellikle yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte bir kültüre sahip olarak görmesi ve ortak girişimlerinde benimsedikleri işletme stratejileri örgütsel uygulama düzeyinde belirleyici faktörlerdir. UOG' lerde *örgütsel değer* düzeyinde etkili olan ana değişkenler ise beklentiler yönünde yerel sosyo-kültürel bağlam, yerel ortağın uluslararası deneyimi, UOG' in yabancı ortağa maddi bağımlılığı ve eğitimidir. Analiz sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde **Hipotez 3** örgütsel uygulama düzeyinde sadece ortaklaşa davranışçılık boyutunda; örgütsel değer düzeyinde ise belirsizlikten kaçınma dışındaki tüm kültürel boyutlar için kabul edilmektedir. **Hipotez 4** ise hem örgütsel uygulama hem de örgütsel değer düzeyinde sadece paternalizm kültür boyutunda kabul edilmektedir.

Sonuç olarak, *uygulama* boyutunda iki kültür düzeyi arasında bir ayırımın olduğu söylenebilir. Toplumsal kültür, derinlerdeki inançlara ve değerlere ve belirli bir ulusa ait büyük bir insan grubu tarafından paylaşılan uygulamalara değinmektedir. Paylaşılan bu uygulamalar ailede, okulda ve işyeri gibi benzeri yerlerde insan davranışlarına yansımakta ve eğitim, aile hayatı, işletme ile ilgili toplumsal normlar ve devlet politikaları tarafından desteklenmektedir. Örgüt ya da örgüt kültürü ise, örgüt üyelerinin büyük bir çoğunluğu tarafından paylaşılan değerlerle, inançlarla ve uygulamalarla ilişkilidir ve örgütsel uygulamalar, insanların yetişkin olarak girdikleri örgütlerdeki sosyalleşme (eğitim gibi) aracılığıyla öğrenilmektedir. Bu değerler, inançlar ve uygulamalar bölgesel ya da mesleki gruplardan ya da yaygın örgüt deneyimleriyle oluşmaktadır. Bu nedenle, örgütün sahip olduğu kültür belirli bir dereceye kadar yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtmakta, dolayısıyla ulustan ulusa daha fazla farklılaşmaktadır. Ancak bunun yanı sıra, bir dereceye kadar faaliyette buldukları ulustan da ayrılmaktadır. Türkiye’ de faaliyette bulunan UOG’ lerde ise örgütsel uygulamaları şekillendiren, Türk kültürel bağlamı ya da yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünün çift yönlü baskılarından ziyade yabancı ortağın örgüt kültürü yaklaşımı ve stratejisi, yabancı ortağa kaynak bağımlılığı ve firma tarafından verilen eğitimdir. *Değer* boyutunda ise iki kültür düzeyi arasında bir etkileşimin var olduğu görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma dışında diğer kültürel boyutlar örgütsel değerlerde belirleyici bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü ise uygulamada olduğu gibi değer düzeyinde de sadece paternalizm kültür boyutunda etkili olmaktadır.

Gerek değer gerekse uygulama boyutunda yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünün UOG’ in örgüt kültürü üzerinde güçlü bir etkisinin olmamasının temel nedeninin, araştırmanın örneklemini oluşturan UOG’ lerin yapılarında yattığı söylenebilir. Firma yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda, örnekleme yer alan firmaların yabancı-yerel ortak arasındaki uyum sürecini geçirdikleri, artık ortakların birbirlerini iyi tanıdıkları ve yabancı ortağın başarılı olabilmesi için kültürel farklılıklara duyarlı davranması gerektiğinin farkında olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca örnekleme Türkiye’ de çok nadir görülen 10 yaş ve üzerinde olan ve büyük bir bölümü İSO’ nun 2005 yılı En Büyük 500 Firma Listesinde yer alan *başarılı* firmalardan oluşmaktadır. Dolayısıyla firma başarılı ve yerel ortak güçlü oldukça yabancı ortak UOG’ in örgütsel uygulamalarına ve değerlerine müdahale etmemektedir. Yapılan görüşmelerde üst düzey yöneticilerimiz yerel ve yabancı ortağın kültür etkileşimini şu sözlerle ifade etmektedirler: “..yerel ortağımızın Türk örf ve ananelerine bağlı olması, konuya vakıf olması ve çok titiz çalışması yabancı ortağımızın firmamızı elimizden almasına engel oldu..”; “Bu firmanın başarısı bir Türk firması gibi hareket edilmesinde yatıyor. Yabancı yöneticilere sistemlerinin aynısının Türkiye’ de işlemeceğini, Türkiye’ ye özgü düzenlemelerin yapılması gerektiğini, teknoloji ve örgüt yapısı

aynı kalsa bile iş yapma tarzında Türk gibi düşünülmesi gerektiğini anlatmaya çalıştık ve başarılı da olduk”; “Firmanın ilk yıllarında yakınsama yaklaşımı hakimken şimdi durum değişti. Yönetim daha çok Türklere yani firma yönetimine bırakıldı. Kâr olduğu sürece bir problem yok. Zarar olursa yabancı ortak yeniden işleri ele alabilir ya da firmayı satabilir”; “yabancı ortağımız ilk geldiği dönemde her şeyiyle kendi iş sistemini, kendi örgüt kültürünü oturtmuş. Ancak zamanla biz bu kültürü Türkleştirdik. Ürettiğimiz ürünler tek kelimeyle kusursuz. Bu nedenle yabancı ortağımız sistemimizi çok iyi oturttuğumuzu ve işlerin çok iyi , her şeyin yolunda olduğunu görünce hiçbir şeye müdahale etmiyor. Her dönem firmamızda yabancı ortak tarafından görevlendirilmiş yabancı yöneticiler bulunmasına karşın firma yönetimine direkt müdahale etmiyorlar. Ancak bizi kontrol ediyor, ne yaptığımızı gözlemliyorlar. Firma başarısız olduğunda yönetimi hemen elimizden alırlar”. Dolayısıyla yerel ortağın güçlü olmadığı ve yeni kurulan firmalarda, yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünün UOG’ in örgüt kültürü üzerindeki etkisi konusunda farklı sonuçlara ulaşılabilecektir.

UOG’ in yabancı ortağa maddi bağımlılığı ve eğitim değişkeni hem örgütsel uygulama hem de örgütsel değer üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Kaynak bağımlılığı teorisi, örgütler arası ilişkilerde güce sahip olmayı ve stratejik ve operasyonel düzeyde kontrolü sağlamayı, kritik kaynaklara veya kontrollerine sahip olmanın belirlediğini ileri sürmektedir. Örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli kaynağı sağlayan ortak, UOG üzerinde önemli bir güç elde etmiş olmaktadır. UOG, ana işletmeler için stratejik önem taşıdığı ve kaynaklar için ana işletmelere bağlı olduğu zaman, doğrudan ya da dolaylı olarak UOG üzerinde aile kontrolleri artmaktadır. Dolayısıyla yabancı ortağa kaynak bağımlılığının UOG’ in örgüt kültürünün üzerinde bu kadar etkili olması doğaldır. Ayrıca, özellikle örgütsel uygulamalar insanların yetişkin olarak girdikleri örgütlerdeki sosyalleşme aracılığıyla öğrenilmektedir ve en önemli sosyalleşme aracı ise eğitimidir. Firma tarafından verilen eğitim sonucu yaşanan *kültürleşme (acculturation)* de bireyin değerlerinde farklılığa yol açabilmektedir. Bu çalışmada yöneticilerin % 37.9’ u hizmetiçi eğitim amacıyla yurtdışında bulunmuş, % 49’ u birden fazla ülkede ve ortalama olarak 3.25 yıl yaşamıştır. Yöneticilerin hizmetiçi eğitim amacıyla bireyin yurtdışında bulunma ve yabancı bir kültürde yaşama süresi uzadıkça, *kültürleşme* süreci için daha uygun bir ortam yaratılmaktadır.

Bir bütün olarak bakıldığında, açıklayan ve araya giren değişkenler arasındaki *etkileşimin* UOG’ in örgüt kültürü üzerindeki beklenen etkisi görülmemiştir. **Hipotez 1** sadece örgütsel uygulama düzeyinde zamana ilişkin yönelim boyutunda kabul edilmiştir. Ortaklaşa davranışçılık kültür boyutu hem uygulama hem de değer düzeyinde UOG’ in örgüt kültürü üzerinde etkili bir değişkendir. Son dönemde yapılan çalışmalar, Türkiye’ nin kültürel olarak, 1980’ de yapılan Hofstede’ nin araştırmasına göre bir azalma gösterse de halen ortaklaşa davranışçılığı bireyselliği

önünde tutan bir toplumdur ve bu kültürel boyutu örgütsel uygulama ve değer üzerinde etkiye sahiptir. Ancak Türk toplumunun ortaklaşa davranışçı kültür boyutu ile diğer toplumsal kültür boyutlarının etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. Diğer bir deyişle Türk toplumunun ortaklaşa davranışçı özellik taşıması, UOG' in örgüt kültürünün diğer toplumsal kültür boyutlarını yansıtmasını etkilemeyecektir.

Hem uygulama hem de değer düzeyinde yabancı ortağın kendisini güçlü ve holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak algılaması ile yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünün etkileşim katsayısı istatistiksel olarak sıfır çıktığı için **Hipotez 2** reddedilmiştir. Özellikle uygulama düzeyinde yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak algılaması örgüt kültürü için belirleyici bir öge iken, bu değişken ile yabancı ortağın kendi örgüt kültürünün etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak yabancı ortağın kendisini holografik nitelikte kültüre sahip bir örgüt olarak görmesi, beklentilerin aksine, yabancı ortağın kendi örgüt kültürünü UOG' e taşımasını etkilememektedir.

Yabancı ortağın stratejisi özellikle UOG' de örgütsel uygulama düzeyinde en önemli ikinci değişken olmasına karşın yerel sosyo-kültürel bağlam ile etkileşimi, sadece örgütsel değer boyutunda zamana ilişkin yönelim üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla **Hipotez 5** sadece örgütsel değer boyutunda zamana ilişkin boyut için kabul edilmiştir. Yabancı ortağın benimsediği işletme stratejisi UOG' in örgüt kültürü üzerinde doğrudan bir etkiye sahipken, UOG' in örgüt kültürünün yerel kültürel bağlamı yansıtmasını etkilememektedir.

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kültürler arası etkileşim-yabancı ortağın nitelikleri ve yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi ile UOG' in örgüt kültürü arasında beklenen ilişkiye rastlanamamıştır (**Hipotez 6**). Kültürel mesafe ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşiminin UOG' in örgütsel uygulama düzeyinde belirsizlikten kaçınma, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm; örgütsel değer düzeyinde ise sadece belirsizlikten kaçınma boyutu üzerinde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle **Hipotez 7** sadece burada belirtilen dört boyut için kabul edilmiştir. Daha öncede belirtildiği üzere, kültürel mesafe değişkeni Kogut ve Singh (1988)' in, Hofstede (1980a)' nin toplumsal kültür verilerini temel alarak geliştirdikleri formüle dayanarak ölçülmektedir. Hofstede (1980a)' nin çalışmasının temelleri 1968'de atılmış olup 40 ülkeyi kapsayan bu çalışmanın verilerinin büyük bir bölümü de 1975-78 yılları arasında toplanmıştır. 1970' li yılların sonlarında yapılmış bir araştırmaya dayanarak, 2000' li yılların olgularını açıklamaya çalışmak ve değişimin bu kadar hızlı yaşandığı bir dönemde zamanı sabitleyerek 1980'li yıllardaki verileri günümüz için kullanmak çalışmanın bir kısıtını oluşturabilir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, Hofstede (1980a)' den sonra yapılan en kapsamlı kültürler arası çalışma

olan, 1990' lı yılların sonunda tamamlanan House ve çalışma arkadaşları (2004) tarafından 61 ülkeyi kapsayan GLOBE projesinde elde edilen verilerde, her ne kadar toplumsal/örgütsel kültür boyutları farklı kategorize edilse de, Hofstede (1980a)' nin verilerinde yaşanan değişimin çok da radikal olmadığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bu çalışmada elde edilen sonuçlar, kültürel eğilimlerde yaşanan küçük değişimlerin bile kültürel mesafeyi etkileyebileceğini ve Hofstede' nin 1970 sonrası yıllarda elde ettiği verilerle ölçülen kültürel değer ölçümlerinin artık geçerliliğini kaybetmeye başladığını göstermektedir. Güncel çalışmalara dayanarak kültürler arası farklılıkların mülkiyet oranları üzerindeki etkilerinin incelenmesinin gelecek çalışmalar için önemli bir araştırma alanı olacaktır.

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, yabancı ortağın ana örgüt hacmi ile kendi örgüt kültürünün etkileşiminin istatistiksel olarak örgütsel uygulama üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Örgütsel değer düzeyinde ise bu etkileşimin belirsizlikten kaçınma, performansa ilişkin yönelim ve paternalizm kültür boyutlarında etkili olduğu görülmüştür. Dolayısıyla **Hipotez 8** örgütsel değer düzeyinde burada belirtilen 3 kültürel boyut için kabul edilmektedir. Büyük işletmeler genellikle daha fazla finansal, yönetim vb. kaynaklara, görüşmelerde daha fazla söz söyleme hakkına, pazarlık şansına ve küçük işletmelerden daha fazla uluslararası deneyimlere sahip olabilmekte ve yerel ortaklara daha az ihtiyaç duyabilmektedirler. Ayrıca, ana örgüt hacmi büyük ve başarılı yabancı ortaklara hem yerel ortak hem de çalışanlar daha fazla saygı duymaktadırlar. Daha önce de belirtildiği üzere, çalışanlar ve yöneticiler, gelişmiş ülke kökenli yabancı ortakları, hem sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel yönden hem de örgütsel yönden üstün görebilmektedirler. Özellikle *çoğunluk dünya* ülkelerinde yaşayan bireyler, kendilerini politik ve ekonomik açıdan yetersiz görerek, ana örgüt hacmi büyük ve başarılı olan yabancı çokuluslu ortakların, hem toplumsal hem de örgütsel düzeyde daha güçlü bir kültüre (evrensel niteliğe) sahip olduklarını düşünebilmekte, onların örgütsel yapılarını ve kültürlerini daha kolay kabullenebilme eğiliminde olabilmektedirler. Çalışma örneğinde yer alan firmaların tamamının gelişmiş kökenli olması ve büyük bir bölümünün yabancı ortaklarının dünyanın başarılı firmaları arasında yer alması, yabancı ortağın ana örgüt hacminin uygulamadan ziyade daha derinlerde yer alan değer düzeyinde kendi örgüt kültürünü UOG' e taşıma eğiliminde olmasına neden olabilmektedir.

Yabancı ortağın yaşı ise yabancı ortağın güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve performansa yönelik olma boyutlarında kendi örgütsel uygulamalarını ve belirsizlikten kaçınma örgütsel değerlerini UOG' ine taşımasını etkilemiştir. Diğer bir deyişle **Hipotez 9** burada ifade edilen kültürel boyutlar için kabul edilmiştir. **Hipotez 10** ise sadece iki kültürel boyut için kabul edilmiştir. Yabancı ortağın uluslararası deneyimi ile yabancı ortağın örgüt kültürünün etkileşimi ise performansa yönelik örgütsel uygulamaları ve paternalist örgütsel değerleri etkilemektedir.

Yerel ortağın nitelikleri ve yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşimi ile UOG' in örgüt kültürü arasında beklenen güçlü etkiler görülmemiştir (*Hipotez 11*). *Hipotez 12*, ortaklaşa davranışçılık ve belirsizlikten kaçınma örgütsel uygulamalarında ve belirsizlikten kaçınma örgütsel değerinde kabul edilmiştir. Yerel ortağın yaşı ise sadece performansa yönelik örgütsel değer düzeyinde UOG' in örgüt kültürünün yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtmasını etkileyebilmektedir (*Hipotez 13*). Yerel ortağın uluslararası deneyimi ile kültürel bağlamın etkileşimi ise ortaklaşa davranışçılık boyutunda örgütsel uygulamayı ve paternalizm boyutunda da örgütsel değerleri etkilemektedir (*Hipotez 14*).

Analiz sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde örgütsel faktörlerin, UOG' in örgüt kültürünün faaliyette bulunduğu yerel ülkenin sosyo-kültürel bağlamı yansıtması üzerindeki beklenen etkisine rastlanılmamıştır (*Hipotez 15*). UOG' in büyüklüğü ile kültürel bağlamın etkileşiminin UOG' in hem örgütsel uygulamaları hem de örgütsel değerleri hiçbir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla *Hipotez 16* reddedilmektedir. Child ve Keiser, örnek kütle olarak seçtikleri İngiliz ve Alman firmalarında yaptıkları çalışmalarında, büyüklüğün, yönetimin iş/rol tanımlamalarında belirleyici bir güce sahip olduğunu ifade etmesine (AYCAN, 2000, s. 113) karşın bu çalışmada UOG' in büyüklüğünün, örgüt kültürünün faaliyette bulunduğu ülkenin yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtmasını etkilemeyeceği ortaya çıkmaktadır. UOG' in yaşı ise sadece örgütsel değer boyutunda belirsizlikten kaçınma ve paternalizm boyutlarının yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtmasını etkilemektedir. Diğer bir deyişle *Hipotez 17* sadece örgütsel değer düzeyinde belirsizlikten kaçınma ve paternalizm boyutlarında kabul edilmektedir.

Yabancı ortağın mülkiyet oranı ise UOG' lerinde örgütsel uygulama düzeyinde paternalizm, örgütsel değer düzeyinde ise zamana ilişkin yönelim boyutun, kendi örgüt kültürünü yansıtmasında etkili olmaktadır (*Hipotez 18*). Yabancı ortağın örgütteki payının fazla olması ve gelişmiş bir ülke kökenli olması sonucunda yabancı ortağın örgütsel yapı ve örgüt kültürü üzerindeki yaptırım gücünün artması, dolayısıyla mülkiyet yapısının özellikle örgütsel uygulamalar düzeyinde yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünü yansıtması beklenmektedir. Ancak bu çalışma kapsamında yabancı ortağın mülkiyet oranı ile yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünün etkileşimi sadece iki kültürel boyut üzerinde etkili olmaktadır.

UOG' in yabancı ortağa maddi olmayan bağımlılığı ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla maddi olmayan bağımlılık için *Hipotez 19* reddedilmektedir. Tarihin başlangıcından beri teknoloji bir iktidar aracı işlevi görmektedir ve insanlara çevrelerini yönlendirme, denetleme ve kendilerini çevrelerine kabul ettirme becerisi sunmaktadır. Bu bağlamda gelişmiş teknolojiyi elinde

bulunduran ortak, örgüt üzerinde daha fazla söz söyleme hakkına sahip olmaktadır. UOG' lerde ortakların sahip oldukları kaynaklar ve ortak girişime verdikleri katkı çok önemli olmakta, bilgi ve teknolojiye sahip olan taraf UOG' lerde verilecek kararlarda daha fazla etkili olabilmektedir. Dolayısıyla yabancı ortağa maddi olmayan bağımlılığı arttıkça UOG' in örgüt kültürünün yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünü yansıtmaması beklenirken, bu çalışmanın sonuçları yabancı ortağa maddi bağımlılığın artmasının örgüt kültürü üzerinde ne doğrudan ne de yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürü ile etkileşerek dolaylı bir etkisine rastlanmamıştır.

Yabancı ortağa maddi bağımlılığı ise kaynak bağımlılığı teorisi, örgütler arası ilişkilerde güce sahip olmayı ve stratejik ve operasyonel düzeyde kontrolü sağlamayı, kritik kaynaklara veya kontrollerine sahip olmanın belirlediğini ileri sürmektedir. Bu nedenle, yabancı ortağa kaynak bağımlılığının UOG' in örgüt kültürünün yabancı ortağın örgüt kültürünü yansıtmaması beklenmektedir. Ancak bu çalışma kapsamında yabancı ortağa maddi kaynak bağımlılık ile yabancı ortağın kendi örgüt kültürünün etkileşimi örgütsel uygulama düzeyinde sadece güç mesafesi; örgütsel değer düzeyinde ise zamana ilişkin yönelim ve paternalizm boyutları üzerinde etkili olmaktadır (*Hipotez 19*). Yabancı ortağa maddi bağımlılık UOG' in örgüt kültürünü belirleyici faktörler arasında yer alırken, yabancı ortağın örgüt kültürü ile etkileşimi UOG' in örgüt kültürünü sadece üç boyut üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Yapılan görüşmelerde yöneticilerimizin büyük bir bölümü, maddi bağımlılıktan çok üretim teknolojileri ve uluslararası pazarlara açılabilme için markalarına ve ilişkilerine duyulan ihtiyaçtan dolayı yabancı ortak ile ortak girişim oluşturma yoluna gittiklerini ifade etmişlerdir. Diğer bir deyişle, yabancı ortağa maddi bağımlılık değişkeninin UOG' in örgüt kültürünün yabancı ortağın ana merkezinin örgüt kültürünü yansıtmamasının temelinde, çalışmanın örnekleminde yer alan firmalar çok fazla yabancı ortaklarına bağımlı olmamaları yatabilmektedir.

UOG' ler ev sahibi ülke kökenli çalışanı ve yabancı yöneticileri bünyesinde barındırmaktadır. Araştırmacılar merkezin politikalarını ve uygulamalarını bağlı kuruluşlarında ya da ortak girişimlerinde uygulamada üstlendikleri önemli görev nedeniyle, yabancı yöneticiler zaman zaman kültür "taşıyıcıları" olarak yasalastırmakta (ROSENZWEIG-SINGH, 1991, s. 351; ROSENZWEIG-NOHRIA, 1994, s. 236) ve yabancı yöneticiler ana ülkenin hem toplumsal hem de örgütsel kültürlerinin bazı özelliklerini UOG' lere yayma görevini üstlenme eğiliminde olmaktadır. Bu nedenle fazla sayıda yabancı yöneticinin bulunduğu UOG' lerin, muhtemelen ana firmaya daha çok benzeme eğiliminde olmaları; UOG' de yönetim kademelerinin büyük bir bölümünde ev sahibi ülke uyruğundan yönetici bulunması halinde ise, yerel çevre uygulamalarına daha sıkı bağlı olunması beklenebilir. Ancak bu çalışmada ne uygulama ne de değer boyutunda, UOG' de bulunan yabancı yönetici sayısının UOG' in örgüt kültürünün yabancı ortağın ana

merkezinin örgüt kültürünü yansıtması üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır (*Hipotez 20*). Araştırma örnekleminde yer alan firmaların sadece sekizinde UOG' de sürekli olarak görevlendirilmiş yabancı yönetici bulunmamaktadır. Bununla birlikte bu firmalar sürekli olarak kısa zaman aralıklarında ya yönetim kurulu üyeleri ya da yabancı ortağın ana merkezi tarafından görevlendirilen yöneticiler tarafından ziyaret edilmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere, yabancı ortaklar sürekli olarak UOG' lerini kontrol etmekle birlikte başarılı oldukları sürece UOG' lerin örgüt kültürlerine ve iş yapma usullerine karışmamaktadırlar. Dolayısıyla bu çalışmada yabancı yönetici sayısının UOG' in örgüt kültürü üzerinde beklenen etkisinin görülmemesinin sebebi, örneklemin başarı firmalardan oluşması olabilir. Ayrıca firmaların örgüt kültürlerinin oturmuş olması da bir diğer neden olarak ileri sürülebilir. İlk kuruluş yıllarında olan UOG' lerde, elde edilen sonuçlar farklılaşacaktır.

Yöneticilerin firma tarafından düzenlenen eğitim programlarına katılmaları ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. Diğer bir deyişle, analiz sonuçları *Hipotez 21* i reddetmektedir. Eğitim değişkeni UOG' in örgüt kültürünün en önemli tahminleyicisi iken UOG' in örgüt kültürünün yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtmasını ne uygulama ne de değer düzeyinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Bu durum eğitimin içeriği ile ilgili olabilmektedir.

Çok ülkeli endüstride faaliyette bulunulması ile yerel sosyo-kültürel bağlamın etkileşiminin UOG' in örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir (*Hipotez 22*). Endüstriyel ortam sadece örgütsel uygulama düzeyinde yerel sosyo-kültürel bağlamın ortaklaşa davranışçılık ve güç mesafesi boyutlarında UOG' in örgüt kültürünün yerel sosyo-kültürel bağlamı yansıtmasını etkilemektedir.

Bu çalışma, yerel sosyo-kültürel bağlamımızın örgütsel değer/uygulamalar üzerindeki etkilerinin incelenmesinde, *türetilmiş etik* yaklaşım izlemesi ve analiz düzeyinin *örgüt* olması açısından alanında ilk olma özelliği taşımakta, bu anlamda yapılacak çalışmaların bir başlangıcı olarak değerlendirilebilmektedir. Aynı zamanda çalışma bulguları uygulama için de anlam ifade etmektedir. Hem ulusal hem de uluslararası işletmelerin USİKY bölümleri, yabancı yöneticilerine, Türkiye'de karşılaştıkları çevrenin üstesinden gelebilmelerinde yardımcı olabilecek stratejiler sunmalıydılar. Yöneticiler Türk insanına uyum sağlamak ve başarılı olabilmek için grup uyumunu desteklemeye, sosyal tabakalara duyarlılığa, insanlara karşı paternalistik ve holistik ilgi göstermeye, sosyal ve resmi törenlere karşı duyarlı davranıp ortaklaşa davranışçılığın bir parçası olmaya gereken önemi vermelidirler. Uluslararası işletme bağlamında çalışmanın kültürel boyutlarının diğer anlamı ise, iş yapmak için çekici bir pazar olarak Türkiye' yi keşfeden şirketler

için doğru *giriş stratejileri* seçme konusundadır. Evsahibi ve ana işletmeleri dolayısıyla toplumsal kültür ve örgüt kültürü boyutları farklı olan yabancı ortaklar, giriş şekli olarak doğrudan yatırımlardan ziyade ortak girişimi tercih edebilmektedirler. Yabancı firma açısından evsahibi ülkeden bir ortak, şirket amaçlarının ve değerlerinin uluslararasılaşmasına katkı sağlayıp, çokuluslu işletmelerin kültürleşme sürecinde içerilen belirsizliği azaltacaktır. Bu anlamda Türkiye’de 10 yıldan daha fazla geçmişe sahip nadir firmaların başarılarının altında yatan nedenleri görme açısından bu çalışma uygulama için önem taşımaktadır. Ancak kültürel bağlam ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacak araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar da özellikle yabancı yatırımcılar ve konu ile ilgili araştırmacılar açısından faydalı olacaktır.

41. Araştırmanın Kısıtları

Kültürel değerleri/uygulamaları ölçmek için sadece nicel yöntemi kullanmak bu çalışmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Özellikle örgüt kültürü çalışmalarında kültürel eğilimleri ölçmek amacıyla emik ve etik yaklaşımlar, idiografik ve nomotetik metodolojiler, nitel ve nicel araştırma yöntemleri arasında bir sinerji olması gerekmektedir. Kültür çalışmalarında çoklu-yöntemler kullanılarak, farklı veri toplama/analiz yöntemlerinin avantaj ve dezavantajları arasında bir denge yaratılmalıdır. Ancak hem zaman hem de maliyet açılarından bu çalışmanın sınırlarını aştığı için, yerel sosyo-kültürel bağlamın örgüt kültürü üzerindeki etkisinin değerlendirilmesinde etnografik ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılamamıştır. Türk kültürünün örgütsel uygulamalara ve değerlere ilişkin etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için, kapsamlı alan çalışmalarında (case study) hem nitel hem de etnografik yöntemleri birlikte kullanılarak inceleme yapılması gerekmektedir.

Çalışmanın diğer bir kısıtını ise araştırmanın örnekleme oluşturmaktadır. Örnekleme yer alan UOG’lerden ve yabancı ortakların ana merkezlerinden en az 5 yöneticinin çalışmaya katılması, ilgili literatürde örgüt düzeyinde elde edilecek verilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırmak açısından gerekli görülmektedir. Bu çalışma kapsamında örgüt düzeyinde hemen hemen UOG açısından gerekli katılım sağlanmış olsa da yabancı yönetici için katılım sayısı bir veya iki ile sınırlandırılmak zorunda kalmıştır. Firma sayısı baz alındığında ise örnekleme yer alan firmaların çalışmaya katılım oranları özellikle literatürde yer alan daha önceki çalışmalarla (TATOĞLU-GLAISTER, 1998b; KABASAKAL-BODUR, 1998) kıyaslandığında, araştırma örneklemini temsil etme gücüne sahiptir. Ancak araştırmaya katılmayı reddeden firmaların büyük bir bölümü çalışmaya katılmama nedenleri olarak, yabancı ortaklarından gerekli izini alamamalarını ileri sürmüşlerdir. Bu durum, firma üzerinde firma yönetiminden çok yabancı

ortağın daha fazla söz söyleme hakkına sahip olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılmayan firmaların da çalışmaya dahil olması, analiz sonuçlarının farklılaşmasına neden olabilecektir. Ayrıca çalışmada yer alan firmaların tamamının yabancı çokuluslu ortağının gelişmiş ülke kökenli olması ve çalışma kapsamındaki UOG'lerin faaliyette buldukları sektörlerde öncü firmalar olması çalışmamızın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Çalışmanın ÇDÜ kökenli yabancı ortaklı ve orta/küçük hacimli UOG'lere yönelik olarak genişletilmesinin ilginç bir araştırma konusu olacaktır.

42. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

Örgüt kültürü bir örgütte çalışan tüm kesimlerin paylaştıkları değer, inanç ve davranış örüntülerine, sembollerine, ritüellere, öykülere, kahramanlara karşılık gelen örgütsel bir unsurdur. Ancak bu çalışma kapsamında, soru kağıdının yoğunluğu ve içeriği nedeniyle, kurumlardaki hiyerarşinin çeşitli düzeylerindeki çalışanlardan ve yöneticilerden ziyade, sadece *orta ve üst düzey yöneticilerden* oluşan yatay bir kesit alınarak örgütler değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle, soru kağıdında küçük değişiklikler yapılarak, örgütteki farklı kademelerdeki bireylerden oluşan yeni bir örnek kütle ile çalışma yenilenebilir. Böylece toplumsal kültür ile örgüt kültürü etkileşim sürecinde örgütün farklı kademeleri arasında bir çeşitliliğin veya alt kültürlerin varolup olmadığı veya bu farklılıkların hangi kültürel düzeylerde ortaya çıktığı yapılacak karşılaştırmalarla incelenebilir.

Ayrıca bu çalışma kapsamında, örgüt kültürünün kökleşebilmesi için alt eşik olarak 10 yaş belirlenmiştir. Çalışmanın örneklemi, yerel ve yabancı ortağın ilişkilerinin oturduğu, bir anlamda tanışma döneminin getirdiği problemlerin büyük bölümünün aşıldığı başarılı örgütlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla genç firmalardan elde edilecek sonuçlarla 10 yaş üzeri firmalardan elde edilen sonuçlar birbirinden farklılaşacaktır. Bu nedenle, çalışma genç UOG'lere yönelik olarak genişletilerek, daha genç firmalarda yönetsel/örgütsel olgularda evrensellik (yabancı ortağın kendi örgüt kültürünü benimsetme eğilimi) ile toplumsal bağımlılık (yerel sosyo-kültürel bağlamın etkisi) tartışması ele alınabilir.

Çokuluslu işletmeler her ne kadar kendi köken ülkelerinin güçlü sosyal, kültürel ve kurumsal yapı özelliklerini taşımaya çalışsalar da faaliyette buldukları yerel ülkelerin ulusal kurumsal sistemi ve yasal düzenlemeleri tarafından faaliyetleri sınırlandırılmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'de faaliyette bulunan UOG'lerin örgüt kültürlerinin belirlenmesinde, *toplumsal bağlamın* etkisini sadece *değerler* veya *uygulamalara* indirgeyerek değil, Türkiye'nin kendine özgü ulusal iş sistemi özellikleri de dikkate alınarak incelenmelidir. Türkiye'deki yasal düzenlemelerin ve yaygın

örgütlenme biçiminin (holdingleşme) UOG' lerin örgüt kültürleri üzerindeki etkisinin incelenmesi ise gelecek çalışmalar için önemli bir araştırma alanı olacaktır.

Bu çalışmada aktarılan yorumlar, “*kesin doğrular*” olarak değil, izleyen araştırmalarla tekrar tekrar sınanması gereken “*açıklama önerileri*” olarak algılamak gerekmektedir. Bu anlamda, çalışmanın, yönetsel/örgütsel değerlerin ilişkili olduğu her değişkenin ayrıca ve derinlemesine ele alınacağı daha küçük çaplı araştırmalara esin kaynağı olacağı umulmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

a. Kitaplar

- ADLER, Nancy J. : International Dimensions of Organizational Behavior, Second Edition, PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1991.
- ALVESSON, Mats : Cultural Perspectives on Organizations, Cambridge University Press, USA, 1993.
- BARTLETT, Christopher. A. : Managing Across Borders: The Transnational Solution, MA: Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- GHOSHAL, Sumantra
- BEAMISH, Paul W. : Multinational Joint Ventures in Developing Countries, Routledge, New York, 1988.
- BELL, John : Single or Joint Venturing, Avebury Ashgate Publishing, J. Bell, England, 1996.
- BENEDICT, Ruth : Kültür rntleri, ev: Mustafa TOPAL, 3. Basım, teki Yayınevi, Ankara, 2000.
- BURRELL, Gibson : Sociological Paradigms and Organisational Analysis, Heinemann Portsmouth, New Hampshire, USA, 1979.
- MORGAN, Gareth
- CHILD, John : Strategies of Cooperation, Oxford University Press, USA, 1998.
- FAULKNER, David
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr. : Marketing Research–Methodological Foundations, Seventh Edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1999.
- DEAL, Terrence E. : Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Canada, 1982.
- KENNEDY, Allan A.
- DENISON, Daniel R. : Corporate Culture and Organizational Effectiveness, John Wiley & Sons, Canada, 1990.

- ERDOĞAN, İlhan : İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayın Nr: 3077, İşletme Fakültesi Yayın Nr: 139, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1983.
- ERGÜDER, Üstün : Türk Toplumunun Değerleri, Yayın No. TÜSİAD-T/91, 6.145, TÜSİAD, İstanbul, Eylül 1991.
ESMER, Yılmaz
KALAYCIOĞLU, Esmer
- FOSTER, George M. : Traditional Cultures: And The Impact of Technological Change, Harper & Row Publishers, New York, 1962.
- GOLDENBERG, Susan : IJV in action: How to Establish, Manage, and Profit From International Strategic Alliances, Hutchinson Business Books, London, 1989.
- HAIR, Joseph F. vd. : Multivariate Data Analysis, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- HALL, Edward T. : The Hidden Dimension, Fourth Edition, Doubleday Company Inc., New York, 1966.
- HALL, Edward T. : Hidden Differences: Doing Business with The Japanese, Garden
HALL, Melvin R. City, New York, Anchor Press, 1987.
- HAMPDEN-TURNER, Charles: Kapitalizmin Yedi Kültürü, Çev: Füsun DORUKER, Sabah
TROMPENAARS, Alfons Kitapları, İstanbul, 1993.
- HARRIS, Philip R. : Managing Cultural Differences, Second Edition, Gulf
MORAN, Robert H. Publishing, Houston, 1987.
- HOFSTEDE, Geert : Culture' s Consequences, Newbury Park, London, 1980a.
_____ : Cultures and Organizations, McGraw-Hill, London, 1991.
_____ : Culture' s Consequences, Second Edition, Newbury Park, London, 2001.
- HOUSE, Robert J. vd. : Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Sage Publications, London, 2004

- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem : Yeni İnsan ve İnsanlar, 10. Basım, Evrim Yayınevi, Sosyal Psikoloji Dizisi: 1, İstanbul, 1999.
- _____ : Kültürel Psikoloji Kültür Bağlamında İnsan ve Aile, 2. Basım : Evrim Yayınevi, Sosyal Psikoloji Dizisi: 2, İstanbul, 2000.
- KATZ, Daniel : The Social Psychology of Organizations, Second Edition, New York: Jon Wiley & Sons, 1978.
- KAHN, Robert L.
- KLUCKHOHN, F. R. : Variations in Value Orientations, Evanston, Illinois: Row, STRODTBECK, F. L. Perterson Company, USA, 1961.
- KOTTER, John P. : Corporate Culture and Performance, The Free Press, Canada, HESKETT, James L. 1992.
- KROEBER, A. Louis : Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, KLUCKHOHN, Clyde Vintage Boks, New York, 1952.
- KURTULUŞ, Kemal : Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş 7. Basım, Literatür Yayınları: 114, İstanbul, 2004.
- LANE, Christel : Management and Labour in Europe: The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France, Edward Elgar, Aldershot, 1989.
- LEHMANN, R. Donald : Marketing Research, Addison-Wesley Educational Publishers GUPTA, Sunil Inc., New York, 1998.
- STECKEL, Joel H.
- LÉVI-STRAUSS, Claude : Irk, Tarih ve Kültür, 3. Basım, Metis Yayınları, İstanbul, 1997.
- MARTIN, Joanne : Culture in Organizations Three Perspectives, Oxford University Press, New York, 1992.
- MAZNEVSKI, Martha L. : Cultural Perspectives Questionnaire, Canada, 1995.
- DISTEFANO, Joseph J.
- McCLELLAND, David C. : The Achieving Society, Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961.
- MITROFF, Ian I. : The Unbounded Mind: Breaking The Chains of Traditional LISTONE, H. A. Business Thinking, Oxford: Oxford University Pres, USA, 1993.

- MORGAN, Gareth : Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Mess Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- MUTLU, Esin Can : “Çokuluslu İşletmelerde Yönetici Seçim ve Eğitim Politikaları”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, MÜ-SBE, İstanbul, 1991.
- ORNSTEIN, Robert E. : Yeni Bir Psikoloji, Üçüncü Basım, İnsan Yayınları: 59, Psikoloji: 1, İstanbul, 2001.
- ÖZDAMAR, Kazım : Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi-1, Dördüncü Basım, Eskişehir, 2002.
- ÖZEN, Şükri : Bürokratik Kültür-1 Yönetimsel değerlerin Toplumsal Temelleri, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın Nr: 272, Birinci Baskı, Ankara, 1996.
- PERLMUTTER, Howard V. : Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective, Reading, MA: Addison Wesley Inc., 1979.
- HEENAN, David A.
- PETERS, Thomas J. : Yönetme ve Yükseltme Sanatı “Mükemmeli Arayış”, Çev. Selami SARGUT, Altın Kitaplar, İstanbul, 1987.
- WATERMAN, Robert H.
- PFEFFER, Jeffrey : The External Control of Organizations, Harper & Row, New York, 1978.
- SALANCIK, Gerald R.
- PRAHALAD, C. K. : The Multinational Mission, The Free Press, New York, 1987.
- DOZ, Yves
- RAMU, S. Shiva : International Joint Ventures, Wheeler Publishing, NewDelhi, 1997.
- SARGUT, Selami : Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, 2. Basım, İmge Kitabevi, Ankara, 2001.
- SCHEIN, Edward H. : Organizational Culture and Leadership, Second Edition, Jossey-Bass, San Francisco, 1992.
- SCHNEIDER, S.C : Managing Across Cultures, Prentice-Hall, London, 1997.
- BOISOUX, J. L.
- STUDENMUND, A. H. : Using Econometrics a Practice Guide, Fourth Edition, Addison

Wesley Longman, Inc., USA, 2001.

TAYEB, Monir : Organizations and Cultures A Comparative Analysis, Sage
Publication, London, 1988.

_____ : The Global Business Environment An Introduction, Sage
Publications, London, 1992a.

_____ : International Management: Theories and Practices, FT Prentice
Hall, Pearson Education, United Kingdom, 2003.

TROMPENAARS, Fons : Riding The Waves of Culture Understanding Diversity in
Global Business, Irwin Professional Publishing, London, 1993.

UYGUR, Nermi : Kültür Kuramı, Remzi Kitabevi, Büyük Fikir Kitapları Dizisi: 8,
İstanbul, 1984.

WHITLEY, Richard : European Business Systems: Firms and Markets in their
National Contexts, Sage Publication, London, 1992.

b. Makaleler

ADLER, Nancy J. : “A Typology of Management Studies Involving Culture”,
Journal of International Business Studies, Vol. 14, Nr. 2.
(Fall 1983a) , ss. 29-47.

_____ : “Cross-Cultural Management: Issues to be Faced”,
International Studies of Management & Organization, Vol.
13, Nr. 1-2 (1983b), ss. 7-45.

_____ : “Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and The
Trend”, **Academy of Management Review**, Vol. 8, Nr. 2
(1983c), ss. 226-232.

ADLER, Nancy J. : “Is ‘Organization Culture’ Culture Bond?”, **Human Resource
JELINEK, M. Management**, Vol. 25, Nr. 1 (1986), ss. 73-90.

ADLER, Nancy J. : “In Search of Appropriate Methodology: From Outside The
CAMPBELL, Nigel People’ s” Republic of China Looking in”, **Journal of
LAURENT, André International Business Studies**, Vol. 20, Nr. 1 (Spring 1989),
ss. 61-74.

- AKBAY, Aysel Özdeş : “Konsantre Meyve Suyu Talebinin “Tobit” Modeli İle Analizi”,
AKTAŞ, Erkan **Tr. Journal of Agriculture and Forestry**, Vol. 23 (1999), ss.
KOÇ, Ali 493-499.
- AKTOUF, Omar : “Management and Theories of Organizations in The 1990s:
Toward A Critical Radical Humanism?”, **Academy of
Management Review**, Vol. 17, Nr. 3 (1992), ss. 407-431.
- AL-JAFARY, Abdulrahman : “An Exploratory Study of Managerial Practices in The Arabian
HOLLINGSWORTH, A. T. Gulf Region”, **Journal of International Business Studies**, Vol.
14, Nr. 2 (1983), ss. 143-152.
- ALMEIDA, Paul : “Knowledge Acquisition through Alliances: Opportunities and
GRANT, Robert Challenges”, **The Blackwell Handbook of Cross-Cultural
PHENE, Anupama Management**, Edited by Martin J. GANNON ve Karen L.
NEWMAN, Blackwell Publishers, USA, 2002, ss. 67-77.
- ALVESSON, Mats : “On Popularity of Organizational Culture”, **Acta Sociologica**,
Vol. 33, Nr. 1 (1990), ss. 31-49.
- ANDERSON, Erin : “Modes of Entry: A Transactions Cost Analysis and
GATIGNON, Hubert Propositions”, **Journal of International Business Studies**, Vol.
17, Nr. 3 (Fall 1986), ss. 1-26.
- ARORA, Ashish : “Wholly Owned Subsidiary Versus Technology Licensing in
FOSFORI, Andrea The Worldwide Chemical Industry”, **Journal of International
Business Studies**, Vol. 31, Nr. 4 (2000), ss. 555-572.
- ASTLEY, Graham W. : “Administrative Science As Socially Constructed Truth”,
Administrative Science Quarterly, Vol. 30, Nr. 4 (1985), ss.
497-513.
- ASTLEY, Graham W. : “Central Perspectives and Debates in Organizational Theory”,
VAN DE VEN, Andrew H. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28, Nr. 2 (Jun83), ss.
245-273.
-
- _____ : “Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology:
Contributions, Past Developments, and Future Directions”,
Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 31, Nr. 1 (January
2000b), ss. 110-128.

- AYCAN, Zeynep : “Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology: Contributions, Past Developments, and Future Directions”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 31, No. 1 (January 2000), ss. 110-128.
- AYCAN, Zeynep vd. : “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10 Country Comparison”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol. 49, Nr. 1 (2000), ss. 192-221.
- AYCAN, Zeynep : “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”, **Türkiye’ de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Editör: Zeynep AYCAN, 1. Basım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, Ağustos 2000, ss. 25-53.
- KANUNGO, Rabindra N.
- BALIGH, Helmy H. : “Components of Culture: Nature, Interconnections, and Relevance to The Decisions on The Organization Structure”, **Management Science**, Vol. 40, Nr. 1 (January 1994), ss. 14-27.
- BARKEMA, Harry G. : “What Differences in The Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures?”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 28, Nr. 4 (Fourth Quarter 1997), ss. 845-864.
- VERMEULEN, Freek
- BARLEY, Stephen R. : “Semiotics and The Study of Occupational and Organizational Cultures” **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28, Nr. 2 (1983), ss. 393-413.
- _____ : “The Allignment of Technology and Structure Through Roles and Networks”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35, Nr. 1 (1990), ss. 61-103.
- BARLEY, Stephen R. : “Cultures of Culture: Academics, Practitioners, and The Pragmatics of Normative Control”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 33, Nr.1 (Mar88) , ss. 24-61.
- MEYER, Gordon W.
- GASH, Debra C.
- BEAMISH, Paul W. : “The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries”, **Colombia Journal of World Business**, Vol. 20, Nr. 3 (Fall 1985), ss. 13-19.

- BEECHLER, S.
YANG, J. Z. : “The Transfer for Japanese-Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints, and Competencies”, **Japanese Business – Volume IV**, Edited by Schon BEECHLER ve Kristin STUCKER), Routledge, London, 1998, ss. 26-50.
- BOISOT, Max
CHILD, John : “From Fiefs to Clans and Network Capitalism: Explaining China’ s Emerging Economic Order”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41 (1996), ss. 600-628.
- BOYACIGİLLER, Nakiye A.
ADLER, Nancy J. : “The Parochial Dinosaur: Organizational Science in A Global Context”, **Academy of Management Review**, Vol. 16, Nr. 2 (1991), ss. 262-290.
- BOYACIGİLLER, Nakiye A. : “The Role of Expatriates in The Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations”, **Japanese Business – Volume IV**, Edited by Schon BEECHLER ve Kristin STUCKER, Routledge, London, 1998, ss. 51-77.
- BREWSTER, Chris : “Human Resource Practices in Multinational Companies”, **The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management**, Edited by Martin J. GANNON ve Karen L. NEWMAN, Blackwell Publishers, ABD, 2002, ss. 126-141.
- BROMS, Henri
GHAMBERG, Henrik : “Communication to Self in Organizations and Cultures”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28, Nr: 3 (1983) , ss. 482-495.
- CALAS, Marta B.
SMIRCICH, Linda : “Past Postmodernism? Reflections and Tentative Directions”, **Academy of Management Review**, Vol.24, Nr. 4 (1999), ss. 649-671.
- CALORI, Roland
SARNIN, Philippe : “Corporate Culture and Economic Performance: A French Study”, **Organization Studies**, Vol. 12, Nr. 1 (1991), ss. 49-74.
- CARROLL, Daniel T. : “A Disappointing Search for Excellence”, **Harvard Business Review**, Vol. 61, Nr. 6 (Nov/Dec 83), ss. 78-88.

- CARTWRIGHT, Susan : “The Role of Culture Compatibility in Successful
COOPER, Cary L. Organizational Marriage”, **Academy of Management Executive**, Vol. 7, Nr. 2 (1993), ss. 57-70.
- CHATMAN, Jennifer A. : “Matching People and Organizations: Selection and
Socialization in Public Accounting Firms”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 30, Nr. 3 (Sep 1991), ss. 459-484.
- CHILD, John : “Culture, Contingency and Capitalism in The Cross-national
Study of Organizations”, **Research in Organizational Behavior**, Vol. 3 (1981), ss. 303-356.
-
- : “Strategic Choice in The Analysis of Action, Structure,
Organizations and Environment: Retrospectand Prospect”,
Organization Studies, Vol. 18, Nr. 1 (1997), ss. 43-76.
- CHILD, John : “Theoretical Perspectives in Cross-National Organizational
TAYEB, Monir Research”, **International Studies of Management & Organization**, Vol. 12, Nr. (Winter 82/83), ss. 23-70.
- CHILD, John : “Investment and Control in International Joint Ventures: The
YAN, Yanni Case of China”, **Journal of World Business**, Vol. 34, Nr. 1 (1999), ss. 3-15.
- CHOW, Chee W. vd. : "Cultural Influences on Informal Information Sharing in
Chinese and Anglo-American Organizations: An Exploratory
Study”, **Accounting, Organization and Society**, Vol. 24 (1999), ss. 561-582.
- CHOWDHURY, Jafor : “Performance of International Joint Ventures and Wholly
Owned Foreign Subsidiaries”, **Management International Review**, Vol. 32, Nr. 2 (1992), ss. 115-133.
- CHRIWSTIANSEN, Hans : “Trends and Recent Developments in Foreign Direct
BERTRAND, Ayşe Investment”, **OECD Directorate For Financial and Enterprise Affairs**,
<http://www.oecd.org/dataoecd/37/39/32230032.pdf> , 24s.

- CONRAD, Charles : "Review of Peters and Austin' s (1985) Book – A Passion for Excellence: The Leadership Difference", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 30, Nr. 3 (Sep85), ss. 426-428.
- CRY, Dianne J. : "Implication for Learning: Human Resource Management in
SCHNEIDER, Susan C. East-West Joint Ventures", **Organization Studies**, Vol. 17, Nr. 2 (1996), ss. 207-226.
- CULLEN, John B. : "Japanese and Local Partner Commitment to IJV' s:
JOHNSON, Jean L. Psychological Consequences of Outcomes", **Journal of International Business Studies**, Vol. 26, Nr. 1 (1995), ss. 91-116.
- CZABAN, Laszlo : "Incremental Organizational Change in a Transforming Society:
WHITLEY, Richard Managing Turbulence in Hungary in The 1990s", **Journal of Management Studies**, Vol. 37, Nr. 3 (May2000), ss. 371-393.
- DAMANPOUR, Fariborz : "Organizational Innovation and Performance: The Problem of
EVAN, William M. 'Organizational Lag'", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 29 (1984), ss. 392-409.
- DANDRIDGE, Thomas C. : "How are Organizational Cultures and The Wider Cultural
Context Linked?", **Organizational Culture**, Edited by Peter J. FROST, Larry F MOORE, Meryl Reis LOUIS, Craig C. LUNDBERG ve Janne MARTIN, Sage Publications, England, 1985, ss. 277-280.
- DANDRIDGE, Thomas C. : "Organizational Symbolism. A Topic to Expand Organizational
MITROFF, Ian Analysis", **Academy of Management Review**, Vol. 5, Nr. 1 (1980), ss. 77-82.
- JOYCE, William F.
- DANIŞMAN, Ali : "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-
ÖZGEN, Hüseyin Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Vol. 3, Nr. 2 (2003).
- DAVEY, Kate Mackenzie : "Recent Approaches to The Qualitative Analysis of
SYMON, Gillian Organizational Culture", **The Organizational Handbook of Organizational Culture and Climate**, Edited by C. L. COOPER, S. CARTWIGHT ve P. C. EARLEY, John Wiley &

- Sons, England, 2001, ss. 123-142.
- DAVIES, Robert J. : “ ‘To Adapt or Not to Adapt’ Exploring The Role of National
WEINER, Nan Culture in HRM – A Study of Pakistan”, **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol. 3, Nr. 1 (2003), ss. 109-132.
- DEMİRBAĞ, Mehmet : “The dynamics of Joint Ventures in Turkey and The Role of
MİRZA, Hafız Industrial Groups”, **Management International Review**, Vol. 35, Nr. 1 (1995-Special Nr.), ss. 45-61.
WEIR, David T.
- DEMİRBAĞ, Mehmet : “Factors Affecting International Joint Venture Success: An
MİRZA, Hafız Empirical Analysis of Foreign-Local Partner Relationships and Performance in Joint Ventures in Turkey”, **International Business Review**, Vol. 9 (2000), ss. 1-35.
- DENISON, Daniel R. : “What is The Difference Between Organizational Culture and
Organizational Climate? A Native’ s Point of View on A Decade of Paradigm Wars”, **Academy of Management Review**, Vol. 21, Nr. 3 (1996), ss. 619-654.
- DENISON, Daniel R. : “Twad a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”,
MISHRA, Aneil K. **Organization Science**, Vol. 6, Nr. 2 (1995), ss. 204-223.
- DIMAGGIO, Paul “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and
POWELL, Walter Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, Vol. 48 (1983), ss. 147-160.
- DİCLE, Ülkü vd. : “Farklı Kültürlerde Yöneticilerin İşe İlişkin Değer Sistemleri
Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Singapur Örneği”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001, ss. 109-134.
- DOZ, Yves : “Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs”, **Sloan Management Review**, Vol. 23, Nr. 1 (1981), ss. 15-29.
PRAHALAD, C. K.
- EARLEY, Christopher P. : “International and Intercultural Management Research: What’ s
SINGH, Harbir Next?”, **Academy of Management Journal**, Vol. 38, Nr. 2 (1995), ss. 327-340.

- EARLEY, P. Christopher : “Cultural Organization”, **Organizational Culture**, Edited by MOSAKOWSKI, Elaine Peter J. FROST, Larry F MOORE, Meryl Reis LOUIS, Craig C. LUNDBERG ve Janne MARTIN), Sage Publications, England, 1985, ss. 31-53.
- EMEÇ, Hamdi : “Türkiye’ de Bölgelerarası Tüketim Harcamaları Tobit Model Yaklaşımı”, http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/2001_2_5.pdf, (20.02.2006)
- ENGLAND, George W. : “Japanese and American Management Theory Z and Beyond”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 14, Nr. 2 (1983), ss. 131-142.
- ERDEN, Deniz : “Stability and Satisfaction in Cooperative FDI: Partnerships in Turkey”, **Cooperative Strategies: European Perspectives** , Edited by P. W. BEAMISH ve J. P. KILLING), The New Lexington Press, San Francisco, 1997, ss. 158-183.
- ERDİLEK, Asım : “A Comparative Analysis of Inward and Outward FDI in Turkey”, **Transnational Corporations**, Vol. 12, Number 3 (December 2003), ss. 79-105.
- EREZ, Miriam : “Toward a Model of Cross-cultural Industrial and Organizational Psychology”, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Edited by Harry C. TRIANDIS, Marvin D. DUNNETTE ve Leaetta M. HOUGH), Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press, Inc., 1990, ss. 559-607.
- ERRAMILLI, M. Krishna : “Nationality and Subsidiary Ownership Patterns in Multinational Corporations”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 27 (Second Quarter 1996), ss. 225-248.
- ERRAMILLI, M. Krishna : “Are Firm-Specific Advantages Location-Specific Too?”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 28, Nr. 4 AGARWAL, Sanjeev KIM, Seong-Soo (Fourth Quarter 1997), ss. 735-757.

- EVANS, Paul : "The Two Logics Behind Human Resource Management",
LORANGE, Peter : **Human Resource Management in International Firms**,
Edited by Paul EVANS, Yves DOZ, André LAURENT),
Macmillan Academic and Professional Ltd., London, 1990, ss.
144-161.
- EVANS, Paul : "Managing Human Resources in The International Firm:
LANK, Elizabeth Lessons From Practice, **Human Resource Management in**
FARQUHAR, Alison **International Firms**, Edited by Paul EVANS, Yves DOZ,
André LAURENT), Macmillan Academic and Professional Ltd.,
London, 1990, ss. 113-143.
- EVANS, Paul A. L. "Dualities: A Paradigm for Human Resource and Organisational
DOZ, Yves Development in Complex Multinationals", (Edited by V. Pucik,
N. Tichy ve C. Barnett), **Globalising Management: Cresting
and Leading The Competitive Organization**, New York:
Wiley, 1992, ss. 85-106.
- FEDOR, Kenneth J. : "Making Sense of Cultural Factors in International Alliances",
WERTHER, William B. **Organization Studies**, Vol. 23, Nr. 4 (Spring 1995), ss. 33-48.
- FERNER, Anthony "Multinationals, National Business Systems and HRM: The
QUINTANILLA, Javier Enduring Influence of National Identity or A Process of 'Anglo-
Saxonization'", **The International Journal of Human
Resource Management**, Vol. 9, Nr. 4 (August 1998), ss. 710-
731.
- FERNER, Anthony : "Country of Origin Effects, Host-Country Effects and
QUINTANILLA, Javier Management of HR in Mulinational German Companies in
VARUL, Matthias. Z. Britian and Spain", **Journal of World Business**, Vol. 36, Nr. 2
(2001), ss. 107-127.
- FINA, Erminio : "A Test of Internalization Theoy and Internalizationalization
RUGMAN, Alan M. Theory: The Upjohn Company", **Management International
Review**, Vol. 36, Nr. 3 (1996), ss. 199-214.
- FRANKE, Richard H. : "National Culture and Economic Growth", **The Blackwell
HOFSTEDE, Geert Handbook of Cross-Cultural Management**, Edited by Martin

- BOND, Michael Harris : J. GANNON ve Karen L. NEWMAN, Blackwell Publishers, ABD, 2002, ss. 5-15.
- FREEMAN, Frank H. : "Books that Mean Business: The Management Bestsellers", **Academy of Management Review**, Vol. 10, Nr. 2 (Apr 85), ss. 345-350.
- GATLEY, Stephen : "Enhancing The Competetive Advantage of Transcultural
LESSEM, Ronnie Businesses", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 19, Nr. 9 (1995), ss. 3-11.
- GERINGER, J Michael : "Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in
International Joint Ventures", **Journal of International
Business Studies**, Vol. 22, Nr. 1 (1991), ss. 41-62.
- GERINGER, J. Michael : "Control and Performance of International Joint Ventures",
HEBERT, Louis **Journal of International Business Studies**, Vol. 20, Nr. 2
(1989), ss. 235-254.
-
- _____ : "Measuring Performance of International Joint Ventures",
Journal of International Business Studies, Vol. 22 (Second
Quarter 1991), ss. 249-263.
- GHADAR, Fariborz : "Management Culture and The Accelerated Product Life
ADLER, Nancy J. Cycle", **International Human Resource Management**, Edited
by Mark MENDENHALL ve Gary ODDOU, Wadsworth
Publishing Company, California, 1991, ss. 38-54.
- GLICK, William H. : "Conceptualizing and Measuring Organization and
Psychological Climate. Pitfalls in Multilevel Research",
Academy of Management Review, Vol. 10, Nr. 3 (1985), ss.
601-616.
- GOPINANTH, C : "Alternative Approaches to Indigenou Management India",
Management International Review, Vol.38, Nr. 3 (Third
Quarter 1998), ss. 257-275.
- GORDON, George G. : "Predicting Corporate Performance From Oranizational
DITOMASO, Nancy Culture", **Journal of Management Studies**, Vol. 29, Nr. 6
(November 1992), ss. 783-798.
- GRAY, Barbara : "A Negotiations Model of Joint Venture Formation, Structure

- YAN, Aimin : and Performance: Implications for Global Management”, **Advances in International Comparative Management**, Greenwich, CU:JAI Press, 1991.
- GREGORY, Kathleen L. : “Native-:View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28 (1983), ss. 359-376.
- HALL, Edward T. : “The Silent Language in Overseas Business”, **Harvard Business Review**, Volume 3 (May-June 1960), ss. 1-9.
- HAMPDEN-TURNER, Charles: “Response to Geert Hofstede”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol. 21, Nr. 1 (1997), ss. 149-159.
- TROMPENAARS, Fons
- HARRISON, Richard J. : “Keeping The Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 36, Nr. 4 (Dec 1991), ss. 552-582.
- CARROLL, Glenn R.
- HEBERT, Louis : “Cooperative Strategies between Firms: International Joint Ventures”, **The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management**, Edited by Martin J. GANNON ve Karen L. NEWMAN), Blackwell Publishers, ABD, 2002, ss. 78-98.
- BEAMISH, Paul
- HENNART, Jean-François : “The Impact of Culture on The Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions?”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 29, Nr. 3 (1998), ss. 515-538.
- LARIMO, Jorma
- HERSCH, Lisa : “International Joint Ventures: A Political Economy Framework”, **Australian Marketing Journal**, Vol. 9, Nr. 1 (2001), ss. 20-32.
- STYLES, Chris
- HITT, Michael A. : “Peters and Waterman Revisited: The Unended Quest for Excellence”, **Academy of Management Executive**, Vol. 1, Nr. 2 (May 87), ss. 91-98.
- IRELAND, R. Duane
- HOFSTEDE, Geert : “Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, **Organization Dynamics**, Vol. 9, Nr. 1 (Summer 1980b), ss. 42-63.

-
- : “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 14, Nr. 2 (Fall 1983), ss. 75-89.
-
- : “The Cultural Relativity of The Quality of Life Concept”, **Academy of Management Review**, Vol. 9, Nr. 3 (1984), ss. 389-398.
-
- : “The Interaction Between National and Organizational Values Systems”, **Journal of Management Studies**, Vol. 22, Nr. 4 (July 1985), ss. 347-357.
-
- : “Cultural Constraints in Management Theories”, **Academy of Management Executive**, Vol 7, Nr. 1 (1993), ss. 81-94.
-
- : “Management Scientists Are Human”, **Management Science**, Vol. 40, Nr. 1 (January 1994), ss. 4-13.
-
- : “A Reply and Comment on Joginder P. Singh: ‘Managerial Culture and Work-Related Values in India’”, **Organization Studies**, Vol. 11, Nr. 1 (1995), ss. 103-106.
-
- : “An American in Paris: The Influence of Nationality on Organization Theories”, **Organization Studies**, Vol. 17, Nr. 3 (1996a), ss. 525-537.
-
- : “Riding The Waves of Commerce: A Test of Trompenaars’ “model” of National Culture Differences”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol. 20, Nr. 2 (1996b), ss. 189-198.
-
- : “Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach”, **Journal of Management Studies**, Vol. 35, Nr. 1 (January 1998), ss. 1-12.
-
- : “The Universal and The Specific in 21st-Century Global Management”, **Organizational Dynamics**, Vol. 28, Nr. 1 (Summer 1999), ss. 34-43.
-
- HOFSTEDDE, Geert : “The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic

- BOND, Michael Harris : Growth”, **Organization Dynamics**, Vol. 16, Nr. 4 (1988), ss. 4-21.
- HOFSTEDDE, Geert vd. : “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35 (1990), ss. 286-316.
- HOFSTEDDE, Geert : “Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis”, **Organization Studies**, Vol. 14, Nr. 4 (1993), ss. 483-503.
- BOND, Michael Harris
LUK, Chung-Leung
- HORAGUCHI, Haruo : “Setting The record straight: Hymer, Internalization Theory and transaction cost economics”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 21, Nr. 3 (1990), ss. 487-495.
- TOYNE, Brian
- HUSTED, Bryan W. : “Wealth, Culture and Corruption”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 30, Nr. 2 (1999), ss. 339-360.
- İLHAN, Tülay : “Kültürel Farklılıkların Doğrudan Yabancı Yatırımcıların Giriş Stratejileri Üzerindeki Etkileri: Türkiye Örneği”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1 (2006).
- INGLEHART, Ronald : “World Value Survey”, 2001, <http://wvs.isr.umich.edu> (20.02.2006)
- INZERILLI, Giorgio : “Management Views of Organization Structure in France and The USA”, **International Studies of Management & Organization**, Vol. 13, Nr. 1-2 (1983), ss. 97-118.
- LAURENT, André
- JAEGER, Alfred M. : “The Transfer of Organizational Culture Overseas: An Approach to Control in The Multinational Corporation”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 14, Nr. 2 (Fall 1983), ss. 91-114.
- _____ : “Organizational Development and National Culture: Where’ s The Fit”, **Academy of Management Review**, Vol. 11, Nr. (1986), ss. 178-190.
- _____ : “The Applicability of Western Management Techniques in

- Developing Countries: A Cultural Perspective”, **Management in Developing Countries**, Edited by R. N. KANUNGO ve A. M. JAEGER, Rotledge, London, 1990.
- JAIN, Harish C. : “Multinational Corporations, Human Resource Management and Host-Country Nationals”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 9, Nr.. 4 (August 1998), ss. 553-566.
- LAWLER, John J.
- MORISHIMA, Motohiro
- JAMES, Lawrence R. : “Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 69, Nr. 1 (1984), ss. 85-98.
- DEMAREE, Robert G.
- WOLF, Gerrit
- JAMES, Lawrence R. : “ r_{wg} : An Assessment of Within-Group Interrater Agreement”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, Nr. 2 (1993), ss. 306-309.
- DEMAREE, Robert G.
- WOLF, Gerrit
- JOHANSSON, J. K. : “Exploiting Globalization Potential: U.S. and Japanese Strategies”, **Japanese Business – Volume IV**, Edited by Schon BEECHLER ve Kristin STUCKER, Routledge, London, 1998, ss. 96-127.
- YIP, G. S.
- JOHNSON, Jean L. vd. : “Drivers and Outcomes of Parent Company Intervention in IJV Management: A Cross-Cultural Comparison”, **Journal of Business Research**, Vol. 52 (2001), ss. 35-49.
- KABASAKAL, Hayat : “Leadership and Culture in Turkey: A Multi-Faceted Phenomena”, 1998,
<http://www.ucalgary.ca/mg/GLOBE/Public/Links/euro11.pdf>
(18.02.1995), 63s.
- BODUR, Muzaffer
- KANUNGO, Rabindra N. : “Work Alienation: A Pancultural Perspectives”, **International Studies of Management & Organization**, Vol. 13, Nr. 1-2 (1983), ss. 119-138.
- KANUNGO, Rabindra N. : “A Cross-Cultural Comparative Study of Managerial Job Attitudes”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 14, Nr. 2 (1983), ss. 115-129.
- WRIGHT, Richard W.

- KELLEY, Lane
WORTHLEY, Reginald : “The Role of Culture in Comperative Management: A Cross-Cultural Perspective”, **Academy of Management Journal**, Vol. 24, Nr. 1 (1981), ss. 164-173.
- KHILJI, Shaista E. : “Measuring Globalization of Industries Using A National Industry Approach: Empirical Evidence Across Five Countries and Over Time”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 28, Nr. 4 (Fourth Quarter 1997), ss. 679-710.
- KNAFO, Ariel
SCHWARTZ, Shalom H. : “Value Socialization in Families of Israeli-Born and Soviet-Born Adolscents in Israel”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 32, Nr. 2 (March 2001), ss. 213-228.
- KOBRIN, Stephen : “An Empirical Analysis of The Determinants of Global Integration”, **Strategic Management Journal**, Vol. 12 (1991), ss. 17-31.
- KOGUT, Bruce : “Country capabilities and permeability of borders”, **Strategic Management Journal**, Vol. 12 (1992), ss. 33-48.
- KOGUT, Bruce
SINGH, Harbir : “The Effect of National Culture on The Choice of Entry Mode”, **Journal of International Busines Studies**, Vol.19, Nr. 3 (Fall 1988), ss. 411-432.
- KOPP, R. : “International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals”, **Japanese Business –Volume IV**, Edited by Schon BEECHLER ve Kristin STUCKER, Routledge, London, 1998, ss. 159-176.
- LARIMO, Jorma : “International Joint Venture Strateies and Performance in Asian Countries”, <http://blake.montclair.edu/~cipconf/conference/DATA/Theme2/UK1.pdf>, Montclair State University, January 2003, Case Study ID: 630 (12.11.2004), ss. 290-307.
- LAURENT, André : “The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management”, **International Studies of Management & Organization**, Vol. XIII, Nr. 1-2 (1983), ss. 75-96

-
- : “The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management”, **Human Resource Management**, Vol. 25, Nr. 1 (Spring 1986), ss. 91-102.
-
- : “A Cultural View of Organizational Change”, **Human Resource Management in International Firms**, Second Edition, Edited by Paul EVANS, Yves DOZ ve André LAURENT, Macmillan academic and Professional Ltd., London, 1990, ss. 83-94.
- LEVITT, T. : “The Globalization of Markets”, **Harvard Business Review**, Vol. 61, Nr. 3 (1983), ss. 92-102.
- LINCOLN, James R. : “Cultural Orientation and Individual Reactions to
HANADA, Mitsuyo Organizations: A Study of Employees of Japanese-owned
OLSON, Jon Firms”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, Nr. 1 (1981), ss. 93-115.
- LUBATKIN, Michael H. : “The Nature of Managerial Work in Developing Countries: A
NDIAYE, Momar Limited Test of The Universalist Hypothesis”, **Journal of
VENGROFF, Richard International Business Studies**, Vol. 28, Nr. 4 (4th Quarter 1997), ss. 711-733.
- LUNDBERG, Craig C. : “Working with Cultures in Organizations: A Social Rule Perspective”, Editör: C. L. Cooper, S. Cartwright ve P. C. Earley, **The Organizational Handbook of Organizational Culture and Climate**, John Wiley & Sons, England, 2001, ss. 325-345.
- LUTHANS, Fred : “A General Contingency Theory of Management”, **Academy
STEWART, Todd I. of Management Review**, Vol. 2, Nr. 2 (Apr1977), ss. 181-195.
- LUTHANS, Fred : “What Do Russian Managers Really Do? An Observational
WELSH, Dianne. H. B. Study With Comparisons to U.S. Managers”, **Journal of
ROSENKRANTZ, Stuart A. International Business Studies**, Vol. 24, Nr. 4 (Fourth Quarter 1993), ss. 741-761.
- MAIN, Jeremy : “Making Global Alliances Work”, **Fortune** (December 17), Vol. 131 (1990), ss. 121-148.

- MAKHJIA, Mona V. : “National Structures and Multinational Corporate Behavior:
KIM, Kwangsoo Enduring Differences in The Age of Globalization”,
WILLIAMSON, Sandra D. **International Organization**, Vol. 51, Nr. 1 (Winter 1997), ss.
1-30.
- MARTIN, Joanne vd. : “The Uniqueness Paradox in Organizational Stories”,
Administrative Science Quarterly, Vol. 28, Nr. 3 (1983), ss.
438-453.
- MARTIN, Joanne : “Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy
SIEHL, Caren Symbiosis”, **Organizational Dynamics**, Vol. 12, Nr. 2
(Autumn 1983), ss. 52-64.
- MARTIN, Joanne : “The Life Stages of A Symbol”, **Organizational Culture**,
SITKIN, Sim B. Edited by Peter J. FROST, Larry F MOORE, Meryl Reis
BOEHM, Michael LOUIS, Craig C. LUNDBERG ve Janne MARTIN, Sage
Publications, England, 1985, ss. 141-153.
- MAZNEVSKI, Martha L. vd. : “Cultural Dimensions at The Individual Level of Analysis”,
International Jurnal of Cross Cultral Management, Vol. 2,
Nr. 3 (2002), ss. 275-295.
- MEGLINO, Buruce M. : “Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies
RAVLIN, Elizabeth C. and Research”, **Journal of Management**, Vol. 24, Nr. 3
(1998), ss. 351-389.
- MEYERSON, Debra : “Culture Change: An Integration of Three Different Views”,
MARTIN, Joanne **Journal of Management Studies**, Vol. 24, Nr. 6 (Nov87),
ss.623-647.
- MILLIMAN, J. : “Organizational Lifecycles and Strategic International Human
VON GLINOW, M. A. Resource Management in Multinational Companies:
NATHAN, M. Implications for Congruence Theory”, **Academy of
Management Review**, Vol. 16, Nr. 2 (1991), ss. 318-339.
- MITCHELL, Terence R. : “In Search of Excellence vs. The 100 Best Companies to Work
for in America: A Question of Perspective and Values”,
Academy of Management Review, Vol. 10, Nr. 2 (Apr 85), ss.
350-355.
- MITROFF, Ian I. : “The Slack is Gone: How The United States Lost its

- MOHRMAN, Susan A. : Competitive Edge in The World Economy”, **Academy of Management Executive**, Vol. 1, Nr. 1 (Feb 87), ss. 65-70.
- MJOEN, Hans : “Control and Performance in International Joint Ventures”,
TALLMAN, Stephen : **Organization Science**, Vol. 8, Nr. 3 (May-June 1997), ss. 257-274.
- MONDENCA, M. : “Managing Human Resources: The Nr. of Culture Fit”,
KANUNGO, R. N. : **Journal of Management Inquiry**, Vol. 3, Nr. 2 (1994), ss. 189-205.
- MONTGOMERY, Alexander : “Cultural Limitations to Civilian Fissile Materials Protection”,
: **Center for International Security and Cooperation**, Stanford University, May 2000.
- MOORE, Larry F. : “A Cultural Perspective on The Study of Industrial Relations”,
: **Organizational Culture**, Edited by Peter J. FROST, Larry F MOORE, Meryl Reis LOUIS, Craig C. LUNDBERG ve Janne MARTIN, Sage Publications, England, 1985, ss. 355-371.
- MORGAN, Gareth : “Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organizational Theory”,
: **Administrative Science Quarterly**, Vol. 25 (1980), ss. 605-622.
-
- _____ : “More On Metaphor: Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science”,
: **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28, Nr. 4 (Dec83), ss. 601-607.
- MORGAN, Gareth : “The Case for Qualitative Research”,
SMIRCICH, Linda : **Academy of Management Review** (1980), Vol. 5, Nr. 4 (1980), ss. 491-500.
- MORRIS, Michael W. vd. : “Views From Inside and Outside: Integrating Emic and Etic Insights About Culture and Justice Judgment”,
: **Academy of Management Review**, Vol. 24, Nr. 4 (1999), ss. 781-796.
- NEELANKAVIL, James P. : “Determinants of Managerial Performance: A Cross-cultural Comparison of The Perceptions of Middle-level Managers in Four Countries”,
MATHUR, Anil : **Journal of International Business Studies**, Vol. 31, Nr. 1 (First Quarter 2000), ss. 121-140.
ZHANG, Yong

- NELSON, Reed N. : “Organizational-Environment Isomorphism, Rejection and Substitution in Brazilian Protestantism”, **Organization Studies**, Vol. 10 (1989), ss. 207-224.
- NELSON, Reed E. : “Do Organizational cultures Replicate National Cultures?
GOPALAN, Suresh : Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in The Corporate Values of Three Countries”, **Organization Studies**, Vol. 24, Nr. 7 (2003), ss. 1115-1151.
- NEWMAN, Karen L. : “Culture and Congruence: The Fit Between Management
NOLLEN, Stanley D. : Practices and National Culture”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 27, Nr. 4 (Fourth Quarter 1996), ss. 753-779.
- NOWINSKI, Thomas S. : “Joint Venturing in The Manufacturing Industry”, **The
CRENSHAW, D. Kerry : Handbook of Joint Venturing**, Edited by John D. CARTER, Robert I. CUSHMAN ve C. Scott HARTA), Business One Irwin Inc., Homewood, 1988, ss. 144-159.
- O’ REILLY, Charles : “Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”, **California Management Review**, Vol. 31, Nr. 4 (Summer 1989), ss. 9-25.
- O’ REILLY, Charles A. : “Culture as Social Cotrol: Corporations, Culture and
CHATMAN, Jennifer A. : Commitment”, **Research in Organizational Behavior**, Edited by M. STAW ve L. L. CUMMINGS),: 18, Greenwich, CT: JAI Press, 1996, ss. 157-200.
- O’ REILLY, Charles. A. : “People and Organizational Culture: A Profile Comparison
CHATMAN, Jennifer A. : Approach to Assessing Person Organization Fit”, **Academy of
CALDWELL, David F. : Management Journal**, Vol. 34, Nr. 3 (Sep1991), ss. 487-516.
- OUCHI, William. G. : “Type Z Organization. Stability in The Midst of Mobility”,
JAEGER, Alfred M. : **Academy of Management Review**, Vol. 3, Nr. 2 (Apr 1978), ss. 305-314.
- OUDENHOVEN, Jan Pieter : “Do Organizatins Reflect National Cultures? A 10–Nation Study”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol. 25 (2001), ss. 89-107.

- ÖZEN, Şükrü : “Bağlam, Aktör, Söylem ve Kuramsal Değişim: Türkiye’ de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1 (2002a), ss. 47-90.
-
- _____ : “Türkiye’ deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleşme Sorunu”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2 (2002b), ss. 187-213.
- PARK, Seung Ho : “The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution”, **Academy of Management Journal**, Vol. 40, Nr. 2 (1997), ss. 279-307.
- UNGSON, Gerardo R.
- PARKER, Martin : “The Sociology of Organizations and The Organization of Sociology: Some Reflections on The Making of A Division of Labour”, **The Sociological Review**, Vol. 48, Nr. 1 (2000), ss. 124-146.
- PARKHE, Arvind : “Partner Nationality and Structure-Performance Relationship in Strategic Alliances”, **Organization Science**, Vol. 4 (1993), ss. 301-324.
-
- _____ : “International Joint Ventures”, **Handbook for International Management Research**, Edited by Jane PUNNETT ve Oded SHENKAR), Blackwell Publishers Inc., USA, 1996, ss. 429-453.
- PAYNE, R. L. : “Climate and Culture: How Close Can They Get?”, **Handbook of Organizational culture and Climate**, Edited by N. M. ASHKANASY, M. WILDERON ve M. F. PETERSON, Thousand Oaks: Sage, 2000, ss. 163-176.
- PERLMUTTER, Howard V. : “The Tortuous Evolution of The Multinational Corporation”, **Colombia Journal of World Business**, January-February 1969, ss. 9-18.
- PETERSON, Mark F. : “Emics and Etics for Organizational Studies A Lesson in Contrast from Linguistics”. **International Journal of Cross**
- PIKE, Kenneth L.

- Cultural Management**, Vol. 2, Nr. 1 (2002), ss. 5-19.
- PETTIGREW, Andrew M. : “On Studying Organizational Cultures”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 24 (December 1979), ss. 570-581.
-
- : “Organizational Climate and Culture: Two Constructs in Search of A Role”, **Organizational Climate and Culture**, Edited by B. SCHNEIDER, San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc, 1990, ss. 413-434.
- PORTER, Michael E. : “Changing Patterns of International Competition”, **California Management Review**, Vol. 28, Nr. 2 (1986), ss. 9-40.
- POTHUKUCHI, Vijay vd. : “National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 33, Nr. 2 (Second Quarterly 2002), ss. 243-265.
- RALSTON, David A. vd. : “The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of United States, Russia, Japan and China”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 28, Nr. 1 (1997), ss. 177-207.
- RALSTON, David A. : “A Comparative Study of The Work Values of North and South
THANG, Nguyen Van
NAPIER, Nancy K. Vietnamese Managers”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 30, Nr. 4 (1999), ss. 655-672.
- RAO, Pramilo : “Human Resource Issues: US-Mexico Joint Ventures”, The
TEEGEN, Hildy 2001 Iberoamerican Academy of Management, Mexico City,
Human Resource Management, 10-12 December 2001, 19s.
- REICHERS, Arnon E. : “Climate and Culture: An Evolution of Constructs”,
SCHNEIDER, Benjamin **Organizational Climate and Culture**, Edited by B.
SCHNEIDER, San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc, 1990, ss.
5-39.
- RHYNE, Lawrence C. : “Technology-Based Competitive Strategies: The Relationship
TEAGARDEN, Mary B. of Cultural Dimensions to New Product Innovation”, **Journal
PANHUYZEN, Willem V. of High Technology Management Research**, Vol. 13 (2002),

ss. 249-277.

- RILEY, Patricia : “A Structurationist Account of Political Culture”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28 (1983), ss. 414-437.
- ROBERTS, Karlene H. : “Cross-National Organizational Research: The Grasp of Blind Men”, **Research in Organizational Behavior**, Vol. 6 (1984), ss. 423-475.
- BOYACIGİLLER, Nakiye A.
- RONEN, Simcha : “Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis”, **Academy of Management Review**, Vol. 10, Nr. 3 (1985), ss. 435-454.
- SHENKAR, Oded
- ROSENZWEIGH, Philip M. : “When Can Management Science Management Science Research Be Generalized Internationally”, **Management Science**, Vol. 40, Nr. 1 (1994), ss. 28-39.
- ROZENZWEIG, Philip M. : “Influnces on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Nr. 2 (Second Quarter 1994), ss. 229-251.
- NOHRIA, Nitin
- ROSENZWEIG, Philip M. : “Organizational Environments and The Multinational Enterprise”, **Academy of Management Review**, Vol. 16, Nr. 2 (1991), ss. 340-361.
- SINGH, Jitendra V.
- ROUSSEAU, Denise M. : “Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods”, **Organizational Climate and Culture**, Edited by B. SCHNEIDER), San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc, 1990, ss. 153-192.
- SAFFOLD, Guy S. : “Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture”, **Academy of Management Review**, Vol. 13, Nr. 4 (Oct88), ss. 546-558.
- SALK, Jane E. : “National culture, Networks and Individual Influence in A Multinational Management Team”, **Academy of Management Journal**, Vol. 43, Nr. 2 (2000), ss. 191-202.
- BRANNEN, Mary Yoko
- SARGUT, Selami : “Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü”, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Editör: Ferda ERDEM, Vadi Yayınları:

- 179, Toplum Dizisi: 59, Ankara, 2003, ss. 89-124.
- SCHAAN, Jean-Louis : “Joint Venture General Managers in LDCs”, **Co-operative Strategies in International Business**, Edited by F. J. BEAMISH, Paul W. CONTRACTOR ve P. LORANGE, Lexington Books, Lexington Massachusetts, 1988, ss. 279-299.
- SCHEIN, Edward H. : “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, **Sloan Management Review**, Vol. 25, Nr. 2 (1984), ss. 3-16.
- SCHNEIDER, Benjamin : “The People Make The Place”, **Personel Psychology**, Vol. 40 (1987), ss. 437-453.
- SCHNEIDER, Susan C. : “National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management”, **International Human Resource Management**, Edited by Mark MENDENHALL ve Gary ODDOU), Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, 1991, ss. 13-27.
- SCHULER, Randall S. : “An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 4, Nr. 4 (1993), ss. 717-764.
- DOWLING, Peter J.
DE CIERE, Helen
- SCHULER, Randall S. : “Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 29 , Nr. 1 (First Quarter 1998) ss. 159-177.
- ROGOVSKY, Nikolai
- SCHULER, Randall S. vd. : “The Formation of An International Joint Venture: Davidson Instrument Panel”, **International Human Resource Management**, Edited by Mark MENDENHALL ve Gary ODDOU, Wadsworth Publishing Company, California, 1991, ss. 83-96.
- SCHULTZ, Majken : “Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm in Organizational Culture Studies”, **Academy of Management Review**, Vol. 21, Nr. 2 (1996), ss. 529-557.
- HATCH, Mary Jo
- SCHWARTZ, Sahalom H. : “Value Priorities and Behavior: Applying A Theory of Integrated Value Systems”, **The Psychology of Values: The**

- Ontario Symposium**, Edited by C. SELIGMAN, J. M. OLSON and M. P. ZANNA, (1-24), Mathaw, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc., 1996.
- SCHWARTZ, Sahalom H. : “Matching Corporate Culture and Business Strategy”,
DAVIS, Stanley M. **Organization Dynamics**, Vol. 10, Nr. 1 (1981), ss. 30-48.
- SCHWARTZ, Shalom H. : “Identifying Culture-Specifics in The Content and Structure of
SAGIV, L. Values”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 26, Nr. 1 (1995), ss. 92-116.
- SCHWARTZ, Shalom H. : “Value Consensus and Importance: A Cross-National Study”,
SAGIE, Galit **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 31, Nr. 4 (2000), ss. 465-497.
- SCULLION, Hugh : “In Search of The Changing Role of The Corporate Human
STARKEY, Ken Resource Function in The International Firm”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 26, Nr. 6 (December 2000), ss. 1061-1081.
- SHENKAR, Oded : “Cultural Distance Revisited: Towards A More Rigorous
Conceptualization and Measurement of Cultural Differences”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 32 ,Nr. 3 (Third Quarter 2001) ss. 519-535.
- SIEHL, Caren : “Organizational Culture: A Key to Financial Performance?”,
MARTIN, Joanne **Organizational Climate and Culture**, Edited by B. SCHNEIDER, San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc., 1990, ss. 241-281.
- SIMIRCICH, Linda : “Concepts of Culture and Organizational Analysis”,
Administrative Science Quarterly, Vol. 28, Nr. 3 (1983), ss. 339-358.
- SINGH, Joginder P. : “A Comment on Hofstede’ s Reply”, **Organization Studies**, Vol. 11, Nr. 1 (1995), s. 106.
- SMIRCICH, Linda : “Concepts of Culture and Organizational Analysis”,
Administrative Science Quarterly, Vol. 28 (1983), ss. 339-358.

- SMITH, Kenwyn K. : “A Rumpelstiltskin Organization: Metaphors an Metaphors in
SIMMONS, Valerie Field Research”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28
(1983), ss. 377-392.
- SMITH, Peter B. : “National Culture and The Values of Organizational
DUGAN, Shaun Employees: A Dimensional Analysis Across 43 Nations”,
TROMPENAARS, Fons **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 27, Nr. 2 (1996),
ss. 231-267.
- SORENSEN, Jesper B. : “The Strength of Corporate Culture and Reability of Firm
Performnce”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 47
(2002), ss. 70-91.
- SUN, Haishun : “Entry Modes of Multinational Corporations into China’ s
Market: A Socioeconomic Analysis”, **International Journal of
Social Economics**, Vol. 26, Nr. 5 (1999), ss. 642-659.
- SÜMER, H. Canan : “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel
Bir Yaklaşım”, **Türkiye’ de Yönetim, Liderlik ve İnsan
Kaynakları Uygulamaları**, Editör: Zeynep AYCAN, 1.
Basım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, Ağustos
2000, ss. 57-90.
- SWEENEY, Eamonn P. : “The Importance of Organizational and National Culture”,
HARDAKER, Glenn **European Business Review**, Vol. 94, Nr. 5 (1994), ss. 3-14.
- TALLMAN, Stephen B. : “Strategic Management Models and Resource-Based Strategies
Among MNEs in A Host Market”, **Strategic Management
Journal**, Vol. 12 (1991), ss. 60-83.
- TATOĞLU, Ekrem : “An Analysis of Motives for Western FDI in Turkey”,
GLAISTER, Keith W. **International Business Review**, Vol. 7 (1998a), ss. 203-230.
-
- : “Performance of International Joint Ventures in Turkey:
Perspectives of Western Firms and Turkish Firms”,
International Business Review, Vol. 7 (1998b), ss. 635-656.
-
- : "International Joint Ventures: A Survey of Theoretical
Perspectives and Motives”, **METU Studies in Development**,
Vol. 24, Nr. 3 (1997), ss. 383-411.

- TAYLOR, S. : “Toward and Integrative Model of Strategic International
BEECHLER, S. Human Resource Management”, **Academy of Management
NAPIER, N. Review**, Vol. 21, Nr. 4 (Oct 1996), ss. 959-985.
- TRIANDIS, Harry C. : “Some Dimensions of Intercultural Variation and Their
Implications for Community Psychology”, **Journal of
Community Psychology**, Vol. 11 (1983), ss. 285-301.
-
- : “Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology”,
Handbook of Industrial and Organizational Psychology,
Edited by Harry C. TRIANDIS, Marvin D. DUNNETTE ve
Leaetta M. HOUGH, Palo Alto, Consulting Psychologists Press,
California, 1990, ss. 103-172.
-
- : “Generic Individualism and Collectivism”, **The Blackwell
Handbook of Cross-Cultural Management**, Edited by Martin
J. GANNON ve Karen L. NEWMAN, Blackwell Publishers,
ABD, 2002, ss. 16-45.
-
- : “Dimensions of Cultural Variation as Parameters of
Organizational Theories”, **International Studies of
Management & Organization**, Vol. 12, Nr. 4 (Winter82/83),
ss. 139-169.
- TRIANDIS, Harry C. : “Converging Measurement of Horizontal and Vertical
GELFAND, Michele J. Individualism and Collectivism”, **The Blackwell Handbook of
Cross-Cultural Management**, Vol. 74, Nr. 1 (1998), ss. 16-45.
- ULUJIN, Jan : “Towards an Innovation Culture: What are its National,
WEGGEMAN, M. Corporate, Marketing and Engineering Aspects, Some
Experimental Evidence”, **The International Handbook of
Organizational Culture and Climate**, Edited by Cary C.
COOPER, Sue CARTWRIGHT ve P. Christopher EARLEY),
John Wiley and Sons, England, 2001, ss. 487-516.
- ÜSDİKEN, Behlül : “Mükemmeli Arayış: On Yıl Önce. Beş Yıl Sonra”, **Journal of
Economics and Administrative Studies**, Vol. 3, Number 1
(Winter 1989), ss. 72-95.

-
- : "Importing Theories of Management and Organization", **International Studies of Management and Organization**, Vol. 26, Nr. 3 (1997), ss. 33-46.
- VAN DE VEN, Andrew H. : "Review of Peters and Waterman's (1982) Book-In Search of Excellence", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28, Nr. 4 (Dec83), ss. 621-624.
- VAN MAANEN, John : "Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 24, Nr. 4 (Dec1979a), ss. 520-526.
-
- : "The Fact of Fiction in Organizational Ethnography", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 24, Nr. 4 (Dec1979b), ss. 539-550.
- VAN MAANEN, John : "Is The Concept of Culture A Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?" **Organizational Culture**, Edited by Peter J. FROST, Larry F MOORE, Meryl Reis LOUIS, Craig C. LUNDBERG ve Janne MARTIN, Sage Publications, England, 1985, ss. 55-72.
- BARLEY, Stephen R.
- VON GLINOW, Mary Ann : "The Transfer of Human Resource Management Technology in Sino-U.S. Cooperative Ventures: Problems and Solutions", **Human Resource Management**, Vol. 27, Nr. 2 (Summer 1988), ss. 201-229.
- TEAGARDEN, Mary B.
- WEAVER, Gary R. : "Paradigms Lost: Incommensurability vs Structurationist Inquiry", **Organization Studies**, Vol. 15, Nr. 4 (1994), ss. 565-589.
- GIOIA, Dennis A.
- WEBER, Yaakov : "Cross-Border Mergers. The Dominant Mode of Internalization", **Handbook for International Management Research**, Edited by Betty Jane PUNNETT ve Oded SHENKAR, Blackwell Publishers Inc., 1996, ss. 402-428.
- WEBER, Yaakov : "National and Corporate Cultural Fit in Mergers/Acquisitions: An Exploratory Study", **Management Science**, Vol. 42, Nr. 8 (August 1996), ss. 1215-1227.
- SHENKAR, Oded
- RAVEH, Adi

- WHEELER, Colin : “Market Entry Modes and Channels of Distribution in the UK
JONES, Marian Machine Tool Industry”, **European Journal of Marketing**,
YOUNG, Stephen Vol. 30, Nr. 4 (1996), ss. 40-58.
- WIENER, Yoash : “Forms of Vue Systems: A Focus on Organizational
Effectiveness and Cultural Change and Maintenance”,
Academy of Management Review, Vol. 13, Nr. 4 (Oct 1988),
ss. 534-545.
- WILKINS, Alan L. : “Efficient Cultures: Exploring The Relationship Between Culture
OUCHI, William G. and Organizational Performance”, **Administrative Science
Quarterly**, Vol. 28, Nr. 3 (1983), ss. 468-481.
- YAN, Yanni : “A Comparative Study of Human Resource Management
Practices in International Joint Ventures: The Impact of
National Origin”, **International Journal of Human Resource
Mangement**, Vol. 14, Nr. 4 (June 2003), ss. 487-510.
- YAN, Yanni : “Investors’ Resource Commitments and Information
CHILD, John Reporting Systems: Control in International Joint Ventures”,
Journal of Business Research, Vol. 57 (2004), ss. 361-371.
- YEH, Ryh-Song : “Individualism and Confucian Dynamism: A Note on Hofstede’s
LAWRENCE, John J. Cultural Root to Economic Growth”, **Journal of
International Business Studies**, Vol. 26, Nr. 3 (Third Quarter
1995) ss. 655-669.
- YILDIRIM, Engin : “Cogito Ergo Sum” dan “Vivo Ergo Sum” a Örgütsel Analiz”,
Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 2, Ekim 2002,
ss. 155-185.
- YOUNG, David W. : “The Six Levers for Managing Organizational Culture”,
Business Horizons, Vol. 43, Nr. 5 (September-October 2000),
ss. 19-27.

“FDI Attractiveness of Turkey: A Comparative Analysis By TUSIAD and YASED”,
<http://www.tusiad.us/Content/uploaded/TURKEY-FOREIGN-DIRECT-INVESTMENT-ATTRACTIVENESS.pdf> (February 2004), 15s.

“Investment Environment and Foreign Direct Investments in Turkey”, Working Paper prepared for

Investors Advisory Council Meeting, İstanbul, TUSIAD,
<http://www.tusiad.us/Content/uploaded/TURKEY-INVESTMENT-ENVIRONMENT.pdf>, (15 March 2004), 50s.

UNCTAD, FDI/TNC veritabanı: www.unctad.org/fdistatistics, 2004, 2005

UNCTAD, WORLD INVESTMENT REPORT, 2002, 2004, 2005

YABANCI SERMAYE RAPORU, 2002, 2004, www.hazine.gov.tr/english/ybs/geneling.htm ,
www.hazine.gov.tr/english/ybs/ulkeing.htm (22.02.2006).

EKLER

EK1: Kültürel Profiller ve Kültürel Değerleri/Uygulamaları Değerlendirmede Kullanılan İfadeler

Ortaklaşa davranışçılık

- KK1. Bu toplumda/kurumda liderler, bireysel amaçları ile çatışsa bile, gruba bağlılığı destekler/desteklemelidirler (GLOBE-WVS)
- KK2. Bu toplumda/kurumda ekonomik sistem bireysel ilgileri maksimize edecek şekilde tasarlanmıştır/tasarlanmalıdır (r) (GLOBE) *
- KK3. Bu toplumda/kurumda çocuklar/çalışanlar ailelerinin/gruplarının bireysel başarılarından gurur duyarlar/duymalıdır (r) (GLOBE) *
- KK4. Bu toplumda/kurumda aileler/yöneticiler çocuklarının/astlarının bireysel başarılarından gurur duyarlar/duymalıdır (r) (GLOBE) *
- KK5. Bu toplumda/kurumda bireysel çıkarlar, grubun çıkarlarının önünde gelir/gelmelidir (r) (Aycan ve diğerleri)
- KK6. Bu toplumda/kurumda çalışana verilecek ödüller, bağlı olduğu grubun başarısı dikkate alınmadan, kendisinin başarı düzeyine göre verilir/ verilmelidir (r) (Maznevski-DiStefano) * (denenecek)
- KK7. Bu toplumda/kurumda, grup üyeleri arasında bir gizlilik vardır/olmalıdır ve herkes gruba kolay alınmaz/alınmamalıdır
- KK8. Bu toplumda/kurumda, insanların denetimi dışsal güçler aracılığıyla değil, bireyin içsel baskılarıyla sağlanır/sağlanmalıdır (r) *
- YK1. Bu toplumda/kurumda insanlar, arkadaşlarının takdir veya başarı kazanmasından gurur duyarlar/duymalıdır (Triandis-Gelfand)
- YK2. Bu toplumda/kurumda, arkadaşlarının veya ailesinin mutluluğu ve iyiliği kişiler için çok önemlidir/önemli olmalıdır (Triandis-Gelfand)
- YK3. Bu toplumda/kurumda mutluluk, insanlarla birlikte vakit geçirmek olarak algılanır/algılanmalıdır (Triandis-Gelfand)
- DK1. Bu toplumda/kurumda, ne kadar fedakarlık gerektirirse gerektirsin, ebeveynler ve çocuklar/astlar ve üstler birbirlerine bağlı kalırlar/ kalmalıdır (Triandis-Gelfand)
- DK2. Bu toplumda/kurumda, kendi isteklerinden fedakarlık yapmalarını gerektirse bile yakınları ile ilgilenmek herkesin görevidir/görevi olmalıdır (Triandis-Gelfand)
- DK3. Bu toplumda/kurumda, ebeveynler ve çocuklar/astlar ve üstler mümkün olabildiğince birbirlerine bağlı kalırlar/kalmalıdır (Triandis-Gelfand)
- DK4. Bu toplumda/kurumda insanlar, mensubu olduğunu hissettiği gruplar tarafından alınan kararlara saygı gösterirler/göstermelidirler (Triandis-Gelfand)

Güç mesafesi

- GM1. Bu toplumda/kurumda, makam ve statü sahibi kişiler özel ayrıcalıklara, imtiyazlara sahip değildiler/sahip olmamalıdır (r) (Aycan ve diğerleri)
- GM2. Bu toplumda/kurumda öğrenciler öğretmenleriyle/astlar üstleriyle fikir çatışmasına girmezler/girmemelidirler (Aycan ve diğerleri) *
- GM3. Bu toplumda/kurumda insanlar, ebeveynleri/üstleri ile aynı fikirde olmadıklarını sıklıkla ifade edebilirler/edebilmelidirler (r)
- GM4. Bu toplumda/kurumda bireyin, insanların ve kaynakları kontrol edebilmesi, sosyal statüsünden elde ettiği güce bağlıdır/bağlı olmalıdır *
- GM5. Bu toplumda/kurumda etkili mevkilerdeki insanlar, kendilerinden daha alt düzeydeki kişilerle aralarındaki sosyal mesafeyi artırmazlar/artırmamalıdır (r) (GLOBE)
- GM6. Bu toplumda/kurumda liderlerin karar almadan önce izleyicilerinin görüşlerini sorması, izleyicilerin liderlerine karşı saygularının kaybolmasına neden olur/neden olmalıdır (HOFSTEDE) *

Belirsizlikten kaçınma

- BK1. Bu toplumda/kurumda bireyler, değişik şeyleri yapmayı ve yenilik yaratmayı engelleme pahasına olsa bile, düzenlilik ve tutarlılık üzerinde ısrarla dururlar/durmamalıdır (GLOBE) *
- BK2. Bu toplumda/kurumda, kendilerinden uymaları beklenen normlar vatandaşlara/çalışanlara ayrıntılı bir biçimde açıklanır/açıklanmalıdır (GLOBE)*
- BK3. Bu toplumda/kurumda bireyler ülkelerinin/kurumlarının yararına olduğunu düşünseler bile, toplum/kurum kurallarını asla çiğnemezler/çiğnememelidirler
- BK4. Bu toplumda/kurumda bireyler risk almadan önce daima dikkatlice düşünürler/düşünmelidirler
- BK5. Bu toplumda/kurumda, bireyler sağlık/iş güvencesine sahiptirler/sahip olmalıdır
- BK6. Bu toplumda/kurumda kuralların prosedürlerin takip edilmesi gerektiği sıklıkla ifade edilir/edilmelidir

Zamana ilişkin yönelim/Geleceğe yönelik olma

- ZIY1. Bu toplumda/kurumda başarılı olmanın yolu geleceği planlamaktır/planlamak olmalıdır (GLOBE – WVS)
- ZIY2. Bu toplumda/kurumda gelenekler teknolojik ilerlemeden daha fazla vurgulanır/vurgulanmalıdır (r) (WVS) *
- ZIY3. Bu toplumda/kurumda bireyler gelecekte ziyade buldukları anı yaşarlar/yaşamalıdır (r) (WVS – Maznevski-DiStefano) * (denenecek)
- ZIY4. Bu toplumda/kurumda insanlar, olaylar meydana geldikten sonra önlem almadan ziyade geleceği planlarlar/planlamalıdır (GLOBE) *
- ZIY5. Bu toplumda/kurumda eğitim sistemi bireyi geleceğe hazırlamaya yöneliktir/yönelik olmalıdır

Performansa ilişkin yönelim/Performansa yönelik olma

- PİY1. Bu toplumda/kurumda bireyler, sürekli gelişen bir performans sergilemeleri için teşvik edilirler/edilmelidirler (WVS – GLOBE)
- PİY2. Bu toplumda/kurumda bireyler kendileri için zorlayıcı performans hedefleri koymazlar/koymamalıdır (r) (Aycan ve diğerleri)
- PİY3. Bu toplumda/kurumda önemli ödüller kıdem ve deneyimden ziyade yalnızca performansa ve başarıya dayalı verilir/verilmelidir ** (denenecek)
- PİY4. Bu toplumda/kurumda yüksek performans hedeflerine ulaşmak için her türlü zorluğa göğüs gerilir/gerilmelidir (Aycan ve diğerleri)
- PİY5. Bu toplumda/kurumda insanlar neyi başardıkları ile değil, nasıl başardıkları ile değerlendirilir/değerlendirilmelidir *

Paternalizm

- P1. Bu toplumda/kurumda öğretmenler/yöneticiler öğrencilerine/astlarına, bir ebeveynin çocuklarına gösterdiği gibi ilgi gösterirler/göstermelidirler (Aycan ve diğer..) *
- P2. Bu toplumda/kurumda çocuklar/astlar için neyin iyi olduğunu en iyi ebeveynleri/üstleri bilir/bilmelidir (Aycan ve diğerleri)
- P3. Bu toplumda/kurumda yöneticiler astlarına bir baba gibi öğüt verir/vermeli ve yol gösterirler/göstermelidirler (Aycan ve diğerleri) **
- P4. Bu toplumda/kurumda üstlerin deneyim ve aklı astları için en iyi rehberdir/rehber olmalıdır (Aycan ve diğerleri)
- P5. Bu toplumda/kurumda alt kademedekilerin sorgulamadan üstlerine itaat etmeleri beklenir/beklenmelidir (GLOBE-WVS-Maznevski-DiStefano)* (denenecek)
- P6. Bu toplumda/kurumda üstün görevi astlarını korumak, yönlendirmek ve onların iyiliğine olacağına inandığı kararı onların adına vermektir/vermek olmalıdır

r = ters kodlanmıştır (reverse scored)

* Güvenilirlik analizi sonucunda dışarıda bırakılan ifadeler

** Geçerlilik analizi sonucunda dışarda bırakılan ifadeler (Bu ifadeler çıkarılarak tekrarlanan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin cronbach α' larında çok önemli değişiklikler olmamıştır)
(denenecek) Bu ifadeler güvenilirlik/geçerlilik analizi sonucunda dışarda bırakılması gereken ifadeler olmasına rağmen, kültürel boyutlarını nitelemeleri açısından önemli olduğu düşünüldüğü için deneme amaçlı olarak soru kağıdına ilave edilmiştir.

YK: Yatay ortaklaşa davranışçılık (horizontal collectivism)

DK: Dikey ortaklaşa davranışçılık (vertical collectivism)

KK: Kurumsal ortaklaşa davranışçılık (institutional collectivism)

K: Ortaklaşa davranışçılık (Ortaklaşa davranışçılık skoru, YK, DK ve KK birleştirilerek oluşturulmuştur)

GM: G mesafesi (power distance)

BK: Belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance)

ZİY: Zamana ilişkin yönelim/Geleceğe yönelik olma (future orientation)

PIY: Performansa ilişkin yönelim/Performansa yönelik olma (performance orientation)

P: Paternalizm (paternalism)

EK 2: Araştırma Soru Kâğıdı (Türkçe)

AÇIKLAMALAR

Değerli katılımcı,

Katılımınızı rica ettiğimiz bu araştırma, Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü Doktora Programı bitirme tezidir. Gönüllü olarak katılacağınız bu araştırma için yalnızca 20 dakikanızı ayırmanız yeterli olacaktır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’ de faaliyette bulunan uluslararası ortak girişimlerin (international joint ventures) örgüt kültürleri üzerinde, toplumsal kültürümüzün etkisini incelemektir.

Araştırmanın sonuçları talep etmeniz halinde size sunulacaktır.

Anketi doldururken dikkat edilmesi gereken konular:

- Bu anketi cevaplamak için kurumunuzda orta kademe ya da üst kademe yönetici olmanız gerekmektedir.
- Anketin hiçbir yerine kişi veya kurum ismi yazılmayacaktır.
- Araştırmadaki hiçbir ifadenin doğru veya yanlış yanıtı yoktur. Önemli olan, her bir ifade ile gerçek fikir uyuşumunuzu işaretlemenizdir. Ülkenizdeki ya da kurumunuzdaki diğer kişilerden farklı olabilmesine rağmen, lütfen **siz kendi fikrinizi** ifade ediniz.
- Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, katılımın yüksek olmasına, **tüm soruların cevaplanmasına** ve cevapların samimi olmasına bağlıdır.
- İsimsiz doldurulacak anketlerin aşağıda belirtilen mail ya da posta adresine doğrudan gönderilmesi rica olunur.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Tülay ILHAN
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü 3-20 61080
Trabzon
Tel: 0462 377 34 49 (iş) / 0535 230 22 16 (cep)
Fax: 0462 325 72 81
E-mail: tulayco@ktu.edu.tr,
tulayilhan@yahoo.com

Prof. Dr. Kamil YAZICI (Tez Danışmanı)
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı
61080 Trabzon
Tel: 0462 377 29 58
Fax: 0462 325 72 81
E-mail: kyazici@ktu.edu.tr

SOSYO-KÜLTÜREL BAĞLAM (TOPLUMSAL KÜLTÜR) VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SORU KAĞIDI

BÖLÜM I

1. Yaşınız:.....
2. Cinsiyetiniz: () Bayan () Bay
3. Uyuşunuz:
4. Doğduğunuz ülke:.....
5. Eğer varsa, yaşadığınız yabancı ülkelerin isimlerini belirtiniz:.....
Yurtdışında bulunduğunuz süreyi belirtiniz:
6. Eğitim seviyeniz (en son bitirdiğiniz okulu işaretleyiniz):
() Ortaokul () Lise () Yüksekokul () Üniversite () Yüksek lisans () Doktora
7. Uzmanlık alanınız: () Yönetim ve ekonomi () Mühendislik ve pozitif bilimler
() Eğitim ve sosyoloji () Hukuk Diğer.....
8. Şu an bulunduğunuz kurumda yabancı ortağınız tarafından düzenlenen bir yönetim eğitim programına katıldınız mı?
() Evet () Hayır
9. Cevabınız evet ise, ne zaman ve ne tür bir eğitim programına katıldınız? (birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)
() Yurtiçi () Yurtdışı () Şirket içi () Şirket dışı
- Katıldığınız eğitim programının yaklaşık süresi:
10. Kurumunuzda şu andaki göreviniz:.....
11. Şu anda bulunduğunuz kurumda ne kadar süredir çalışıyorsunuz?
12. Çalıştığınız bölüm:
() Finans ve muhasebe () Mühendislik () Yönetim () Pazarlama () Destek hizmetleri
() Planlama () Ar-Ge () Satınalma () Satış () İnsan Kaynakları
Diğer.....
13. Daha önce başka bir çokuluslu firmada çalıştınız mı? () Evet () Hayır
14. Cevabınız evet ise, ne kadar süre çalıştınız?
15. Daha önce yerel bir firmada çalıştınız mı? () Evet () Hayır
16. Cevabınız evet ise, ne kadar süre çalıştınız?

BÖLÜM II

_____1. Aşağıdaki ifadelerden hangisi yabancı ortağın, firmanızın örgüt kültürü hakkında izlediği politikayı daha iyi yansıtmaktadır?

- a. Yabancı ortağınız, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğunu düşünmekte ve ana merkezinde geliştirdiği örgüt kültürünü firmanıza da aynen transfer etme eğilimindedir,
- b. Yabancı ortağınız, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğunu düşünmekte, ancak yine de firmanızın bağımsız, kendi örgüt kültürünü geliştirmesi gerektiğini düşünmektedir,
- c. Yabancı ortağınız, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğunu düşünmekte, ancak firmanızın örgüt kültürünün hem yerel ve hem de yabancı ortağın birlikte katılımıyla geliştirilmesi gerektiğini düşünmektedir,
- d. Yabancı ortağınız, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmadığını düşünmekte, ancak yine de ana merkezinde geliştirdiği örgüt kültürünü firmanıza da aynen transfer etme eğilimindedir,
- e. Yabancı ortağınız güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmadığını düşünmekte, ancak yine de firmanızda, ana merkezinin örgüt kültürü ile ilişkili bir örgüt kültürü geliştirmenize izin verme eğilimindedir,
- f. Yabancı ortağınız güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmadığını düşünmekte, ve firmanızın bağımsız, kendi örgüt kültürünü geliştirmesi gerektiğini düşünmektedir.

Diğer.....

_____2. Firmanızda operasyonel düzeydeki (ücret ve işgücü politikaları, eğitim ve geliştirme politikaları gibi) kararlar;

- a. Yabancı ortağınızın ana merkezinde alınmaktadır,

- b. Yabancı ortağınızın ana merkezi ve yabancı ortağınızın farklı ülkelerdeki diğer bağlı kuruluşları/ortak girişimleri ile işbirliği içinde alınmaktadır,
- c. Firma yöneticileriniz tarafından alınmaktadır,
- d. Firma yöneticileriniz, yerel ve yabancı ortağınız ile birlikte alınmaktadır,
- e. Firmanızın bağlı bulunduğu yabancı ortağınızın bölgesel çaptaki şubelerinde ya da merkezlerinde alınmaktadır.

Diğer.....

_____3. Firmanızda stratejik kararlar (sermaye harcamaları politikaları, strateji geliştirme politikaları, üst düzey yönetici atamaları gibi);

- a. Yabancı ortağınızın ana merkezinde alınmaktadır,
- b. Yabancı ortağınızın ana merkezi ve yabancı ortağınızın farklı ülkelerdeki diğer bağlı kuruluşları ile işbirliği içinde alınmaktadır,
- c. Firma yöneticileriniz tarafından alınmaktadır,
- d. Firma yöneticileriniz, yerel ve yabancı ortağınız ile birlikte alınmaktadır,
- e. Firmanızın bağlı bulunduğu yabancı ortağınızın bölgesel çaptaki şubelerinde ya da merkezlerinde alınmaktadır.

Diğer.....

_____4. Firmanızda performans değerlendirme kriterleri olarak;

- a. Yabancı ortağınızın köken ülkesine uygun olarak ana merkezinde geliştirilen standart performans değerlendirme kriterleri kullanılmaktadır,
- b. Yerel ve uluslararası standartlara göre, yabancı ortağınızın ana merkezinde geliştirdiği standart performans değerlendirme kriterleri kullanılmaktadır,
- c. Firmanızın faaliyette bulunduğu yerel koşullara uygun olarak, firmanızın kendisinin geliştirdiği performans değerlendirme kriterleri kullanılmaktadır,
- d. Firmanızın bağlı bulunduğu yabancı ortağın bölgesel çaptaki şubelerinde ya da bölgesel çaptaki merkezlerinde geliştirilen performans değerlendirme kriterleri kullanılmaktadır.

_____5. Yabancı ortağınız ile firmanız arasındaki iletişim ve bilgi akışı,

- a. Yabancı ortağınızın ana merkezinden firmaya doğru emir, yorum ve tavsiye biçimindedir,
- b. Firmanızın, yabancı ortağınızın ana merkezi ile diğer şubeleri/ortak girişimleri arasında yoğun bir biçimdedir,
- c. Firmanız ile yabancı ortağınızın ana merkezi ve diğer şubeleri arasında oldukça azdır,
- d. Firmanız ile yabancı ortağınızın ana merkezi arasında az, ancak eğer varsa, firmanızın bağlı bulunduğu yabancı ortağınızın bölgesel çaptaki şubeleri ya da merkezleri arasında yoğundur.

_____6. Firmanızda kilit pozisyonlarda,

- a. Yabancı ortağınızın kendi uyruğundan yetiştirdiği ve görevlendirdiği yöneticiler yer almaktadır,
- b. Milliyetlerini önemsemeden yabancı ortağınızın görevlendirdiği yetenekli yöneticiler yer almaktadır,
- c. Yerel ve yabancı ortaklarınızın yetiştirdiği ve görevlendirdiği yöneticiler yer almaktadır,
- d. Sadece yerel ortağınızın yetiştirdiği ve görevlendirdiği yöneticiler yer almaktadır,
- e. Eğer varsa, firmanızın bağlı bulunduğu yabancı ortağın bölgesel çaptaki şubelerinden ve merkezlerinden atanan yöneticiler ya da yerel yöneticiler yer almaktadır.

Lütfen, yedinci, sekizinci ve dokuzuncu ifadelerle ne oranda katıldığımızı aşağıdaki ölçeği kullanarak, her bir cümlenin başındaki boşluğa bir sayı gelecek şekilde cevap veriniz.

1	2	3	4	5	6	7
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Biraz katılmıyorum</i>	<i>Fikrim yok</i>	<i>Biraz katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>

_____7. Yabancı ortağınız, yerel ortağımıza göre daha güçlü bir örgüt kültürüne sahiptir.

_____8. Yabancı ortağınız, yerel ortağımıza göre daha güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu için firmanızda yabancı ortağınızın örgüt kültürü benimsemelidir.

_____9. Toplumsal kültür düzeyinde, yabancı ortağınızın toplumsal kültürü, Türk kültürüne kıyasla daha üstündür.

BÖLÜM IV

Aşağıdaki bölümde, **çalıştığınız kurumdaki** hem *mevcut duruma (örgütsel uygulamalara)* hem de *olması beklenen değer yargılarına (örgütsel değerlere)* ilişkin ifadeler bulunmaktadır. **Çalıştığınız kurum bağlamında** belirli durumlar karşısında gösterebileceğiniz muhtemel davranış biçimlerini: “*olani*” hem de bu durumlar karşısında aslında nasıl davranılması gerektiğini: “*olması gerekeni*” belirtmeniz istenmektedir. Lütfen, her bir ifadeye ne oranda katıldığınızı aşağıdaki ölçeği kullanarak, her bir cümlemin başındaki boşluğa bir sayı gelecek şekilde cevap veriniz.

1	2	3	4	5	6	7
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Biraz katılmıyorum</i>	<i>Fikrim yok</i>	<i>Biraz katılıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>

- _____ 1. Bu kurumda yöneticiler, bireysel amaçları ile çatışsa bile, grup bağlılığını *desteklerler*
_____ Bu kurumda yöneticilerin, bireysel amaçları ile çatışsa bile, grup bağlılığını *desteklemelidirler*
- _____ 2. Bu kurumda bireysel çıkarlar, grubun çıkarlarının önünde *gelir*
_____ Bu kurumda bireysel çıkarlar, grubun çıkarlarının önünde *gelmelidir*
- _____ 3. Bu kurumda insanlar, çalışma arkadaşlarının takdir veya başarı kazanmasından gurur *duyarlar*
_____ Bu kurumda insanlar, çalışma arkadaşlarının takdir veya başarı kazanmasından gurur *duymalıdır*
- _____ 4. Bu kurumda, çalışma arkadaşlarının mutluluğu ve iyiliği kişiler için çok *önemlidir*
_____ Bu kurumda, çalışma arkadaşlarının mutluluğu ve iyiliği kişiler için çok önemli *olmalıdır*
- _____ 5. Bu kurumda mutluluk, iş arkadaşlarıyla birlikte vakit geçirmek olarak *algılanır*
_____ Bu kurumda mutluluk, iş arkadaşlarıyla birlikte vakit geçirmek olarak *algılanmalıdır*
- _____ 6. Bu kurumda, ne kadar fedakarlık gerektirirse gerektirsin, iş arkadaşları ve astlar-üstler birbirlerine bağlı *kalırlar*
_____ Bu kurumda, ne kadar fedakarlık gerektirirse gerektirsin, iş arkadaşları ve astlar-üstler birbirlerine bağlı *kalmalıdır*
- _____ 7. Bu kurumda, kendi isteklerinden fedakarlık yapmalarını gerektirse bile iş arkadaşlarıyla ve astlarıyla/üstleriyle ilgilenmek herkesin *görevidir*
_____ Bu kurumda, kendi isteklerinden fedakarlık yapmalarını gerektirse bile iş arkadaşlarıyla ve astlarıyla/üstleriyle ilgilenmek herkesin *görevi olmalıdır*
- _____ 8. Bu kurumda, üstler ve astlar mümkün olabildiğince birbirlerine bağlı *kalırlar*
_____ Bu kurumda, üstler ve astlar mümkün olabildiğince birbirlerine bağlı *kalmalıdır*
- _____ 9. Bu kurumda çalışanlar, mensubu olduğunu hissettiği gruplar tarafından alınan kararlara saygı *gösterirler*
_____ Bu kurumda çalışanlar, mensubu olduğunu hissettiği gruplar tarafından alınan kararlara saygı *göstermelidirler*
- _____ 10. Bu kurumda, çalışanlar arasında bir gizlilik vardır ve herkes bu örgüte *alınmaz*
_____ Bu kurumda, çalışanlar arasında bir gizlilik olmalıdır ve herkes bu örgüte *alınmamalıdır*
- _____ 11. Bu kurumda, makam ve statü sahibi kişiler özel ayrıcalıklara, imtiyazlara *sahip değildirler*
_____ Bu kurumda, makam ve statü sahibi kişiler özel ayrıcalıklara, imtiyazlara *sahip olmamalıdır*
- _____ 12. Bu kurumda çalışanlar, üstleri ya da iş arkadaşları ile aynı fikirde olmadıklarını sıklıkla ifade *edebilirler*
_____ Bu kurumda insanlar, üstleri ya da iş arkadaşları ile aynı fikirde olmadıklarını sıklıkla ifade *edebilmelidirler*
- _____ 13. Bu kurumda, üst kademedeki yöneticiler, kendilerinden daha alt düzeydeki çalışanlarla aralarındaki sosyal mesafeyi *arttırmazlar*
_____ Bu kurumda, üst kademedeki yöneticiler, kendilerinden daha alt düzeydeki çalışanlarla aralarındaki sosyal mesafeyi *arttırmamalıdır*
- _____ 14. Bu kurumda, çalışanlar firmaları için en iyisinin bu olmadığını düşünseler bile, şirket kurallarını asla *çığnemezler*
_____ Bu kurumda, çalışanlar firmaları için en iyisinin bu olmadığını düşünseler bile, şirket kurallarını asla *çığnememelidirler*
- _____ 15. Bu kurumda çalışanlar risk almadan önce daima dikkatlice *düşünürler*
_____ Bu kurumda çalışanlar risk almadan önce daima dikkatlice *düşünmelidirler*

EK 3: Araştırma Soru Kâğıdı (İngilizce)

Dear responder,

This study involves some questions for an academic research at the Karadeniz Technical University, Department of Business, in Trabzon-Turkey. The questions in this study ask for your opinions about the effects of socio-cultural context of host country on organizational culture of international joint ventures in Turkey. Approximately twenty minutes will be sufficient for responding which is completely voluntary.

In the situation of any interest for the results of the study, the entire results will be offered.

Please pay attention to some important subjects below, before starting to response.

✓ It is required to be a middle or senior manager at present company in order to reply to this questionnaire.

✓ Your identity and your answers are kept confidential by not demanding any identifiical/identifiable questions about neither you nor your company.

✓ There are **no wrong responses to any of these statements**; the most important point here is **recording your own true agreement** with each one of the statements. Even your opinion is very different from other people in your country or your company; you express **your opinion**, please.

✓ As a doctoral student, your response is an integral part of my study. Therefore please answer each question **completely, frankly, and honestly**.

✓ It is requested to sending responded questionnaires without any clarification of personal or company identification to direct the e-mail or postal address offered below.

Your participation is greatly appreciated. Thank you for your contributions.

Sincerely,

Res. Assist. Tulay ILHAN

Address: Karadeniz Technical University

Faculty of Economics and Administrative Science

Business Department 3-20 61080

Trabzon/Turkey

Tel: 00 90462 377 34 49 / 00 90462 377 29 64

Fax: 00 90 462 325 72 81

E-mail: tulayco@ktu.edu.tr, tulayilhan@yahoo.com

Prof. Ph.D. Kamil YAZICI (Major Professor)

Address: Karadeniz Technical University

Faculty of Economics and Administrative Sciences

Dean's Office

61080 Trabzon/Turkey

Tel: 00 90462 377 29 58

Fax: 00 90 462 325 72 81

E-mail: kyazici@ktu.edu.tr

SOCIO-CULTURAL CONTEXT (SOCIETAL CULTURE) AND ORGANIZATIONAL CULTURE

QUESTIONNAIRE

PART I

1. Age: 2. Gender: Female Male
3. Nationality: 4. Country of Birth:
5. If any, name of foreign countries lived in:
Number of years lived in foreign countries:
Number of years lived in Turkey:
6. Education (you record graduated from final school)
 Secondary school High school College University Master/MBA Ph.D.
7. Area specialization in your education:
 Administration and Economics Engineering and positive science
 Education and sociology Law Other
8. Have you participated in any management training programs at present company Yes No
If your answer is no, please pass to question ten.
9. If your answer is yes, which kind of management training program/s have you participated in at the present company?
(You can record more than one option)
 Domestic Abroad In-organization course Out-organization course
Approximate time period of the program/s you have participated in:
10. Your job at the present company:
11. Tenure at the present company:
12. Which department do you work?
 Finance and accounting Engineering Administration Marketing Support Services
 Planning R & D Purchasing Sales Human Resources
Other:
13. Multinational company work experience: Yes No
If your answer is no, please pass to question fourteen.
14. If your answer is yes, tenure at multinational company:
15. Domestic organization work experience: Yes No
If your answer is no, please pass to Part II.
16. If your answer is yes, tenure at domestic company:

PART II

_____ 1. Which of the following statements the better reflects your organization's espoused policies about organizational culture of its international joint venture?

- a. Your organization has a strong organizational culture created in its own headquarter, and your organization have a tendency to transfer this strong culture to all its international joint ventures
- b. Your organization has a strong organizational culture, but your organization thinks that its international joint ventures should form their own organizational culture free from its own headquarter.
- c. Your organization has a strong organizational culture, and your organization thinks that all its international joint ventures should form a hybrid organizational culture, together with its own headquarter
- d. Your organization does not have a strong organizational culture created in its own headquarter, but your organization have a tendency to transfer this weak culture to all its international joint ventures
- e. Your organization does not have a strong organizational culture and your organization thinks that its international joint ventures should form their own organizational culture free from its own headquarter.
- f. Your organization does not have a strong organizational culture, but your organization thinks that all its international joint ventures should form a hybrid organizational culture, together with its own headquarter

Other.....

_____ 2. *The operational decisions (labor and wage policy, education and development policy etc.) in international joint ventures of your company are made by*

- a. its own headquarter
- b. together with its own headquarter and its other subsidiaries in different countries
- c. the managers in its international joint venture
- d. its own headquarter, together with its local partner and the managers in its international joint venture
- e. its regional headquarters or its regional subsidiaries affiliated with its international joint venture

Other.....

_____ 3. *The strategic decisions (capital expenses policy, strategy development policy, general managers/executives appointment etc.) in international joint ventures of your company are made by*

- a. its own headquarter
- b. together with its own headquarter and its other subsidiaries in different countries
- c. the managers in its international joint venture
- d. its own headquarter, together with its local partner and the managers in its international joint venture
- e. its regional headquarters or its regional subsidiaries affiliated with its international joint venture

Other.....

_____ 4. *The criteria of performance appraisal system used in international joint ventures of your company are*

- a. standard criteria in performance evaluation created by its own headquarter in conformity with your country conditions
- b. standard criteria in performance evaluation created by its own headquarter in conformity with both local and international conditions
- c. created by its international joint ventures itself in conformity with local conditions
- d. created by its regional headquarters or its regional subsidiaries

_____ 5. *The communication and information flow between the headquarter and its international joint venture are*

- a. generally formed as giving direction, opinion or advice from the headquarter to its international joint ventures
- b. fairly intensive between the headquarter and its international joint ventures
- c. fairly seldom/rare between the headquarter and its international joint ventures
- d. fairly seldom/rare between the headquarter and its international joint ventures, but fairly intensive between its regional headquarters or its other subsidiaries and its international joint ventures

_____ 6. *The managers assigned to the crucial position in international joint ventures of your company are generally*

- a. managers who are privately trained and charged with by the headquarter, regard of nationality
- b. managers who are privately trained and charged with by the headquarter, regardless of nationality, race or religion
- c. managers who are a citizen of the countries where your international joint ventures work
- d. managers who are privately trained and charged with by its regional headquarters or its other subsidiaries.

Please show how strongly you agree with question seven, eight and nine by writing a number in space at head of statement

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<i>Strongly Disagree</i>	<i>Disagree Somewhat</i>	<i>Disagree A Little</i>	<i>Neither Agree nor Disagree</i>	<i>Agree A Little</i>	<i>Agree Somewhat</i>	<i>Strongly Agree</i>

_____ 7. *Your societal culture is superior to Turk culture by level of socio-cultural.*

_____ 8. *Your organization has a stronger organizational culture than its local partner*

_____ 9. *Your organization has a stronger organizational culture than its local partner; therefore its international joint venture **should** adopt organizational culture of your organization*

PART III

In the following section, there are statements about current social practice and expected social values *in your country*. The double format of societal culture statements showing are essentially the same question in two different forms: society practice (questions with *As Is* response format) and societal values (questions with *Should Be* response format). Responses to *As Is* questions reveal your current behaviors while response to *Should Be* questions reveal values with respect to your belief about the practice. Please show how strongly you agree with each statement by writing a number in space at head of statement.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<i>Strongly Disagree</i>	<i>Disagree Somewhat</i>	<i>Disagree A Little</i>	<i>Neither Agree nor Disagree</i>	<i>Agree A Little</i>	<i>Agree Somewhat</i>	<i>Strongly Agree</i>

- ____ 1. In your country, the leaders encourage group loyalty even if there is a conflict between individual goals and the group goals
 ____ I believe that, in general, the leaders *should* encourage group loyalty even if there is a conflict between individual goals and the group goals
- ____ 2. In your country, personal interests take precedence over group interests.
 ____ In your country, personal interests *should* take precedence over group interests.
- ____ 3. In your country, people *are* proud of their friend's successes and prizes.
 ____ I believe that, in general, people *should be* proud of their friend's successes and prizes.
- ____ 4. In your country, the well-being of their family or friends *is* very important to individuals.
 ____ In your country, the well-being of their family or friends *should be* very important to individuals.
- ____ 5. In your country, the pleasure *is* spending time with others.
 ____ In your country, the pleasure *should be* spending time with others.
- ____ 6. In your country, the family members stick together, no matter what sacrifices are required
 ____ In your country, the family members *should* stick together, no matter what sacrifices are required
- ____ 7. In your country, it *is* one's duty to take care of his/her family, even one has to sacrifice what he/she wants
 ____ In your country, it *should be* one's duty to take care of his/her family, even when one has to sacrifice what he/she wants
- ____ 8. In your country, parents and children stay together as much as possible
 ____ In your country, parents and children *should* stay together as much as possible.
- ____ 9. In your country, the individuals respect the decisions made by their groups.
 ____ In your country, the individuals *should* respect the decisions made by their groups.
- ____ 10. In your country, there *is* privacy among memberships of group and everybody *is not* accepted in these groups.
 ____ In your country, there *should be* privacy among memberships of group and everybody *should not be* accepted in these groups
- ____ 11. In your country, people having authority and status *do not* have specific privileges.
 ____ In your country, people having authority and status *should not* have specific privileges.
- ____ 12. In your country, people very frequently express disagreement with their parents or friends
 ____ In your country, people *should* very frequently express disagreement with their parents or friends.
- ____ 13. In your country, people in important positions *do not* increase social distance between them and people in the lower positions
 ____ In your country, people in important positions *should not* increase social distance between them and people in the lower positions.
- ____ 14. In your country, the social rules *are* never broken even when people think it is not proper for society benefits
 ____ In your country, the social rules *should be* never broken even when people think it is not proper for society benefits.

PART IV

In the following section, there are statements about current organizational practice and expected organizational values in your headquarter (in your company in your country). The double format of organizational culture statements showing are essentially the same question in two different forms: organizational practice (questions with *As Is* response format) and organizational values (questions with *Should Be* response format). Responses to *As Is* questions reveal your current behaviors while response to *Should Be* questions reveal values with respect to your belief about the practice. Please show how strongly you agree with each statement by writing a number in space at head of statement.

1	2	3	4	5	6	7
<i>Strongly Disagree</i>	<i>Disagree Somewhat</i>	<i>Disagree A Little</i>	<i>Neither Agree nor Disagree</i>	<i>Agree A Little</i>	<i>Agree Somewhat</i>	<i>Strongly Agree</i>

- _____ 1. In your headquarter, the managers encourage group loyalty even if there is a conflict between individual goals and the group goals
 _____ I believe that, in your headquarter, the managers *should* encourage group loyalty even if there is a conflict between individual goals and the group goals
- _____ 2. In your headquarter, personal interests take precedence over group interests.
 _____ In your headquarter, personal interests *should* take precedence over group interests.
- _____ 3. In your headquarter, coworkers *are* proud of their friend's successes and prizes.
 _____ In your headquarter, coworkers *should be* proud of their friend's successes and prizes.
- _____ 4. In your headquarter, the well-being of coworkers *is* very important to individuals.
 _____ In your headquarter, the well-being of coworkers *should be* very important to individuals.
- _____ 5. In your headquarter, the pleasure *is* spending time with coworkers.
 _____ In your headquarter, the pleasure *should be* spending time with coworkers.
- _____ 6. In your headquarter, the coworkers and subordinates-superiors stick together, no matter what sacrifices are required
 _____ In your headquarter, the coworkers and subordinates-superiors *should* stick together, no matter what sacrifices are required
- _____ 7. In your headquarter, it *is* one's duty to take care of his/her subordinates/superiors and coworkers, even one has to sacrifice what he/she wants
 _____ In your headquarter, it *should be* one's duty to take care of his/her subordinates/superiors and coworkers, even when one has to sacrifice what he/she wants
- _____ 8. In your headquarter, subordinates and superiors stay together as much as possible
 _____ In your headquarter, subordinates and superiors *should* stay together as much as possible
- _____ 9. In your headquarter, the coworkers respect the decisions made by their groups.
 _____ In your headquarter, the coworkers *should* respect the decisions made by their groups.
- _____ 10. In your headquarter, there *is* privacy among employees and everybody *is not* accepted in your headquarter.
 _____ In your headquarter, there *should be* privacy among employees and everybody *should not be* accepted in your headquarter.
- _____ 11. In your headquarter, people having authority and status *do not* have specific privileges.
 _____ In your headquarter, people having authority and status *should not* have specific privileges.
- _____ 12. In your headquarter, employees very frequently express disagreement with their superiors or coworkers.
 _____ In your headquarter, employees *should* very frequently express disagreement with their superiors or coworkers.
- _____ 13. In your headquarter, managers in important positions *do not* increase social distance between them and employees in the lower positions
 _____ In in your headquarter, managers in important positions *should not* increase social distance between them and employees in the lower positions.

1	2	3	4	5	6	7
<i>Strongly Disagree</i>	<i>Disagree Somewhat</i>	<i>Disagree A Little</i>	<i>Neither Agree nor Disagree</i>	<i>Agree A Little</i>	<i>Agree Somewhat</i>	<i>Strongly Agree</i>

- _____ 14. In your headquarter, organization rules *are* never broken even when the employee think it is it is not proper for society benefits
 _____ In your headquarter, organization rules *should* never broken even when people think it is not proper for society benefits
- _____ 15. In your headquarter, employees always think carefully before they take risks
 _____ In your headquarter, employees *should* always think carefully before they take risks.
- _____ 16. In your headquarter, employees have lifetime employment.
 _____ In your headquarter, employees *should* have lifetime employment.
- _____ 17. In your headquarter, the necessity of obeying to the rules and procedures *is* frequently stressed.
 _____ In your headquarter, the necessity of obeying to the rules and procedures *should be* frequently stressed.
- _____ 18. The way to be successful in your headquarter *is* to plan for the future.
 _____ The way to be successful in your headquarter *should be* to plan for the future
- _____ 19. In your headquarter, people *are* invested for the future orientation
 _____ In your headquarter, people *should be* invested for the future orientation.
- _____ 20. In your headquarter, employees *are* encouraged to strive for continuously improved performance.
 _____ In your headquarter, employees *should be* encouraged to strive for continuously improved performance.
- _____ 21. In your headquarter, employees *do not* set challenging goals for themselves.
 _____ In your headquarter, employees *should not* set challenging goals for themselves.
- _____ 22. In your headquarter, in order to attain high performance objectives, employees strive for.
 _____ In your headquarter, in order to attain high performance objectives, employees *should* strive for.
- _____ 23. In your headquarter, superiors know best what is good for their subordinates.
 _____ In your headquarter, superiors *should* know best what is good for their subordinates.
- _____ 24. In your headquarter, the experience and wisdom of superiors *are* the best guidelines for subordinates
 _____ In your headquarter, the experience and wisdom of superiors *should be* the best guidelines for their subordinates.
- _____ 25. Superiors in your headquarter have a responsibility to direct and protect their followers and make important decisions for them in the believe of this will be better for them.
 _____ Superiors in your headquarter *should* have a responsibility to direct and protect their followers and *should* make important decisions for them in the believe of this will be better for them
- _____ 26. In your headquarter, an employee's rewards *are* based mainly on his/her own performance in regardless of his/her group's success.
 _____ In your headquarter, an employee's rewards *should be* based mainly on his/her own performance in regardless of his/her group's success.
- _____ 27. More employees in your headquarter live for the present rather than for the future.
 _____ More employees in your headquarter *should* live for the present rather than for the future.
- _____ 28. In your headquarter, subordinates *are* expected to obey their superiors without questioning.
 _____ In your headquarter, subordinates *should be* expected to obey their superiors without questioning.
- _____ 29. In your headquarter, important rewards *are* based on only performance and success rather than seniority and experience.
 _____ In your headquarter, important rewards *should be* based on only performance and success rather than seniority and experience.

Now, you can send it by mail or e-mail indicated at the first page of the survey.

Thank you for completing the ***SOCIO-CULTURAL CONTEXT (SOCIETAL CULTURE) AND ORGANIZATIONAL CULTURE QUESTIONNAIRE.***

EK 4: Bağımsız Değişkenlerin Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri

Tablo: 1a

Ortaklaşa Davranışçılık ile Diğer Toplumsal Kültür Boyutlarının Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama					Örgütsel Değer				
	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	x	x	-11.715** (5.415)	x	x	x	x	x	x	x
X1	x	2.298* (1.191)	3.102*** (1.074)	x	x	x	x	x	x	x
X2	x					x				
X3		x					x			
X4			3.449** (1.446)					x		
X5				x					x	
X6					x					x
X7			x	.431** (.169)	.524*** (.167)			x		x
X8		x	x	x	x			x		
X9			x							.325** (.129)
X10								x		
X11							x			
X12							-.002* (.001)			
X13						x				
X14	x									-.004* (.002)
X15				.035* (.020)	x		x		.016* (.008)	x
X18	x			-.013* (.006)			x			
X19			.018* (.009)					x		
							.076** (.036)			
X21	x	-.133* (.077)		x	x		x	-.071* (.039)		x
X22					-.083** (.039)					
X23	x	x	-.006* (.003)	-.007** (.002)	x	.010*** (.003)		-.002** (.001)		x
X24					x					-.537** (.226)
X30					.392*** (.141)					.156* (.076)
X1*X2	x					x				
X1*X3		x					x			
X1*X4			-.697** (.296)					x		
X1*X5				x					x	
X1*X6					x					x
R ²	.419	.445	.540	.570	.628	.512	.433	.760	.656	.739
F****	.011	.002	.001	.001	.001	.000	.031	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.
x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 1b

Yabancı Ortağın Kendisini Holografik Nitelikte Algılaması ile Ana Merkezinin Örgüt Kültürü Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	4.836* (2.596)	3.677** (1.651)	x	x	x	x	x	x	6.538*** (1.817)	x	x	-2.708* (1.580)
X1	.593** (.225)						.607*** (.145)					
X2								.653*** (.161)				
X4										.738*** (.167)		
X5											.750*** (.122)	
X6												.942*** (.174)
X7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
X8	x		x	x	x	x	x			x		
X9				x								.312** (.130)
X10										x		
X11									x			
X12									x			
X13								x				
X14		x										x
X15					x	x			x		.016* (.008)	x
X18	-.008* (.004)	.015* (.007)			-.013* (.006)		x		x			
X19				x						.007* (.004)		
X20									.080* (.039)			
X21	x	x	x		x	x	x		x	x		x
X22												
X23	-.005** (.002)	.008** (.003)	-.005** (.002)	-.007** (.003)	-.009*** (.002)	-.004* (.002)	x	.009*** (.002)		-.005*** (.001)		-.006** (.002)
X24												-.515** (.235)
X25	x						x					
X26		x						x				
X27			x						x			
X28				x						x		
X29					x						x	
X30							1.040* (.602)					x
X7*X25	x						x					
X7*X26		x						x				
X7*X27			x						x			
X7*X28				x						x		
X7*X29					x						x	
X7*X30						x						x
R ²	.606	.332	.345	.416	.547	.611	.689	.543	.394	.728	.656	.723
F	.000	.060	.025	.012	.001	.000	.000	.000	.062	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.
x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 1c
Yabancı Ortağın Stratejisi ile Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü
Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	x	x	x	x	x	x	x	x	x	11.747*	x	x
X1	x						x					
X2		x						x				
X3			1.572*						x			
X4				x						x		
X5					x						1.534*	
X6						x						x
X7	x			x	.456**	.559***				x		x
X8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-2.969*	x	x
X9				x								.319**
X10										x		
X11									x			
X12									x			
X13								x				
X14		x										-.004*
X15					.041*	x			x		x	x
X18	-.008*	.015*			-.015**				x			
X19				x						.009**		
X20									.073*			
X21	x	x	x		x	x	x		x	x		x
X22						-.082**						
X23	x	.008**	-.006**	-.008**	-.008***	-.005*	x	.009***		-.004***		-.006**
X24						-.377*						-.560**
X30						.393***						.143*
X1*X8	x						x					
X2*X8		x						x				
X3*X8			x						x			
X4*X8				x						.481*		
X5*X8					x						x	
X6*X8						x						x
R ²	.586	.337	.367	.387	.554	.608	.681	.511	.419	.739	.634	.720
F	.000	.056	.007	.022	.000	.000	.000	.000	.041	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.
x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 1d

Kültürel Mesafe ile Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamlın Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	x	x	7.872*** (1.786)	4.901** (1.921)	7.576*** (1.925)	x	2.534* (1.302)	x	6.534*** (1.199)	x	x	x
X1	x						.602*** (.217)					
X2		x						.718** (.296)				
X3			x						x			
X4				x						.847*** (.249)		
X5					-.749* (.384)						1.104*** (.293)	
X6						.501** (.196)						.840*** (.248)
X7	x			x	.399** (.158)	.629*** (.144)				x		.307* (.177)
X8	x		x	x	x	x	x			x		
X9	x	x	-1.106* (.577)	x	-1.789** (.735)	1.740*** (.517)	x	x	-1.673* (.904)	x	x	x
X10										x		
X11									.00001** (.000005)			
X12									-.002* (.001)			
X13								x				
X14		x										-.004* (.002)
X15					.048** (.019)	-.038** (.016)			x		x	x
X18	-.009* (.004)	.015** (.007)			-.016*** (.005)				x			
X19				x						.010** (.004)		
X20									.071** (.033)			
X21	x	x	x		x	x	x		x	x		x
X22							-.080** (.033)					
X23	x	.008** (.003)	-.005** (.002)	-.007** (.003)	-.007*** (.002)	-.008*** (.002)	x	.009*** (.002)		-.004*** (.001)		-.005* (.002)
X24							-.519** (.191)					-.555** (.232)
X30							.419*** (.126)					.144* (.078)
X1*X9	x						x					
X2*X9		x						x				
X3*X9			.358* (.178)						.301* (.151)			
X4*X9				x						x		
X5*X9					.546** (.218)						x	
X6*X9						-.347*** (.107)						x
R ²	.574	.350	.399	.401	.628	.719	.682	.508	.523	.721	.628	.718
F	.000	.044	.008	.016	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.

x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 1e
Yabancı Ortağın Ana Örgüt Hacmi ile Örgüt Kültürü Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü
Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	x	2.655*** (.799)	5.834*** (1.540)	3.420** (1.629)	3.753* (1.843)	x	2.775** (1.117)	1.210** (.551)	5.473*** (.469)	x	1.740* (.863)	x
X1	.710** (.264)						.607*** (.137)					
X2								.596*** (.165)				
X4										.909*** (.165)		
X5											.866*** (.114)	
X6												.944*** (.172)
X7	.263* (.138)			x	.449** (.173)	.507*** (.164)				x		.341* (.168)
X8	x		x	x	x	x	x			x		
X9				x								.271** (.125)
X10	x	x	x	x	x	x	x	x	.000009*** (.000005)	-.000009** (.000004)	x	-.00001* (.000005)
X11									x			
X12									x			
X13								x				
X14		x										x
X15					x	x			x		.017* (.009)	x
X18	x	.016* (.008)			-.019** (.007)				x			
X19				x						.006* (.003)		
X20									.085** (.038)			
X21	x	x	x		x	x	x		x	x		x
X22						-.082** (.037)						
X23	-.004* (.002)	.008** (.003)	-.004* (.002)	-.007** (.003)	-.007*** (.002)	x	x	.009*** (.002)		-.005*** (.001)		-.006** (.002)
X24						x						x
X25	x						x					
X26		x						x				
X27			x						x			
X28				x						-.193** (.079)		
X29					x						x	
X30						x						x
X10*X25	x						x					
X10*X26		x						x				
X10*X27			x						-.000002* (.000001)			
X10*X28				x						.000001** (.0000006)		
X10*X29					x						x	
X10*X30						x						.000002** (.000001)
R ²	.598	.324	.310	.427	.572	.618	.683	.512	.475	.765	.646	.758
F	.000	.070	.049	.019	.001	.000	.000	.000	.013	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.
x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 1f

Yabancı Ortanın Yaşı ile Örgüt Kültürü Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	3.608* (1.844)	x	4.517*** (1.577)	3.649* (2.019)	X	x	2.042* (1.199)	x	4.537*** (.763)	x	x	x
X1	.518** (.234)						.632*** (.133)					
X2								.625*** (.162)				
X4									.914*** (.168)			
X5										.828*** (.116)		
X6												.988*** (.176)
X7	.325** (.140)			x	.368** (.169)	.566*** (.172)				x		x
X8	x		x	x	x	x	x			x		
X9				X								.326** (.135)
X10										.000001* (.0000006)		
X11									x			
X12	x	.026*** (.007)	.013** (.006)	x	.024** (.011)	x	x	x	x	x	x	x
X13								x				
X14		-.004* (.002)										-.005** (.002)
X15					.032* (.018)	x			x		.015* (.009)	x
X18	x	.012* (.006)			-.017** (.007)				x			
X19				x						x		
X20									.067* (.036)			
X21	-.148* (.081)	x	x		x	x	x		x			x
X22						-.084** (.038)						
X23	-.005** (.002)	.006** (.002)	-.005** (.002)	-.007** (.003)	-.007*** (.002)	x	x	.009*** (.002)		-.006*** (.001)		-.005** (.002)
X24						-.406* (.224)						-.547** (.232)
X25	x						x					
X26		.715*** (.225)						x				
X27			.323* (.177)						.263* (.144)			
X28				x						x		
X29					.411* (.222)						x	
X30						x						x
X12*X25	x						x					
X12*X26		-.006*** (.001)						x				
X12*X27			-.003** (.001)						-.002** (.0009)			
X12*X28				x						x		
X12*X29					-.004** (.002)						x	
X12*X30						x						X
R ²	.618	.528	.400	.420	.603	.603	.696	.516	.464	.733	.620	.727
F	.000	.000	.008	.022	.000	.001	.000	.000	.008	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.

x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 1g

Yabancı Ortağın Uluslararası Deneyimi ile Örgüt Kültürü Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	x	2.020** (.831)	5.955*** (1.518)	3.529** (1.568)	4.012** (1.688)	x	2.127* (1.156)	x	5.640*** (.570)	x	x	x
X1	.585** (.245)						.622*** (.140)					
X4										.758*** (.173)		
X5											.834*** (.123)	
X6												1.010*** (.169)
X7	x			x	.537*** (.172)	.462** (.177)				x		x
X8	x		x	x	x	x	x			x		
X9				x								.346** (.127)
X10										x		
X11									x			
X12									x			
X14	x	x	x	x	.035* (.018)	x	x	x	x	x	x	-.016** (.007)
X15					x	x			x		x	x
X18	-.009* (.004)	.016** (.007)			-.018*** (.006)			x	x			
X19				x						.007* (.004)		
X20									.082* (.041)			
X21	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x
X22						-.084** (.038)						
X23	-.004** (.002)	.008** (.003)	-.004* (.002)	-.006** (.003)	-.007*** (.002)	-.004* (.002)	x	.008*** (.002)		-.005*** (.001)		-.007*** (.002)
X24						x						-.446*** (.233)
X25	x						x					
X26		x						x				
X27			x						x			
X28				x						x		
X29					x						x	
X30						x						x
X14*X25	x						x					
X14*X26		x						x				
X14*X27			x						x			
X14*X28				x						x		
X14*X29					-.006* (.003)						x	
X14*X30						x						.002* (.001)
R ²	.606	.353	.307	.461	.591	.616	.682	.318	.399	.717	.618	.740
F	.000	.022	.052	.009	.000	.000	.000	.042	.058	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.

x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 1h

Yerel Ortağın Ana Örgüt Hacmi ile Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	3.537* (1.786)	x	5.331*** (1.318)	4.009** (1.602)	4.179** (1.649)	x	2.557** (.983)	x	5.861*** (.979)	x	x	x
X1	x						.568*** (.136)					
X2		x						.815*** (.191)				
X3			.356* (.180)						x			
X4				x						.765*** (.178)		
X5					x						.935*** (.176)	
X6						x						.791*** (.191)
X7	.239* (.129)			x	.501** (.184)	.462** (.173)				x		x
X8	x		x	x	x	x	x			x		
X9	-.0001* (.00008)			x								.364*** (.127)
X10										x		
X11		x	.00004* (.00002)	x	x	x	x	x	-.0001** (.00008)	x	x	x
X12									x			
X13								x				
X14		x										-.004** (.002)
X15					x	x			x		x	-.054* (.030)
X18	-.010* (.005)	x			-.014* (.007)				-.010** (.004)			
X19				x						.007* (.004)		
X20									.088** (.033)			
X21	x	.140* (.082)	x		x	x	x		x	x		x
X22						-.094** (.037)						
X23	-.005** (.002)	.007** (.003)	-.005** (.002)	-.008** (.003)	-.008*** (.002)	-.004* (.002)	x	.009*** (.0002)		-.004*** (.001)		-.005** (.002)
X24						x						-.500** (.220)
X30						.375** (.139)						.132* (.073)
X1*X11	.00002* (.00001)						x					
X2*X11		x						x				
X3*X11			-.00001* (.000009)						.00003** (.00001)			
X4*X11				x						x		
X5*X11					x						x	
X6*X11						x						x
R ²	.613	.361	.382	.396	.556	.642	.682	.541	.507	.720	.624	.759
F	.000	.036	.012	.034	.001	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.

x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 1
Yerel Ortağın Yaşı ile Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü
Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	x	x	6.204*** (1.655)	4.254** (1.782)	5.298*** (1.812)	x	x	x	7.983** (3.185)	x	x	x
X1	x						.673*** (.231)					
X2		x						1.113** (.417)				
X3			x						x			
X4				x						1.393*** (.480)		
X5					x						1.468*** (.360)	
X6						x						x
X7	x			x	.500*** (.178)	.538*** (.178)					x	.378* (.206)
X8	x		x	x	x	x	x				x	x
X9				x								.348** (.141)
X10											x	
X11									.00001* (.000006)			
X12									x			
X13	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	.069* (.035)	x
X14		x										x
X15					.052** (.021)	x			x		.022** (.010)	x
X18	x	x			x				x			
X19				x							.007* (.004)	
X20									.086** (.037)			
X21	x	x	x		x	x	x		x	x		x
X22							-.080* (.039)					
X23	x	.008** (.003)	-.005** (.002)	-.007** (.003)	-.009*** (.002)	x	x	.009*** (.002)		-.004*** (.001)		-.007** (.003)
X24							-.383* (.224)					-.531** (.241)
X30							.379** (.145)					.154* (.085)
X1*X13	x						x					
X2*X13		x						x				
X3*X13			x						x			
X4*X13				x						x		
X5*X13					x						-.011* (.006)	
X6*X13						x						x
R ²	.570	.367	.352	.391	.585	.604	.686	.527	.452	.731	.652	.723
F	.000	.032	.022	.038	.000	.002	.000	.000	.021	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.
x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 1i

Yerel Ortağın Uluslararası Deneyimi ile Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	3.063* (1.690)	x	5.519*** (1.427)	4.104** (1.582)	4.676*** (1.560)	x	2.685** (1.174)	x	6.121*** (1.218)	x	x	x
X1	x						.548*** (.181)					
X2		x						.714*** (.207)				
X3			x						x			
X4				x						.779*** (.197)		
X5					x						1.088*** (.248)	
X6						x						.659*** (.210)
X7	.302** (.130)			x	.526*** (.174)	.540*** (.163)				x		.289* (.164)
X8	x		x	x	x	x	x			x		
X9				x								.275** (.122)
X10										x		
X11									.00001* (.000005)			
X12									x			
X13								x				
X14		x										-.005** (.002)
X15	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-.243** (.104)
X18	-.013** (.005)	.015* (.008)			-.014** (.006)				x			
X19				x						.007* (.004)		
X20									.085** (.035)			
X21	x	x	x		x	x	x		x	x		x
X22						-.081** (.037)						
X23	-.004* (.002)	.008** (.003)	-.005** (.002)	-.007** (.003)	-.008*** (.002)	x	x	.009*** (.002)		-.004*** (.001)		-.005** (.002)
X24						x						x
X30						.366** (.140)						.127* (.073)
X1*X15	.074* (.043)						x					
X2*X15		x						x				
X3*X15			x						x			
X4*X15				x						x		
X5*X15					x						x	
X6*X15						x						.052** (.022)
R ²	.625	.342	.321	.409	.569	.615	.680	.517	.467	.713	.630	.757
F	.000	.051	.040	.027	.000	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.

x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 1j

UOG' in Hacmi ile Yerel Sosyo-Kültürel Bağlammın Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	x	x	5,339*** (1.434)	3,439** (1.622)	4,312** (1.635)	x	2,607** (1.061)	1,365*** (.482)	5,583*** (1.105)	x	x	x
X1	x						.564*** (.148)					
X2		x						.465** (.190)				
X3			x						x			
X4				x						.779*** (.192)		
X5					x						.839*** (.166)	
X6						x						.731*** (.214)
X7	.258* (.131)			x	.462** (.169)	.544*** (.164)				x		.347* (.172)
X8	x		x	x	x	x	x			x		
X9				x								.286** (.124)
X10										x		
X11									.00001** (.000006)			
X12									-.002* (.001)			
X13								x				
X14		x										-.004* (.002)
X15					.036* (.020)	-.037* (.018)			x		x	x
X16	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
X18	-.009* (.004)	.013* (.007)			-.013** (.006)				x			
X19				x						.007* (.004)		
X20									.090** (.035)			
X21	x	.134* (.073)	x		x	x	x		x	x		x
X22							-.092** (.037)					
X23	-.004** (.002)	.008** (.003)	-.005** (.002)	-.007** (.003)	-.008*** (.002)	x	x	.009*** (.002)		-.004*** (.001)		-.005** (.002)
X24						x						x
X30						.352** (.140)						x
X1*X16	x						x					
X2*X16		x						x				
X3*X16			x						x			
X4*X16				x						x		
X5*X16					x						x	
X6*X16						x						x
R ²	.600	.394	.340	.395	.566	.641	.680	.529	.497	.714	.617	.756
F	.000	.019	.028	.035	.001	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.

x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 1k

UOG' in Yaşı ile Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	x	4.374* (2.214)	4.570*** (1.446)	3.878** (1.788)	4.261** (1.734)	x	x	x	8.255*** (1.773)	x	x	-4.772** (2.082)
X1	x						.551** (.253)					
X2		x						.753** (.301)				
X3			x						x			
X4				x						.726* (.423)		
X5					x						.765*** (.275)	
X6						x						1.624*** (.408)
X7	x			x	.464** (.171)	.553*** (.171)				x		x
X8	x		x	x	x	x	x			x		
X9				x								.362*** (.129)
X10										x		
X11									.00001* (.000006)			
X12									x			
X13								x				
X14		x										-.004* (.002)
X15					.035** (.019)	x			x		x	x
X18	x	x	x	x	x	x	x	x	-.141** (.057)	x	x	.104* (.056)
X19				x					x	.007* (.004)		
X21	x	x	x		x	x	x		x	x		x
X22							-.080** (.038)					
X23	-.004* (.002)	.007** (.003)	-.006** (.002)	-.008** (.003)	-.008*** (.002)	x	x	.009*** (.002)		-.004*** (.001)		-.004* (.002)
X24						x						-.634*** (.223)
X30						.353** (.151)						.177** (.076)
X1*X18	x						x					
X2*X18		x						x				
X3*X18			x						.021** (.009)			
X4*X18				x						x		
X5*X18					x						x	
X6*X18						x						-.022* (.012)
R ²	.570	.376	.375	.404	.548	.606	.689	.510	.450	.736	.615	.748
F	.000	.013	.014	.029	.001	.002	.000	.000	.011	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.
x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 11

Yabancı Ortağın Mülkiyet Oranı ile Yabancı Ortağın Örgüt Kültürü Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	x	x	5.145* (2.724)	x	5.783* (2.981)	6.220* (3.558)	3.152* (1.838)	x	7.323*** (1.835)	x	x	x
X1	.688** (.257)						.571*** (.143)					
X2								.573*** (.180)				
X4										.731*** (.160)		
X5											.828*** (.122)	
X6												1.030*** (.199)
X7	.269* (.146)			x	.465** (.181)	.578*** (.161)				x		x
X8	x		x	x	x	x	x			x		
X9				x								.279* (.140)
X10										x		
X11									x			
X12									x			
X13								x				
X14		x										-.004* (.002)
X15					.036* (.019)	x			x		x	x
X18	x	.013* (.007)			-.015** (.006)				x			
X19	x	.065* (.033)	x	x	x	-.091* (.052)	x	x	x	.046** (.020)	x	x
X20									.088** (.039)			
X21	x	x	x		x	x	x		x	x		x
X22						-.094** (.037)						
X23	-.004* (.002)	.008** (.003)	-.005* (.002)	-.006** (.003)	-.008*** (.002)	x	x	.010*** (.002)		-.004*** (.001)		-.006** (.002)
X24						-.436* (.215)						-.569** (.248)
X25	x						x					
X26		x						x				
X27			x						x			
X28				x						x		
X29					x						x	
X30						x						x
X19*X25	x						x					
X19*X26		x						x				
X19*X27			x						x			
X19*X28				x						-.006* (.003)		
X19*X29					x						x	
X19*X30						.021* (.012)						x
R ²	.598	.408	.309	.425	.546	.635	.681	.546	.408	.748	.617	.718
F	.000	.014	.050	.009	.002	.000	.000	.000	.049	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.
x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 1m

**Yabancı Ortağa Maddi Olmayan Bağımlılık ile Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Etkileşiminin UOG' in
Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi**

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	x	2.536** (.953)	6.351*** (1.608)	x	5.860** (2.132)	x	3.326** (1.344)	x	6.551*** (.581)	x	x	x
X1	.622** (.231)						.545*** (.142)					
X2								.597*** (.153)				
X4										.742*** (.174)		
X5											.767*** (.125)	
X6												.975*** (.170)
X7	.296** (.142)			x	.469** (.175)	.523*** (.171)				x		x
X8	x		x	x	x	x	x			x		
X9				x								.352** (.130)
X10										x		
X11									x			
X12									x			
X13								x				
X14		x										x
X15					x	x			x		x	x
X18	-.008* (.004)	.016** (.007)			-.014** (.006)				x			
X19				x						.008* (.004)		
X20	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
X21	x	x	x		x	x	x		x	x		x
X22							-.078* (.038)					
X23	-.004* (.002)	.009*** (.003)	-.004* (.002)	-.008** (.003)	-.008*** (.002)	x	x	.010*** (.002)		-.005*** (.001)		-.007** (.002)
X24						x						-.608** (.225)
X25	x						x					
X26		x						x				
X27			x						x			
X28				x						x		
X29					x						x	
X30						x						x
X20*X25	x						x					
X20*X26		x						x				
X20*X27			x						x			
X20*X28				x						x		
X20*X29					x						x	
X20*X30						x						x
R ²	.598	.390	.310	.430	.555	.601	.692	.572	.423	.723	.626	.742
F	.000	.020	.050	.018	.002	.001	.000	.000	.020	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.

x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 1n

Yabancı Ortağa Maddi Bağımlılık ile Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	x	x	5.995*** (1.696)	5.973** (2.754)	5.416** (2.221)	x	2.321* (1.155)	1.242* (.668)	5.904*** (.597)	x	x	- 3.097** (1.141)
X1	.610** (.234)						.603*** (.133)					
X2								.607*** (.161)				
X4										.794*** (.162)		
X5											.817*** (.115)	
X6												.975*** (.160)
X7	.272* (.140)			x	.485** (.189)	.530*** (.162)					x	x
X8	x		x	x	x	x	x				x	
X9				x								.245* (.123)
X10										x		
X11									x			
X12									x			
X13									x			
X14		x										x
X15					.036* (.019)	x				x		x
X18	-.008* (.004)	x			-.016** (.006)					x		
X19				x							.009** (.004)	
X20									.079** (.038)			
X21	x	.680** (.281)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	.584** (.224)
X22							-.077** (.037)					
X23	-.004** (.002)	.006* (.003)	-.005* (.002)	-.008** (.003)	-.008*** (.002)	x	x	.009*** (.002)		-.004*** (.001)		-.005** (.002)
X24						x						x
X25	x						x					
X26		.497* (.258)						x				
X27			x							x		
X28				x							x	
X29					x						x	
X30							.630* (.324)					.461*** (.148)
X21*X25	x							x				
X21*X26		-.134** (.063)							x			
X21*X27			x							x		
X21*X28				x							-.053* (.030)	
X21*X29					x							x
X21*X30						x						-.099** (.041)
R ²	.590	.407	.293	.453	.545	.604	.679	.523	.385	.742	.617	.761
F	.000	.006	.035	.011	.001	.000	.000	.000	.042	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.
x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 1o

Yabancı Yönetici Sayısı ile Yerel Sosyo-Kültürel Bağlammın Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	x	2.468*** (.795)	5.786*** (1.559)	3.536** (1.718)	4.900** (1.871)	x	2.568** (1.085)	1.482** (.608)	6.034*** (.536)	x	x	x
X1	.651*** (.235)						.591*** (.132)					
X2								.544*** (.161)				
X4										.842*** (.171)		
X5											.830*** (.110)	
X6												.963*** (.177)
X7	.294** (.139)			x	.467** (.174)	.524*** (.161)				x		x
X8	x		x	x	x	x	x			x		
X9				x								.282** (.134)
X10										x		
X11									x			
X12									x			
X13								x				
X14		x										-.004* (.002)
X15					.034* (.019)	x			x		x	x
X18	-.008* (.004)	.016** (.007)			-.015** (.006)				x			
X19				x						x		
X20									.084** (.040)			
X21	x	x	x		x	x	x		x	x		x
X22	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
X23	-.004** (.002)	.007** (.003)	-.004* (.002)	-.007** (.003)	-.008*** (.002)	x	x	.009*** (.002)		-.005*** (.001)		-.005** (.002)
X24						x						-.649** (.239)
X25	x						x					
X26		x						x				
X27			x						x			
X28				x						x		
X29					x						x	
X30						x						x
X22*X25	x						x					
X22*X26		x						x				
X22*X27			x						x			
X22*X28				x						x		
X22*X29					x						x	
X22*X30						x						x
R ²	.608	.354	.337	.429	.554	.607	.689	.556	.393	.743	.654	.725
F	.000	.041	.030	.018	.002	.000	.000	.000	.063	.000	.000	.000

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.
x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 1p

Eğitim ile Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	x	x	5.894*** (1.396)	3.706** (1.574)	4.984** (2.024)	x	2.577** (1.040)	x	2.901* (1.584)	x	1.695** (.765)	-1.965* (1.140)
X1	.503* (.279)						.576*** (.154)					
X2		x						.629** (.247)				
X3			x						.509* (.262)			
X4				x						.804*** (.255)		
X5					x						.711*** (.131)	
X6						x						1.076*** (.211)
X7	x			x	.429** (.183)	.563*** (.180)				x		.342* (.182)
X8	x		x	x	x	x	x			x		
X9				x								.277** (.134)
X10										x		
X11									x			
X12									-.002* (.001)			
X13												
X14		x							x			
X15					.034* (.019)	x			x		.015* (.008)	x
X18	-.009* (.004)	.015** (.007)			-.014** (.006)				x			
X19				x						.008* (.004)		
X20									.079** (.037)			
X21	x	x	x		x	x	x		x	x		x
X22						-.081** (.038)						
X23	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
X24							x					-.593** (.228)
X30						.382** (.142)						.159* (.078)
X1*X23	x							x				
X2*X23		x							x			
X3*X23			x							x		
X4*X23				x							x	
X5*X23					x							x
X6*X23						x						
R ²	.574	.344	.342	.383	.549	.600	.679	.505	.457	.712	.642	.721
F	.000	.026	.013	.024	.001	.001	.000	.000	.019	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.

x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

Tablo: 1r
Endüstriyel Ortam ile Yerel Sosyo-Kültürel Bağlammın Etkileşiminin UOG' in Örgüt Kültürü
Üzerindeki Etkisi

	Örgütsel Uygulama						Örgütsel Değer					
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Sabit	3.826* (1.903)	x	5.142*** (1.400)	2.906* (1.691)	5.332*** (1.889)	x	2.495* (1.231)	x	4.965*** (.910)	x	x	x
X1	x						.602*** (.181)					
X2		.670* (.331)						1.006*** (.326)				
X3			x						x			
X4				x						.719** (.277)		
X5					x						.896*** (.230)	
X6						x						.951*** (253)
X7	x			x	.465** (.171)	.516*** (.163)				x		x
X8	x		x	x	x	x	x			x		
X9				x								.309** (.132)
X10										x		
X11									.00001* (.000006)			
X12									-.003** (.001)			
X13								x				
X14		x										-.004* (.002)
X15					.036* (.019)	x			x		x	x
X18	-.010** (.004)	x			-.015** (.006)				x			
X19				x						.007* (.004)		
X20									.067* (.035)			
X21	x	.136* (.073)	x		x	x	x		x	x		x
X22						-.073* (.037)						
X23	x	.007** (.003)	-.005** (.002)	-.007** (.003)	-.008*** (.002)	x	x	.009*** (.002)		-.004*** (.001)		-.005** (.002)
X24	-4.173* (2.237)	4.266* (2.226)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
X30						.327** (.145)						.148* (.079)
X1*X24	.842* (.457)						x					
X2*X24		-.875* (.434)						x				
X3*X24			x						x			
X4*X24				x						x		
X5*X24					x						x	
X6*X24						x						x
R ²	.615	.419	.346	.430	.560	.621	.685	.530	.471	.715	.623	.713
F	.000	.011	.025	.018	.001	.000	.000	.000	.014	.000	.000	.000

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01, **** F anlamlılık düzeyi, () İlgili katsayının standart hatası.

x: Bağımsız değişkenin modelde yer almasına karşın .10 düzeyinde anlamlı olmaması.

ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında Konya'da doğan Tülay İLHAN, ilk, orta ve lise öğrenimini Trabzon'da tamamlayarak 1993 yılında, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü'ne girmiştir. Lisans eğitimini 1997 yılında tamamlayan İLHAN, aynı yıl, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 1998 yılında aynı üniversitede araştırma görevlisi olarak işe başlamıştır.

İLHAN, yalın organizasyonlar ile uluslararası işletmeciliği temel alarak toplumsal kültür ve örgüt kültürü konularında çalışmakta olup, İngilizce bilmektedir.