

T.C
BAŐKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI

ÇOK ULUSLU ÖRGÜTLER ve ŞUBE KÜLTÜRLERİ ETKİLEŐİMİ:
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

TAYGUN ÖZ

TEZ DANIŐMANI

PROF. DR. M. ABDÜLKADİR VAROĞLU

ANKARA 2009

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada yardımlarından dolayı danışmanım Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu'na, lisans eğitimimden itibaren desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. A. Selami Sargut, Prof. Dr. Őükrü Özen'e, özellikle tezin son döneminde destekleyen Doç. Dr. H. Nejat Basım'a, yöntem konusunda sabırla yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. etin Önder'e, çalışmanın çeşitli aşamalarında destek veren Yrd. Doç. Dr. Tülay İlhan ve Arş. Gör. Savaş Ceylan'a teşekkür ederim. Ayrıca desteğini esirgemediği için özellikle Prof. Dr. Canan Ergin'e teőekkürü borç bilirim.

En önemlisi hayatım boyunca bana eğitim dahil her türlü maddi, manevi imkanı karşılıksız sunan ve her konuda destekleyen anneme, merhum babama ve tez dönemimde tüm zorlukları benimle sabırla yaşayan ve aşmamda yardımcı olan karıma teşekkür ederim.

ÖZET

Bilindiği üzere, örgüt kültürü içinde bulunduğu toplumsal kültürden etkilenmektedir. Yerel örgütler için geçerli olduğu kabul edilen bu durum çok uluslu örgütlerde benzer etkiye sahip olmayabilir. Çünkü çok uluslu örgütler şubelerinin örgütsel kültürünü sosyal ağlar, yabancı yöneticiler ve kültürel kontrol gibi çeşitli mekanizmalar ile etkilemektedir. Bu çalışmada çok uluslu örgütlerin birimleri arasında toplumsal kültürel farklılıklara rağmen örgüt kültürü açısından farklılık olup olmadığı bulunmaya çalışılmıştır. Bunun için, dünyanın en büyük 300 örgütünden biri olan İngiltere merkezli örgütün 10 farklı ülkedeki şubesi ve merkezi üzerinde 1.187 kişinin katılımı ile GLOBE ölçeği kullanılarak araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre toplumlar arasındaki kültürel farklılıklara rağmen çok uluslu örgüt kültürleri açısından birimler arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Anahtar kelimeler: Çok uluslu örgütler, örgüt kültürü, kültürleşme

ABSTRACT

As we know, national culture effects organizational cultures. For multinational organizations same effect may not be occurred as local organizations. In multinational organizations, main organization may effect its subsidiaries' organizational cultures by social networks, expatriate managers and cultural control mechanisms. This research tried to solve out whether there is organizational culture difference among organizations of a multinational organization in spide of social cultural differences. For this reason, there was a research in an organization's 10 subsidiaries which are located in different countries and its headquarter, located in United Kingdom, by using GLOBE scales. 1.187 persons from the organization, one of the 300 biggest companies in the world, were participated to this research. According to this research in spide of social cultural differences, there is not any significant difference in organizations' culture which are located in different cultural clusters.

Key words: Multinational organizations, organizational culture, acculturation

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
KISALTMALAR DİZİNİ	VIII
GİRİŞ	1
1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	4
1.1. Örgüt Kültürünün Katmanları	5
1.2. Örgüt Kültürü Boyutları	8
1.3. Örgütsel Uzlaşma Düzeyi	9
1.4. Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürüne Etkisi	10
1.4.1. Kültürel Bakış	10
1.4.2. Toplumlar Arası Örgüt Kültürü Farklılıkları	13
1.4.3. Toplumsal Kültür Kümeleri	17
2. ÇOK ULUSLU ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	21
2.1. Çok Uluslu Örgüt	21
2.2. Kültürleşme	23
2.2.1. Sosyal Ağlar	24
2.2.2. Yapısal Denklik	25
2.2.3. Uygulamaların Transferi	26
2.2.4. Kültürel Kontrol Mekanizması	27
2.2.5. Yöneticilerin Etkileri	29
3. KÜLTÜREL BOYUTLAR	36
3.1. GLOBE Çalışması	38
3.2. Araştırmada Kullanılan Kültürel Boyutlar (GLOBE Boyutları)	41
3.2.1. Grup İçi Toplulukçuluk – Toplumsal Toplulukçuluk	42
3.2.2. Güç Mesafesi	45
3.2.3. Belirsizlikten Kaçınma	47
3.2.4. Cinsiyetler Arası Eşitlik	50
3.2.5. Atılganlık	51
3.2.6. Geleceğe Yönelik Olma	54

3.2.7. Performansa Yönelik Olma	56
3.2.8. İnsani Yaklaşım	59
4. YÖNTEM	62
4.1. Araştırma Modeli	62
4.2. Örneklem	64
4.3. Veri Toplama Süreci	70
4.4. Veri Toplama Yöntemi	72
4.5. Veri Seti ve Analiz Yöntemi	73
4.6. Geçerlilik Analizi	75
4.7. Güvenirlik Analizi	83
4.8. Örgütsel Uzlaşı Düzeyi	86
4.9. Veri Analizi	87
5. SONUÇ	93
5.1. Gelecekte Yapılacak Çalışmalara Öneriler	96
5.2. Çalışmanın Kısıtları	97
KAYNAKÇA	99
EKLER	129
Ek 1. Toplumsal Küme İçi Yapısal Eşitlik Modelleri	130
Ek 2. Boyutların Faktör Yüklenimleri	141
Ek 3. Soru Kağıdı	145

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. GLOBE örgütsel kültür uygulamalarının varyans analizi sonuçları	15
Tablo 2. GLOBE toplumsal kümeleri	19
Tablo 3. GLOBE kültür boyutları	61
Tablo 4. Örneklem	66
Tablo 5. Örneklemi oluşturan şubeler hakkında bilgi	67
Tablo 6. Ülke bazlı alfa katsayıları	85
Tablo 7. Örgütsel uzlaşma düzeyi	87
Tablo 8. Örgütsel kültür puanları	89
Tablo 9. Örgüt kültürü boyutları için kültürel küme ortalamaları	89
Tablo 10. Toplumsal kümeler arası yapısal eşitlik modelleri	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgüt Kültürü Katmanları	6
Şekil 2. Kültürel düzeyler arası dinamik etkileşim süreci	12
Şekil 3. Araştırma Modeli	63
Şekil 4. Örneklemi oluşturan kişilerin yaş aralıkları	68
Şekil 5. Örgüt içindeki deneyim	69
Şekil 6. Örneklemi oluşturan kişilerin çok uluslu örgüt deneyimi	70
Şekil 7. Örgüt kültürü boyutları için yapısal eşitlik izlek diyagramı	79

KISALTMALAR DİZİNİ

GLOBE : Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

ÇDA : Çin Değerler Anketi

IBM : International Business Machines

GİRİŞ

Örgütler arasında karşılaştırmalar yapılması uzun yıllardır örgüt çalışmalarının bir parçası olmuştur. Toplumsal kültür, farklılığın önemli bir sebebi olarak görülmeden önce teknik çevre, çevrenin belirsizliği, örgütün yapısal özellikleri, kullanılan teknoloji, ölçek ve üretimin boyutları ve karmaşıklığı örgütler arasındaki farklılıkların temel sebepleri olarak gösterilmekte idi. Bu çalışmalarda farkın toplumsal kültürden kaynaklanabileceği o kadar gözardı edilmekteydi ki bazı çalışmalarda bağlam ve yapı arasındaki ilişkinin toplumlar arasında sabit olduğu görüşü dahi savunulmaktaydı.

1980lerden sonra ise toplumsal kültürün, örgütler arasındaki farklılıkların önemli bir sebebi olabileceği ortaya konulunca, birçok çalışmada toplumsal kültürün örgüt üzerindeki etkileri çeşitli yönlerden ele alınmaya başlanmıştır. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda toplumsal kültürün örgüt üzerinde sebep olabileceği birçok etken ortaya konulmuştur. Yazın taraması yapıldığında toplumsal kültürün örgütler üzerinde birden çok boyutta etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu etki, örgütlerin ortaklık yapıları ve yatırım tercihleri gibi yatırım stratejilerinden finansal veya kurumsal amaçlara, insan kaynakları uygulamalarından liderden beklentilere kadar birçok boyut üzerinde gösterilmiştir. Bu tarz toplumlar arası karşılaştırmalı çalışmalarda toplumsal kültürün sadece örgütsel özellikler üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerindeki etkileri de gösterilmeye çalışılmıştır.

Bilindiği üzere örgüt üyeleri içlerinde buldukları geniş toplumsal kültür repertuarından aldıklarından etkilenmekte, bunları da üyesi oldukları örgütlere taşımaktadırlar. Toplumsal kültür ve örgütsel kültür arasında böylece, toplumsal kültürden öğrenilenlerin taşınması ile bir bağ kurulmaktadır. Bunun sonucu olarak da örgütler arasındaki kültürel profil veya örgüt kültürü farklılıklarının gösterilmesinde toplumsal kültür önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel farklılıklara rağmen örgüt kültürü toplumsal kültürden o kadar etkilenmektedir ki kimi çalışmalarda gösterildiği üzere örgüt üyeleri toplumsal kültürleri ile örgüt kültürlerini aynı kavramlarla tanımlamaktadırlar. Yazında bu tür çalışmalarda toplumsal kültürel boyutların örgüt kültürü boyutları üzerinde doğrudan etkisi olduğu belirtilmiş, örgütsel kültür boyutları ile toplumsal kültür boyutları arasında paralellikler olduğu gösterilmiştir. Toplumsal kültürün

örgüt kültürü üzerindeki etkilerini inceleyen önemli çalışmalardan birisi de GLOBE (House ve diğerleri, 2004) çalışmasıdır.

GLOBE çalışması dünya çapında 62 toplumun toplumsal kültürünü ve bu toplumlarda yer alan örgütlerin kültürlerini ortaya çıkarması bakımından önemlidir. Bu çalışma sayesinde örgüt kültürü karşılaştırmaları toplumsal kültüre paralel olarak yapılabilmektedir. GLOBE projesi aynı ölçek ile ölçtüğü toplumsal ve örgütsel kültür verisi sayesinde toplumlar arasında örgütsel kültür farklılıklarının olduğunu göstermiş ve örgüt kültürlerinin içlerinde buldukları toplumsal kültürden etkilendiğini ortaya koymuştur. Toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerindeki önemli etkenlerden biri olduğunu savunan bu görüşe göre, toplumsal kültür içinde barındırdığı örgütleri doğrudan etkilemektedir. Toplumsal kültürel uygulamalar ile örgütsel kültürel uygulamalar arasında ve toplumsal kültürel değerler ile örgütsel kültürel değerler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkaran GLOBE çalışmasına göre örgüt kültürü toplumsal kültürel özellikleri yansıtmaktadır.

Tüm bu çalışmalarda kültürel farklılıklar nedeni ile farklı toplumlarda yeralan örgütler arasında örgüt kültür açısından farklılık olacağı görüşü belirtilmektedir. Bu genel kabul gören görüş, yerel örgütler üzerinde araştırılmış olmakla birlikte çok uluslu örgütler özelinde halen açık bir alan olarak durmaktadır. Yerel örgütler üzerinde araştırılan bu konunun çok uluslu örgütlerin birimleri için de geçerli olacağını kabul etmek anlamlı olmayabilir. Çünkü toplumsal kültür – örgütsel kültür bağının yanısıra; çok uluslu örgütler kendi içlerinde çeşitli mekanizmalar ile şubeleri ve merkezlerini birbirine bağlamaktadır. Bu bağ sadece yapısal özellikleri, stratejileri veya uygulamaları taşımakla kalmamakta aynı zamanda kültürel özelliklerin de taşınmasına gerekli ortamı hazırlamaktadır. Bunun sonucunda fiziksel ortamların kopyalanmasından sosyal ağlar kullanmasına kadar çeşitli kültürleşme mekanizmaları ile birimler arasında örgütsel sosyalleşme olabilmektedir. Bu durumda çok uluslu örgütlerin birimleri arasında yerel örgütlerde olduğu gibi beklendiği kadar güçlü bir farklılaşma söz konusu olmayabilir.

Bu çalışmada toplumlar arasında örgüt kültürü karşılaştırmasının çok uluslu örgütler özelinde geçerli olup olmadığı sorusuna cevap aranmak istenmiştir. Bunun için çok sayıda ülkede faaliyet gösteren çok uluslu örgütün merkez ve şube birimlerinde örgüt

kültürü ölçülmüş, toplumlar arasında aynı örgütün birimleri açısından toplumsal kültürel farklılıklar gibi örgütsel kültür farklılığı olup olmadığı incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde çalışmanın spesifik araştırma konusu olan örgüt kültürü kavramı incelenmiş, ikinci bölümde ise örgüt kültürüne çok uluslu örgütler özelinde bakılmıştır. Çalışmanın daha sonraki bölümünde örgüt kültürünün ölçülmesini sağlayacak GLOBE alıması ve kullandığı kültürel boyutlar hakkında bilgi verilmiş, ardından uygulamalı araştırma ve araştırmanın sonuçları paylaılmıtır. Çalışmanın son bölümünde ise tartışma, gelecekte yapılacak çalışmalara öneriler ve çalışmanın kısıtları yorumlanmıştır.

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür, çeşitli toplulukları birbirinden farklılaştıran ve bir topluluk içinde paylaşılan değerler, tutumlar ve davranış biçimleri (Bodur ve Kabasakal, 2002) ile grubun hayatta kalmak ve örgüt içi entegrasyon için bulduğu çözümlerden öğrendikleridir (Schein, 1992). Kanungo ve Jaeger'e (1990) göre de kültür, insan gruplarının ortak inanç kalıpları, davranış değerleri ve normlarıdır. Bir başka ifade ile birey için hafıza ne ise grup için de kültür odur (Triandis ve Suh, 2002). Kültürün özelliklerine bakıldığında ise değişmesinin zor, bütüncül ve yumuşak olduğu, ayrıca tarihsel olarak belirlendiği ve grupsal olarak yapılandığı görülmektedir (Hofstede, 1980).

Kültür kavramı ile toplumsal düzeyde olduğu gibi örgüt düzeyinde de karşılaşılmaktadır. Çünkü kültür ister örgütsel isterse toplumsal düzeyde olsun belirli bir dünyada olmanın beklentileri ve kurallarıdır (Adler ve Jelinek, 1986). Ayrıca kültür toplumun özelliği olduğu kadar örgütün de özelliğidir. Çünkü içindeki bireyler zamanla değişiyor olsa bile, örgütün kendi kültürü sabit kalmakta (Hofstede ve diğerleri, 1993) ve kültürler nasıl toplumları birbirinden ayırıyorsa örgütleri de birbirlerinden ayırmaktadır.

Örgüt kültürü İngilizce literatürde ilk olarak örgütsel iklim kavramı ile Blake ve Mouton'ın (1964) makalesinde kendisine yer bulmuştur. Daha sonra ise kurumsal kültür adı altında Silverzweig ve Allen'in (1976) makalesinde tekrar ortaya çıkmıştır. Bu yeni kavram Deal ve Kennedy'nin (1982) ve Peters ve Waterman'ın (1982) kitapları ile popülerliğini artırmıştır. Pettigrew de, 1979 yılında yayınlanan makalesinde örgütsel kültür kavramının literatürdeki önemini ortaya sermiştir. Daha sonraları ise hak ettiği üzere çok daha fazla tartışılan bir konu haline gelmiş ve Amerika dışında Avrupa'da da ilgilenilmeye başlanmıştır (Hofstede ve diğerleri, 1990).

Örgüt, hayatını sürdürebilmek için çevresel ve toplumsal değişime ayak uydurma yeteneğine sahip olmalıdır. Bu uyum süreci örgütün üyeleri arasında geniş çapta paylaşılan kabuller ve değerler yaratmakta, bu da örgütsel kültür olarak ortaya çıkmaktadır (Fatehi, 1996). En basit tanımı ile işlerin burada yapılma yolu olan örgütsel kültür, kurumsal normları ve davranış kalıplarını oluşturan, örgüt olarak paylaşılan değerleri, inançları,

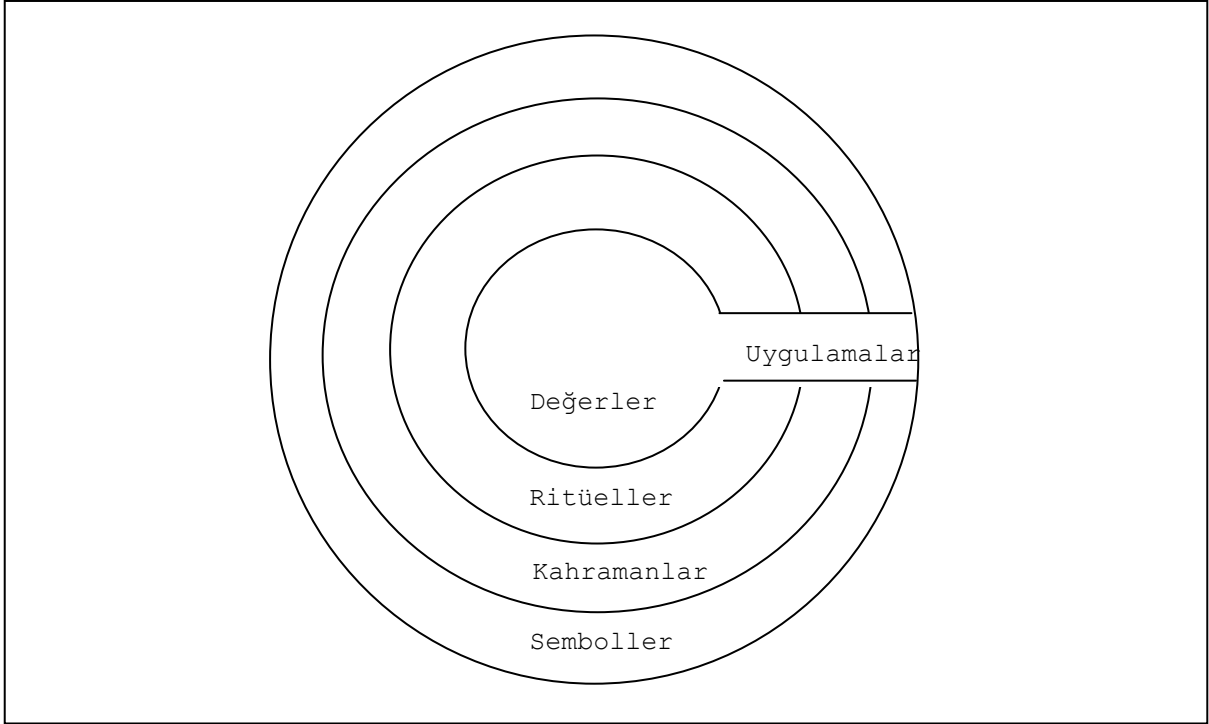
kabulleri ve anlayışları işaret etmektedir. Yaratılan, geliştirilen veya öğrenilen bazı varsayım kalıpları ile içsel bütünleşme ve dışsal uyarılama sorunlarıyla başa çıkmakta kullanılan örgüt kültürü kimilerine göre sadece yönetim tarzı, paylaşılan yönetim inanışları (Triandis ve Suh, 2002), ritüeller ve yönetim davranışlarından oluşmaktadır.

Bazı araştırmacılar örgüt kültürünün bu kadar yüzeysel düzeyde açıklanmasına karşı çıkmaktadır. Örneğin Denison (1996) çalışmasında kültürü örgütsel hayatın öznel parçasının kodu olarak görmektedir. Schein (1986) ise örgüt kültürünün daha derin katmanlara işlediğini belirtmekte; bir grup tarafından paylaşılan, o grubun algılamalarını, düşüncelerini, hislerini ve hatta bazı durumlarda davranışlarını şekillendiren dünyanın nasıl olduğu ve olması gerektiği hakkında üstü kapalı varsayımlar ayarı olduğunu söylemektedir (Schein, 1996).

1.1. Örgüt Kültürünün Katmanları

Kavramda olduğu gibi örgüt kültürünün bileşenlerinde de araştırmacılar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin Hofstede'ye (1998) göre örgüt kültürü üç katmandan oluşmaktadır. Açık olarak yapılan davranışlar, insan eliyle yapılanlar, yazınlar gibi fiziksel belirgin manifestolar kurumsal kültürün birinci katmanını, olması gerekenleri gösteren değerlerden meydana gelen temeller ise ikinci katmanını işaret etmektedir. Üçüncü katman ise çevre ile başa çıkmanın yollarından oluşmaktadır. Resmi iletişim yöntemleri, kıyafet kodları birinci düzeye; örgüt içi terfi, ömür boyu istihdam ikinci katmana; stratejik kararlar, rekabet ile başa çıkma yolları ise üçüncü katmana örnek oluşturmaktadır. Schein'e göre (1996) de kültür üç katmanda kendisini ortaya koymaktadır; kültürün esas olan derin sözsüz varsayımlar katmanı, grubun benimsediği ve olması gerektiğini düşündüğü değerler katmanı, tüm bunların ve koşullar sonucunda oluşan günlük davranışlar. Örgütsel kültürün bu katmanları, Şekil 1'de görülen, soğan halkası (Hofstede, 1980) metaforu ile somutlaştırılmıştır.

Şekil 1. Örgüt kültürü katmanları



Kaynak: Hofstede, G. 1980. **Culture consequences: International differences in work related values.** Beverly Hills: SAGE.

Örgütsel kültürün birinci katmanı, örgütsel uygulamalardan oluşmaktadır. Örgütler kendi büyük örgütsel bağlam birikimlerinden geçmişlerine ve uygulamalarına en iyi uyan kısıtlı fikirleri seçmekte, örgütsel uygulamalar da buna göre şekil almaktadır. Örgüt uygulamaları insan kaynakları, araştırma – geliştirme, iş davranışları, kalite yönetimi, muhasebe ve finans gibi birçok konuyu kapsamaktadır. Bir işin yapılmasının ve bir fonksiyonun yollarının kurallara bağlanması olan örgüt uygulamaları, düzenleyici bir özellik içermektedir. Örneğin bir pozisyon için personel alımı mekaniği çeşitli kurallara bağlanmıştır; pozisyonun anonsu, başvuruların toplanması, mülakat, seçme ve işe alma gibi. Bu nedenle zaman içerisinde “işlerin buralarda yapılma yolu” haline gelmekte ve örgüt içinde kurumsallaşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında uygulamaların standartlaşmasının getirdiği bürokrasi sadece belirsizliği azaltan ve hareketlerin öngörülebilirliğini artıran bir araç olmamakta, aynı zamanda hangi hareketlerin, değerlerin ve normların ödüllendirildiğini gösteren bir rol de taşımaktadır. Bir başka deyişle örgüt uygulamaları sadece etkinliğe ve verimliliğe değil, aynı zamanda meşruiyete de hizmet etmektedir. Uygulamalar böylece kurumsal kültürün dış katmanları olan ve belirli bir anlam taşıyarak kelimeler, jestler ve resimlerden oluşan sembolleri, rol model olarak

görünen gerçek veya hayali kişilerden oluşan kahramanları ve örgüt içinde farkında olunmadan tekrarlanan ritüelleri beslemektedir (Wilkins, 1984).

Örgüt, kurulduğu andan itibaren, kabul ettiği veya reddettiği durumları yapısına verdiği isimler, değerler ve hatta fiziksel dokusu ile kendisine ve dışarıya yansıtmaktadır. Semboller de bu sürecin sonunda ortaya çıkmakta; örgütün dili, örgüt binasının tasarımı ve gücün kullanımı örgüt için belirgin sonuçlar yaratmaktadır (Pettigrew, 1979). Semboller; duyguları canlandıran ve bireyi harekete geçiren nesnelere, mimikler, resimler, kelimeler, o kültür içinde belirgin bir anlam taşıyan objeler, ilişkiler ve dilsel formasyonlar gibi kavramlardan oluşmaktadır. Yönetimin odasına girişteki tören, odanın büyüklüğü, döşeniş tarzı bile simgesel anlamlar barındırmaktadır (Sargut, 1994). Kahramanlar ise gerçek veya hayali olsun bir model olarak görülen kişileri kapsamaktadır. Örgüt hayatının kuruluş aşamasından itibaren kuruculardan örnek gösterilen çalışanlara kadar örgütlerde birçok kahraman olabilmektedir. Ritüeller ise teknik olarak gerekli olmamakta, fakat sosyal yönden temel oluşturmaktadır. Kolaylıkla gözlemlenebilen ritüellerin arkasında birçok anlam vardır. Ritüeller ilkel dinlerden beri karşımıza çıkmaktadır. Hasatın iyi olması için tanrılara sunulan kurbanlara kadar eski zamanlara dayanan ritüeller, inanmayanlar için gereksiz olarak görülmektedir. Modernizasyona rağmen insan doğası pek az değişmiştir; modern insan da ilkel ataları gibi kendine ritüeller oluşturmaktadır. Her ne kadar ritüeller akıldışı olsa da ve geleceği daha tahmin edilebilir kılmaya da örgüt üyelerinin endişelerini azaltmaktadır. Örgüt içinde sosyal ritüellerin en kolay görülebileceği yerlerden birisi toplantılardır, çünkü toplantının kendisi bile ritüellere hizmet etmektedir. İş toplantılarının kendine has kutsal dili, tabuları ve ayinleri vardır. Buna benzer diğer ritüeller ise kısa notlar – raporlar, muhasebe sistemleri, kutlamalar olarak sıralanabilir.

Kültürün çekirdeği ise değerler tarafından biçimlenmekte ve tam tanımlanamayan hisleri içermektedir; iyi – kötü, güzel – çirkin, normal – anormal, mantıklı – akıldışı gibi. Değerler böylece örgütsel davranışa kılavuzluk eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Hyde ve Williamson, 2000).

Değerler ve uygulamalar her ne kadar kültür kapsamı altında bu kadar birbirleri ile iç içe geçmiş de olsa değerler ve uygulamalar arasında tutarsızlıklar bulunmaktadır. Hofstede ve diğerleri (1990) iki ayrı ülkede beş örgütte 20 farklı birimi inceledikleri

araştırmalarında örgütler arasında değer farklılıkları bulmakla birlikte, beklemedikleri bir şekilde değerler ve uygulamalar arasında da tutarsızlıklar tespit etmiştir.

1.2. Örgüt Kültürü Boyutları

Örgütsel kültürün tespitinde kullanılan kültürel boyutlar da gerek sayı gerekse içerik olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin örgütsel kültür Schein'e (1992) göre doğa ile olan ilişkiler, gerçek – doğrunun doğası, insan doğası, insan aktivitesinin doğası, insan ilişkilerinin doğası olarak beş boyutta kategorileştirilmektedir. Hoftsedede ve diğerleri (1993) sürece – sonuca yönelim, çalışana – işe yönelim, dar bakış açısı – profesyonellik, açık – kapalı sistem, sıkı – gevşek denetim, pragmatik – normatif müşteri yaklaşımı olarak altı farklı boyut ortaya çıkarmışlardır. Örneğin örgütün neye odaklanmayı önemsediğini gösteren sürece ve sonuca odaklı yönetim stili örgütler için farklı yaklaşımları beraberinde getirmektedir. alışan ve iş odaklılığı açısından da benzer farklılıklar vardır. İş odaklılık işin bitmesini hedeflemektedirken, zıttı çalışanları odak noktası yapmaktadır. İş odaklılıkta zaman tablolarına bağlı kalınmakta ve yöneticilerin dediğinin dışına ıkılmamakta; çalışan odaklılıkta ise yöneticiler çalışanlarının açıklarını aramamakta çünkü kişiler zaten ellerinden gelenin en iyisini yapmaktadırlar. Triandis (1982) ise çalışmasında farklı araştırmacılar tarafından ortaya atılan örgütsel kültürün otuza yakın boyutunu özetlemiştir: yaş, cinsiyet, grubun kimlerden oluştuğu (profesyoneller, aile, ulus), grubun büyüklüğü gibi algısal farklılıklara yol açan boyutlar, ideolojizm – pragmatizm, doğa ile uyum, geçmişe – şimdiye – geleceğe vurgu, bireycilik – toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, erillik – dişillikten oluşan bilginin değerlendirilmesi ve kişiler arası temas – temassızlık olarak hareket kalıpları gibi.

Örgütlerde hangi boyutlardan oluşursa oluşsun bir kültürden bahsedilmek için öncelikle üyelerinin bu kültürü yüksek oranda paylaşması gerekmektedir. Örgüt kültürünün örgüt içinde paylaşılıp paylaşılmadığı ise örgütsel uzlaşı düzeyi kavramı ile tanımlanmaktadır. Aşağıdaki bu kavram ile ilgili bilgi verilmiştir.

1.3. Örgütsel Uzlaşı Düzeyi

Kültür, sahip olduğu yumuşak özellikten dolayı bireylerin algıları ile ölçülmeye çalışılmaktadır (Hofstede ve diğerleri, 1993). Bu nedenle bireyler üzerinden elde edilen sonuçlar toplanarak örgütsel ve toplumsal düzey kültür ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Öte yandan kültürel çalışmalara getirilen en önemli eleştirilerden birisi de kültürün bireylerin basit ortalamasından daha öte bir kavram olduğu üzerinedir. Örneğin benzer değer eğilimlerine sahip olmayan “A” ve “B”den alınan ortalamalar ile ortak kültür bulunmaya çalışılırsa ikisinin de dediğinden farklı ve yanıltıcı bir kültüre ulaşılabilir.

Meyerson ve Martin (1987) ve Martin (1992) örgütlerde kültürün homojenliği ile ilgili bakış açılarını toplamış; bütünleştirici, farklılaştırıcı ve parçalanmış olarak üç tip farklı perspektifi kavramsallaştırmıştır. Bütünleştirici perspektif, örgüt kültürü çalışmalarında ağırlıklı benimsenen bir bakış açısı olarak örgüt üyelerinin homojen değerlere ve uygulamalara sahip olduğu düşüncesi üzerinde durmaktadır. Bu perspektife göre yönetim uygulamaları sayesinde örgüt içinde homojen ve tekil bir kültüre ulaşılabilir. Farklılaştırıcı perspektif ise örgüt içinde bir örgütsel kültür olmadığını; birimlere göre, mesleklere göre farklı kültürel özellikler olabileceğini savunmaktadır. Örneğin Hofstede ve diğerlerinin (1993) Danimarka ve Hollanda’da yaptıkları çalışma her ne kadar 20 örgütsel birim üzerinde yapılmış olsa da çalışmaya katılan örgüt sayısı çok daha düşüktür. Parçalanmış perspektife göre ise manifestolar komplekstir ve fikir birlikleri geçicidir. Bu perspektife göre kısa dönemli ve sorun bazlı oluşturulan kültürler hızlıca yapılaştıkları gibi hızlıca çözülmektedirler.

Bu çalışmada ise örgüt içinde farklı meslek gruplarına ve departmanlara göre farklı kültürler olabileceği kabul edilmekle birlikte baskın bir örgüt kültürünün olduğu kabul edilmektedir. Aksi takdirde üzerlerinde uzlaşma olmayan kültürel boyutlar aritmetik ortalamalar ve Hofstede’nin (2001) eleştirdiği gibi bireylerin büyütülmüş hali (king size individuals) olmaktan öteye geçemez.

Örgütsel uzlaşma düzeyinin ölçülmesi için ise literatürde (House ve diğerleri, 2004; İlhan, 2005) aynı fikirde olma (uzlaşma) endeksinin kullanıldığı görülmüştür. Bu endeks katılımcıların ortak eğilimlere sahip olup olmadıklarını göstermesi açısından önemlidir. Bu

çalışmada da aynı fikirde olma endeksi kullanılarak örgüt kültürleri üzerindeki uzlaşma düzeyi ölçülmüştür.

Örgüt kültürü kavramı açıklandıktan sonra örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahip olan toplumsal kültür ile olan ilişkisi verilebilir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde örgüt kültürü – toplumsal kültür ilişkisi paylaşılmıştır.

1.4. Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürüne Etkisi

Örgüt kültürü ile toplumsal kültür arasında ilişki olduğu genel kabul gören bir görüştür. Yazına bakıldığında zaman bu ilişkinin kurulmasının zaman aldığı görülmüştür. Çalışmanın bu bölümünde öncelikle bu konuda teorik yaklaşım incelenmiş, ardından toplumlar arasındaki örgüt kültürü farklılıklarına değinilmiştir.

1.4.1. Kültürel Bakış

1980 öncesi yapılan toplumlar arası örgütsel çalışmalar genellikle, örgüt yapıları arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmaya yönelik olarak; hiyerarşik düzey sayısı, merkezileşme, resmileşme ve görevlerin belirliliği gibi konularda örgütsel yapılarda farklılık olup olmadığını ortaya koymaya çalışmıştır (Inzerilli ve Laurent, 1983). 1980 öncesi dönemde Triandis'in (1982) eleştirdiği gibi birçok araştırmacı (Child ve Tayeb, 1982; Hickson ve diğerleri, 1974) kültürü bulunduğu ortamlarda fark edemediğinden çalışmalarında bu kavramı hesaba bile katmamıştır. Adler (1983) yaptığı araştırmada bu durumu ampirik olarak da göstermiştir; 1971 – 1980 yılları arasındaki 24 Amerikan akademik dergisinde kültürler arası çalışmaların sayısı %5'in bile altındadır ve 10 yıllık bu süre içinde neredeyse yayın sayısında hiçbir değişiklik olmamıştır.

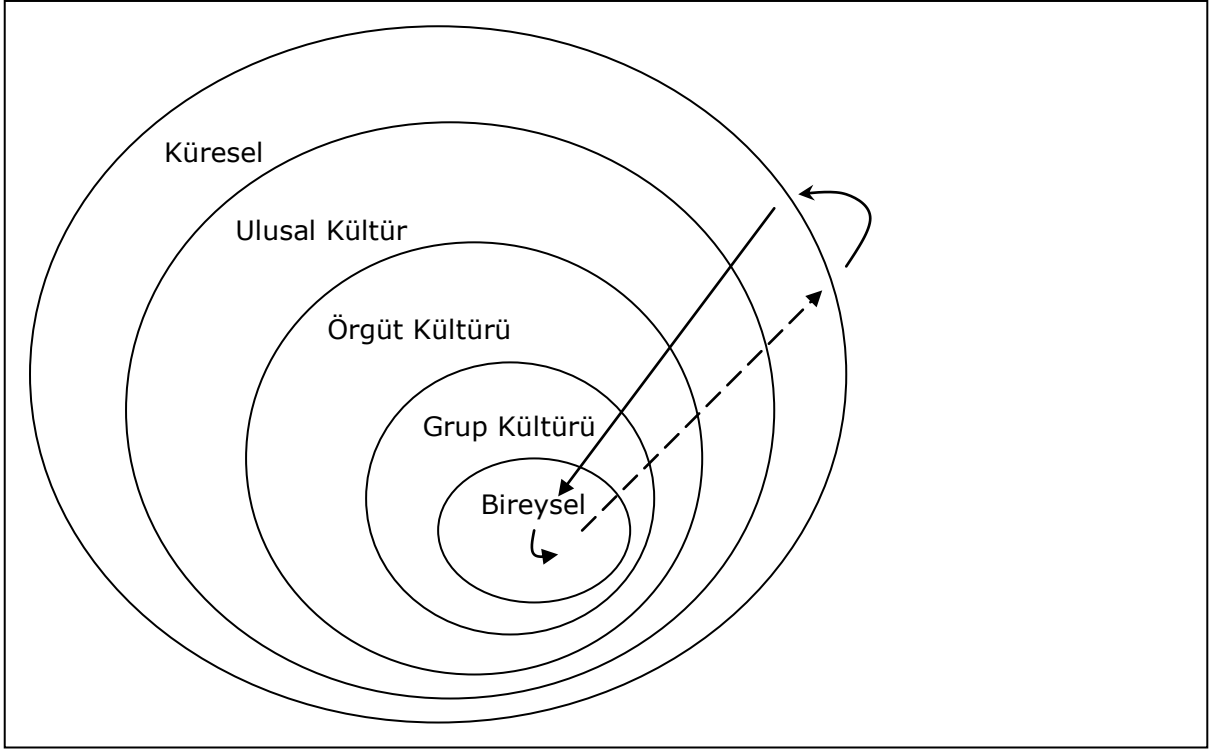
1980lerden sonra ise örgüt çalışmalarında toplumsal kültür kavramı da kendisine yer bulmaya başlamış ve kültürel bakış teorisi çeşitli konularda örgüt literatürünü etkilemiştir. Bunlardan birisi de fikirsel sistemlerdir (Keesing, 1974). Fikirsel teori kültüre fikirler, değerler ve paylaşılan semboller ve bunların anlamları olarak bakmaktadır. Fikirsel teori örgüt üyelerinde paylaşılan fikirler, değerler ve anlamlara odaklanmakta, kültürler arasındaki örgüt üyelerinin davranışlarını ve değerlerini incelemektedir. Bu teoriye göre kültürel etkileşim, farkındalığın bilişsel seviyelerinin arkasında hareket etmekte ve

şemalar, davranışsal kalıplar kişilerin seçimleri dışında kronikleşmektedir (Bechtel ve Abrahamsen, 1996; Smith, 1996). Kültür kavramına bilişsel psikoloji çerçevesinden bakan araştırmacılara göre (Erez ve Earley, 1993; Lord ve Maher, 1991) bu şemaların oluşmasının en önemli sebeplerinden biri toplumsal beklentilerdir. Böylece bu şemaların oluşturduğu rutinler alternatiflerine göre daha kolay hayata geçirilir olmaktadır. Bireylerin güdülenmelerini ve davranışlarını etkileyen bu paylaşılan fikirler ve anlamlar nesilden nesile transfer olmaktadır. Bilişsel psikoloji bu durumu paylaşılan şemalar olarak kavramsallaştırmaktadır.

Bu sürecin bir çıktısı ise toplumdaki insanlar ve örgütlerin bu şemaları paylaştıkları ve yapıları yansıttıklarıdır (Dickson ve diğerleri, 2004). Bu teoriye göre bir kültürün üyelerinin değerleri ve davranışları; bireylerin, grupların ve kurumların değerlerini ve davranışlarını etkilemektedir (Hofstede, 2001; Triandis, 1995).

Fikirselsel teori birey, örgüt ve toplum arasında bir etkileşim olduğunu belirtmekle birlikte bu etkileşimin düzenini tam olarak ortaya koymamıştır. Üçünün arasında bir etkileşim olduğu muhakkak olmak ile birlikte etkileşimin ne sırada olduğu, bir sırada olup olmadığı tam olarak netlik kazanmamıştır. Bu sorunsalın cevabı Kitayama'nın (2002) kültürün dinamik doğasını anlayabilmek için kültürü sabit gören varlık görüşü yerine sistem bakışını önermesinde yatmaktadır. Ona göre kültür karşılıklı etkileşim doğurmakta ve karşılıklı etkileşime maruz kalmaktadır. Sistem görüşü her bireyin psikolojik sürecinin kendi davranışları ile etrafındaki kültürel sistemin koordinasyonu yönünde aktif çabası ile oluştuğunu savunmaktadır. Bunun sonucunda Şekil – 2'de görüleceği üzere kültür dinamik doğası gereği aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya şekilde taşınmakta, bir düzeydeki kültürel değişim diğer düzeyi de etkilemektedir.

Şekil 2. Kültürel düzeyler arası dinamik etkileşim süreci



Kaynak: Erez, M., ve Gati, E. 2004. A dynamic, multi-level model of culture: From the micro-level of individual to the macro-level of global culture. *Applied Psychology: An International Review*, 53: 583 – 598.

Özetle gerek fikirsel teori gerekse sistem bakışı olsun örgüt kültürünün toplumsal kültür tarafından şekillendiği farklı çalışmalarla gösterilmiştir. Organize etme ve yönetme kavramları somut, elle tutulur varlıklar ile ilgili olmayıp insanlar için değerli olan sembollerin maniple edilmesi ile ilgili olduğundan ve bu semboller de ailelerde, okulda, çevrede kısaca toplumda edinildiğinden örgüt ve yönetimin kültüre bağlı olduğu kabul edilmektedir. Bu durum deneysel çalışmalar ile de gösterilmiştir. Laurent'in (1986) yaptığı çalışmaya göre milliyet değişkeni örgütlerin yönetimsel varsayımları şekillendirmede yaş, eğitim, çalışılan örgüt gibi diğer özelliklerden üç kat daha fazla etkili olmaktadır.

1.4.2. Toplumlar Arası Örgüt Kültürü Farklılıkları

Örgüt kültürünün tüm katmanlarına nüfuz eden uygulamalar içinde bulunduğu sosyo-tarihsel bağlamdan etkilenecek kültürel form bulmakta (Erez, 1986), örgütsel uygulamalar örgütün içinde bulunduğu sosyal yapıyı, oluştuğu ve geliştiği kültürel çevreyi yansıtmaktadır (Kostova, 1996). Toplumsal kültürel farklılıkların örgütler üzerindeki etkileri çeşitli deneysel çalışmalar ile ortaya konulmuştur. Örneğin Shane ve diğerlerinin (1995) çalışması toplumlar arasındaki belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireysellik değerlerindeki farklılıkların örgütler arasında kazanan stratejiler açısından farklılıklara neden olduğunu göstermiştir. Örgütlerin yatırımları da kültürler arasında farklılık göstermektedir. Örneğin Koreli firmalar öncelikle kendilerine coğrafi olarak yakın ülkelere yatırım yapmakta ve zaman içerisinde yatırım yaptığı ülkedeki örgütün sahiplik haklarının çoğunluğuna sahip olmaktadır (Erramilli ve diğerleri, 1999).

Örgütün kontrolü ve sahipliği de toplumlar arasında farklılık göstermektedir. Pedersen ve Thomsen'in (1997) 12 Avrupa ülkesini karşılaştırdıkları araştırmalarında 100 büyük İngiliz örgütünün 61'inde %20'den fazla paya sahip olan ortak bulunamamışken Avusturya ve İtalya'da araştırmaya katılan örgütlerin tamamında %20'den fazla paya sahip en az bir ortak bulunmuştur. Ülkeler arası karşılaştırmalara örnek teşkil eden Trompenaars ve Turner'in (1993) Amerika, İngiltere, Fransa, Almanya, Japonya, İsveç ve Hollanda'yı kapsayan çalışması her birinin ekonomik başarıda ayrı birer kültürel gelenekleri olduğunu göstermiştir. Japonlar bilgilerini karlılıklarına paralel olarak artırmakta, Almanlar dünyanın en gelişmiş iş gücünü ve en yüksek çevresel standartlarını oluşturmakta, İsveçliler ise işi çalışana adapte ederek dünyanın en düşük işsizlik seviyesine sahip olmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarına bakıldığı zaman da toplumsal kültürün örgütlere etkileri (Rosenzweig ve Nohria, 1994; Schuler ve Rogovsky, 1998) görülebilmektedir. Aycan ve diğerlerinin (1999) Kanada ve Hindistan arasında yaptıkları iki bağımsız çalışma ile kültürel uygunluk modellerini (model of cultural fit) test etmişler ve sosyo kültürel çevrenin içsel iş kültürünü etkilediğini, bunun da insan kaynakları pratikleri üzerinde endirekt bir etkiye neden olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Örneğin insan kaynakları uygulamalarından örgüte giriş aşaması toplumsal özelliklerden güçlü bir şekilde etkilenebilir. Bunun sonucu olarak da bireyci kültürlerde bireysel davranışlara göre, toplulukçu kültürlerde ise grup üyeliğine göre kişiler seçilmektedir (Triandis, 2004).

Benzer konuyu farklı bir bakış açısı ile değerlendiren Tolgerdt-Andersson (1996) da 8 Avrupa ülkesindeki 1.400 iş ilanını incelemiş ve ilanların kişisel – toplumsal yönelimini kişisel yetenek ve işbirliği kavramlarına göre karşılaştırmıştır. Toplumsal özelliklere paralel olarak İsveç, Danimarka, Norveç'teki ilanların %80'inde, İtalya ve İspanya'daki ilanların ise %50'sinde işbirliğini öne çıkaran gerekliliklerin adaylarda arandığını ortaya çıkarılmıştır. Bir başka insan kaynakları uygulaması olan ödül sistemleri de örgütler açısından toplumlar arasında farklılık göstermektedir. Chiang ve Birtch (2007) kültürel boyutlardaki farklılıklara göre ödül sistemlerini inceledikleri çalışmalarında eril kültürlerde finansal ödüllerin daha çok tercih edildiğini göstermiştir.

Toplumsal kültürün örgütler üzerindeki etkileri sadece yatırım stratejisi veya insan kaynakları uygulamaları ile de sınırlı değildir. Toplumsal kültürel farklılıklar aynı zamanda araştırmanın konusu da olan örgütsel kültürel farklılıkların toplumlar arasında doğmasına neden olmaktadır. Laurent (1986) toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerindeki önemini, örgütlerin sadece kendilerine sunulan geniş toplumsal kültür repertuarından faydalanmalarına bağlamıştır. Örgütler büyük organizma olan toplumsal kültürün uzantısı olduklarından üstyapı ile uyum içinde olmalıdırlar. Bu da ancak örgüt üyelerinin toplumsal kültürel çevreden edindiklerini örgüte taşıması ile mümkün olabilmektedir (Sargut, 1994). Örgüt üyeleri hayatlarının önemli bir kesimini sadece tek bir kültür içerisinde geçirmekte bu da onların davranışsal beklentilerine ve zihinsel reçetelerine yansımakta, görev yaptıkları örgütü de bu kültüre benzer kılmaktadır (Felix ve diğerleri, 2004). Bu durumda doğrudan toplumsal bir etki ortaya çıkmakta, toplumun paylaştığı beklentiler davranış kalıplarını, örgütsel değerleri doğrudan etkilemektedir. Paylaşılan kültürel baskın değerler ve inançlar, örgütsel kültürü etkilemektedir (House ve diğerleri, 2002).

Toplumsal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişki birçok çalışmada gösterilmiştir. Örneğin Hofstede ve diğerleri (1990) örgütsel düzeyde ortaya çıkardıkları altı kültürel boyutun toplumsal kültürlerin toplulukçuluk – bireycilik boyutları ile ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Meschi ve Roger (1994) çalışmasında ulusal kültür ve örgütsel kültür arasında güçlü linear bir ilişki ($r = .71$) ortaya çıkarmışlardır. Van Oudenhoven de (2001) yerel örgütlerin tanımlanması için kullanılan anlık tanımlara dayalı araştırmasında bireylerin örgütlerini tanımlamakta kullandığı kavramlar ile toplumsal kültür için kullandıkları arasında benzerlikler ortaya koymuştur. GLOBE çalışmasına göre de (House

ve diğerleri, 2004) çalışmanın yapıldığı tüm örgütsel kültürel boyutlar, toplumlar arası farklılıklara benzer yapılar ortaya koymaktadır. Tablo 1’de toplumsal kültürün örgütsel kültür üzerindeki etkileri gösterilmiştir.

Tablo 1. GLOBE örgütsel kültür uygulamalarının varyans analizi sonuçları

Örgütsel kültür uygulamaları	Toplumsal farklılıklara göre değişmektedir
Boyut	Anlamlı mı?
Atılganlık	Evet
Kurumsal toplulukçuluk	Evet
Grup içi toplulukçuluk	Evet
Geleceğe yönelik olma	Evet
Cinsiyetler arası eşitlik	Evet
İnsani yaklaşım	Evet
Performansa yönelik olma	Evet
Güç mesafesi	Evet
Belirsizlikten kaçınma	Evet

Kaynak: Brodbeck, F. C., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Gupta, V., ve Dorfman, P. W. 2004. Societal culture and industrial sector influences on organizational culture. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies:** 655 – 668. California: SAGE.

Toplumsal kültürün örgütsel kültüre olan etkilerine araştırmanın kültürel boyutları çerçevesinden bakıldığında etkiler daha somut bir şekilde anlaşılacaktır. Örneğin örgütlerin planlama süreçleri toplumsal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutundan etkilenmektedir (Hofstede ve Hofstede, 2005). GLOBE çalışmasına göre toplumsal belirsizlikten kaçınma pratiği ile örgütsel belirsizlikten kaçınma pratiği arasında belirgin ve güçlü pozitif ilişki ($p < .05$) vardır. Aynı şekilde toplumsal belirsizlikten kaçınma değeri ile örgütsel belirsizlikten kaçınma değeri arasında belirgin ve güçlü pozitif ilişki ($p < .01$) vardır (House ve diğerleri, 2004). Örgütlerde kontrol ise kültürün güç mesafesi boyutu ile ilişkilidir (Hofstede ve Hofstede, 2005). Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde karar vermenin merkezileşmesini etkileyen dış kuvvetlerin görece az olacağı, bunun da örgüt içinde ademi merkezîyetçi ve delegasyon içeren yapının varlığını sürdürmesinde kolaylık sağlayacağı ve merkezi karar verme oranını düşüreceği beklenmektedir. Performansa

yönelik olma toplumsal boyutuna bakıldığı zaman da örgütlerin içlerinde buldukları toplumları yansıttıkları görülecektir (House ve diğerleri, 2004). Örneğin kişisel rekabeti teşvik eden ödüller bireyci kültürlerde başarı getirirken aksine toplulukçu kültürlerde etkili olamamaktadır (Neelankavil ve diğerleri, 2000). Bu konuda yapılan araştırmalardan birisi de Earley'in (1989) toplumsal aylaklık ve toplulukçuluk boyutu ile ilgili yaptığı karşılaştırmadır. Toplumsal aylaklık olarak çevirebileceğimiz bu kavram birey yerine grup olarak çalışan kişilerde görülen performans düşüklüğüdür. Bu araştırma toplulukçuluğun yüksek olduğu Çin'de Amerikalılara göre daha az toplumsal aylaklığa rastlandığını ortaya çıkarmıştır.

GLOBE çalışmasının oluşturduğu modele göre toplumsal kültürün parçaları olan değerler ve pratikler her ne kadar örgütsel kısıtlar söz konusu olsa da örgütsel kültürün parçası olan değerler ve pratikleri etkilemektedir (House, 2004). GLOBE çalışmasına göre tüm dokuz kültür boyutunda toplumsal kültür örgütsel pratikler üzerinde etkili olmaktadır. Anlaşıldığı üzere toplumsal özellikler örgütlerin özelliklerini etkileme potansiyeline sahiptir. Bunun sonucu olarak aynı toplum içindeki örgütlerin birbirlerine benzer olduğu ve aynı zamanda örgütsel düzey benzerliklerin toplumsal düzey köklerden kaynaklandığı öngörülebilir (Dickson ve diğerleri, 2004).

Görüldüğü üzere örgüt kültürü üzerinde toplumsal kültürün önemli bir etkisi bulunmakta, farklı toplumlardaki örgütlerin kültürleri arasında toplumlar arası kültür farklılıklarına benzer farklılıklar bulunmaktadır. Toplumlar arasındaki farklılıkların anlatılmasının yöntemlerinden birisi de toplumsal kültür kümelerinden yararlanılmasıdır. Bundan sonraki bölümde araştırmada toplumlar arasındaki kültürel farklılıkların gösterilmesinde kullanılan toplumsal kültür kümeleri ve bu kümelerin yazında kullanımı ile ilgili bilgi verilmiştir.

1.4.3. Toplumsal Kültür Kümeleri

Toplumlar arasındaki kültürel farklılıkları göstermenin en kolay yollarından birisi toplumsal kümelerdir. Böylece bir toplum için bulunan sonuçların hangi toplumlar için genellebileceği ve toplumların hangi toplumlara benzediği bilinebilecektir (Ronen ve Shenkar, 1985). Kültürel kümeler toplumsal farklılıklara ek olarak kültürel benzerlikleri de ortaya sermektedir.

Toplumlar coğrafi yakınlık, etnik sermaye ve dinsel – dilsel ortaklık gibi üç ayrı nedenle birbirlerine benzerlik gösterebilmektedirler. Toplumlar arasındaki bu tür benzerlikler ve farklılıklar da toplumsal kültür kümeleri ile ortaya konulmaktadır. Coğrafi yakınlık, etnik sermaye ve dinsel – dilsel ortaklık gibi üç ayrı yöntem ile ülkeler kümelenebilmektedir. Bunların arasında coğrafya uzun zaman boyunca kültürler arası farklılığı en çok etkileyen faktör olarak kabul edilmiştir. Coğrafya insanlar arasında ilişki kurulmasını fiziksel topolojiler sayesinde etkileyebilmekte, mevsimsel etkiler insanların amaçlarında farklılıklar olmasını sağlayabilmekte, doğal kaynaklar ise toplumların iktisadi gelişimine şekil verebilmektedir. Her ne kadar bölgedeki iklim ve coğrafi yapı, insanların amaçlarını, yaşam tarzlarını, refah durumlarını şekillendirse de, kültürlerin yayılması coğrafi etkenlere ek çeşitli faktörlerden de etkilenmektedir. Bu etkenlerden birisi olan kitlesel göçler (Portes ve Zhou, 1994), coğrafi sebeplerle doğan kültürü, coğrafyadan bağımsız olarak dünyanın çeşitli yerlerine taşıyabilmektedir. İngiltere’den Güney Afrika Cumhuriyeti, Avustralya ve Amerika Birleşik Devletleri’ne yapılan kitlesel göçler kültürün taşınmasına uygun birer örnektir (Ronen ve Shenkar, 1985). Nasıl farklı coğrafi bölgede olan toplumlar arasında kültürel benzerlikler varsa, aynı refah seviyesinde ve coğrafi bölgede olunmasına rağmen dilsel ve dinsel geçmiş de toplumları birbirinden farklı kılabilir. Bu yöntemlere ek olarak ekonomik gelişmişliğin de bir kümeleme yöntemi olarak kullanılabilir inancı olmasına rağmen (Boyacıgiller ve diğerleri, 1996; Kerr ve diğerleri, 1960), bu görüş tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmemektedir (Ardichvili ve Gasparishvili, 2001; Gupta ve Hanges, 2004; Hofstede ve Hofstede, 2005; Ralston ve diğerleri, 1997; Rosenzweig ve Singh, 1991).

Farklı araştırmacılar farklı toplumları yukarıdaki sözü geçen yöntemlere göre kümelemişlerdir. Ronen ve Kraut (1977) 15 ülkede 4.000 teknisyeni kapsayan çalışmalarında 15 iş amacını dinsel ve dilsel temellere dayandırarak oluşturdukları kümeler

ile ölçmüştür. Çalışmalarında Anglo, Germen, İskandinav, Latin Avrupa, Latin Amerika kümelerini kullanmışlardır. Hofstede'nin (1980) çalışmasında da din, dil ve coğrafya ulusal gruplamalar için kullanılmıştır. Hofstede geliştirdiği dört kültürel boyutla 40 ülkeyi hiyerarşik olarak kümeleyebilmiştir; İskandinav ülkeleri, Anglo, Germen, Yakın Doğu, az gelişmiş Asya, çok gelişmiş Asya, az gelişmiş Latin ve çok gelişmiş Latin kümeleridir. Japonya ise çok gelişmiş Asya'dan ayrı durmaktadır. Schwartz (1992) da aynı şekilde belirlediği yedi kültürel düzeyi ülke sonuçlarına göre analiz etmiştir. Aynı gruplar iki analizde de seçilmektedir; Batı Avrupa, Anglo, Doğu Avrupa, İslam, Doğu Asya, Latin Amerika ve Japonya. Ronen ve Shenkar'ın (1985) yaptığı araştırma çeşitli yönleri ile toplumlar arasında farklılıklar olmasına rağmen işin amacı ve önemi, yönetsel - örgütsel değişkenler ile iş rolü ve kişiler arası yönelimlerde dilsel, dinsel ve coğrafi kümeleşmeler olduğunu göstermiştir. Smith ve diğerleri (1996) de iki boyutta 43 ülkeyi işaretlemişlerdir. Bu ülkeler Doğu Avrupa, Kuzey Avrupa, Uzak Doğu, Latin ve Anglo alanlarında kümelenebilirlerdir.

Kültürel kümeleme çalışmalarında değişik örneklemlerden faydalanılması nedeni ile farklı toplumsal kümeler oluşmaktadır. Örneğin kimi çalışmalarda (Griffeth ve diğerleri, 1980; Haire ve diğerleri, 1966; Hofstede, 1976; Ronen ve Kraut, 1977; Sirota ve Greenwood, 1971) kümelemeye doğu yarımküreden hiçbir toplum katılmamışken kimi çalışmalarda (Badawy, 1979; Redding, 1976) ise sadece doğu yarımküreye odaklanılmıştır. Bu nedenle çalışmalara katılan ülkelere dolaylı olarak oluşan toplumsal kümeler arasında farklılık görülebilmektedir. Çok sayıda farklı kültürel kümeden toplumun bir araya getirildiği çalışmalardan birisi de GLOBE çalışmasıdır (House ve diğerleri, 2004). Bu çalışmada 62 toplum kültürel kümeleme analizine tabi tutulmuştur.. GLOBE çalışması 62 ülkeyi coğrafya, dil, din ve tarihlerine göre 10 farklı kümede toplayabilmiştir. Bu kümeler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. GLOBE toplumsal kümeleri

Anglo	Latin Avrupa	Kuzey Avrupa	Germen Avrupa
Avustralya Kanada İngiltere İrlanda Yeni Zelanda Güney Afrika (Beyaz) Amerika Birleşik Devletleri	Fransa İsrail İtalya Portekiz İspanya İsviçre (Fransızca)	Danimarka Finlandiya İsveç	Avusturya Almanya (Federal Almanya) Almanya (Doğu Almanya) Hollanda İsviçre
Doğu Avrupa	Latin Amerika	Sahara Altı Afrika	Orta Doğu
Arnavutluk Gürcistan Yunanistan Macaristan Kazakistan Polonya Rusya Slovenya	Arjantin Bolivya Brezilya Kolombiya Kosta Rika Ekvator El Salvador Guatemala Meksika Venezüella	Namibya Nijerya Güney Afrika Cumhuriyeti (Siyah) Zambiya Zimbabve	Türkiye Mısır Fas Katar Kuveyt
Güney Asya	Konfüyüschü Asya		
Hindistan Endonezya İran Malezya Filipinler Tayland	Çin Hong Kong Japonya Singapur Güney Kore Tayvan		

Kaynak: Gupta, V., ve Hanges, P. J. 2004. Regional and climate clustering of societal clusters. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies:** 178 – 218. California: SAGE.

Oluşturulan bu 10 farklı kümenin (Latin Amerika, Anglo, Latin Avrupa, Kuzey Avrupa, German Avrupa, Konfyş Asya, Sahra Altı Afrika, Orta Doğu, Güney Asya ve Doğu Avrupa) deneysel geçerlilikleri de ayrıştırma analizi ile test edilmiştir. 62 toplumdun 59'unun, (Kosta Rica ve Guatemala hariç) varsayıldıkları kümelerin içinde bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Oluşturulan bu ktrel kümeler çeşitli çalışmalarda bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Örneğin Peterson ve diğerlerinin (1995) 21 ülkeyi karşılaştırdıkları rol atışması çalışmasında Hofstede'nin (1983) lke sonuçları kullanılmıştır. Buna benzer birçok çalışmada Hofstede'nin (1980) aynı anda iki ktrel boyuta dayanan ülke karşılaştırması kullanılmıştır. Peretz ve Fried'in (2008) rgtlerdeki performans değerlendirme ve ulusal kültür arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında ise, bağımsız değişken olarak GLOBE sonuçları kullanılmıştır. Bu çalışmada da kümeler arasındaki kültürel farklılıkları ve küme içinde kültürel benzerliklerin sağlandığını göstermesi nedeni ile GLOBE toplumsal kültür kümelerinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde araştırmanın nesnesi olan çok uluslu örgütler hakkında bilgi verilecek ve bu örgütlerin kültürleri üzerine odaklanılacaktır.

2. ÇOK ULUSLU ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Çok uluslu örgütlerin kültürünün yerel örgütler ile aynı özellikler taşıyacağını düşünmek hatalı olacaktır. Bu örgütler yapıları gereği birçok toplumda faaliyet gösterdiklerinden toplumsal kültür ile olan etkileşimleri yerel örgütlere göre daha karmaşık olacaktır. Bunun anlaşılabilmesi için çok uluslu örgüt kültürünün özel olarak değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

2.1. Çok Uluslu Örgüt

Şirketin üretimini kurulu bulunduğu ülkenin sınırlarının ötesinde yapmak üzere ana merkezinin dışındaki ülkelerde üretim tesisi kurması veya mevcut üretim tesislerini satın alması veya sermayesini arttırarak kendine bağlı bir şirket durumuna getirmesi olan dış yatırım son yıllarda dünya ekonomisinde gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Doğrudan dış yatırımlar ile çok uluslu örgütler arasında da yakın bir ilişki vardır çünkü bu yatırımların büyük bir oranı dünya çapında faaliyette bulunarak karlılıklarını maksimize etmeyi amaçlayan çok uluslu örgütler tarafından yapılmaktadır. Ortak politikalara izin veren, ana merkezin denetimi altında farklı ülkelerde faaliyet gösteren, kaynakları paylaşan, kontrol şekilleri ile birbirine bağlı olan çok uluslu örgütler ileri üretim teknolojileri ve yönetim bilgileri kullanarak yabancı ülkelerde yatırım yapmaktadırlar.

Dünya 2009 Yatırım Raporu'na göre dünya üzerinde 82.000 çok uluslu örgütün 810.000 şubesi vardır. Bu örgütlerde çalışan kişi sayısı ise yaklaşık 77 milyondur ve bu örgütler tarafından yapılan ihracat toplam ihracatın üçte birini oluşturmaktadır. Türkiye'de ise bu örgütlerin 21.079 şubesi bulunmaktadır.

Bartlett ve Ghoshal (1989) çalışmalarında çok uluslu örgütlerin tipolojisini oluşturmuş, çok uluslu örgütlerin bu yapılardan uygun olanı hangi faktörlere göre seçtiklerini belirtmişlerdir. Bu faktörler stratejik taleplerin yetenekler ile eşleştirilmesi ve bilginin önemi derecesidir. Geliştirdikleri tipolojide üç örgütsel formdan uygun olanını bulmak için bazı kriterlerin kullanılmasının nihai çözümü vermese de faydalı olacağını dile getirmişlerdir; kapasite ve varlıkların konfigürasyonu, denizaşırı faaliyetlerin rolü, bilginin gelişimi ve yayılımı. Bu kriterler ışığında örgütleri çok uluslu, küresel ve uluslararası

olarak değerlendirmişlerdir. Her ne kadar bu çalışmada, farklı ülkelerde faaliyet gösteren örgütlere çok uluslu örgüt denilecek olsa da Bartlett ve Ghoshal'ın (1989) tipolojisinin bilinmesinde de fayda vardır.

- Çok uluslu örgütler
 - Ademi merkezi ve şube olarak kendine yeten
 - Yerel fırsatları değerlendiren
 - Bireysel birimler içinde bilgi üretebilen
- Küresel örgütler
 - Merkezi ve küresel ölçekte
 - Denizaşırı faaliyetleri merkezi pratiklerin uygulama yeri olarak gören
 - Merkezlerde bilgi üreten
- Uluslararası örgütler ise
 - Sadece sermaye, teknoloji gibi çekirdek rekabetçi kaynakları merkezi,
 - Diğer kaynakları ademi merkezi olan,
 - Merkezindeki yapıyı şubelere adapte edebilen ve
 - Merkezde bilgi üretip bunu transfer eden örgütlerdir.

Öte yandan çok uluslu örgütleri sadece koordineli ve kontrollü aktivitelerden oluşan teknik ilişkiler ve sınır değişimlerinin karmaşık ağında olan sistemler olarak düşünmek yeterli olmamaktadır. Bunun yanında modern örgütün tanımından yola çıkarak içlerinde buldukları daha büyük toplumsal süreçler, kurumlar ve kültür kavramlarına iliştilmiş yükselen sistemler olarak kabul etmek gerekmektedir (Meyer ve diğerleri, 1980). Çok uluslu örgütler birkaç farklı sebepten dolayı örgütsel çalışmalar için uygun araştırma sahası olmaktadır. Bunlar çok uluslu örgütlere has fenomenlerin çözülmesi, varolan teorilerin geçerliliğinin kanıtlanması, genişletilmesi ve yeni teorilerin geliştirilmesidir (Roth ve Kostova, 2003). Çünkü çok uluslu örgüt heterojen ve karmaşık bir çevre sunmaktadır. Gerek kurumsal, gerek kültürel, gerekse ekonomik çevre yönünden farklılıklar sunan çok uluslu örgütler aynı zamanda farklı yönetim sistemleri ile yönetilen içsel birimleri de içinde barındırmaktadır.

Ayrıca örgütsel düzeyde sunduğu kültürel çeşitlilik de önemli bir saha olarak karşımıza çıkmaktadır. Çok uluslu örgütler çok sayıda farklı kültürü barındıran

toplumlarda faaliyet göstermektedirler. Farklı kültürlerin karşılaşması durumunda kültürel değişim süreci yaşanmaktadır. Bir sonraki bölümde çok uluslu örgüt içindeki bu kültürleşme süreci ele alınmıştır.

2.2. Kültürleşme

İnsanları geldikleri kültür ne kadar etkiliyor olsa da sosyal psikolog Floyd Allport'un (1934) yaptığı çalışmaya göre yeni bir kültüre dahil olmak ve grup içi etkileşim kişilerin davranışlarında önemli bir yer tutmaktadır. Niceliksel çalışmalarda da görüldüğü üzere trafik kurallarına uymak, işe zamanında gelmek gibi bireysel tavırlar bile büyük oranda kişinin başkaları ile kurduğu ilişkilerden etkilenmektedir (Allport, 1934). Kişiler bir gruba üye olduğu zaman; bu ister bir suç örgütü ister politik grup veya işyeri olsun, hareketlerinde değişiklikler gerçekleşmektedir. Bireyin iradesi üzerindeki değişim ve baskı ne kadar fazla ise gruptan o derece fazla etkilenmekte; grup içinde değerlerin paylaşılma düzeyi arttıkça ve inanç, grubun fonksiyonunda ne kadar önemli bir yer tutuyorsa sosyal baskı derecesi de buna paralel güçlenmektedir.

Kültürel elemanların yayılması sonucu oluşan bu değişim süreci kültürleşme olarak kavramsallaştırılmaktadır (Berry, 1980). Kültürleşme kavramına göre gruptan farklı değerlere sahip birey üzerinde veya birbirinden farklı iki grup arasında birinci elden ve sürekli, değişen kültür kalıpları sonucu değişim oluşmaktadır (Redfield ve diğerleri; 1936). Kültürel değişkenler sonucu oluşan psikolojik çıktılar grubun ve bireyin hareketlerini değiştirir duruma gelmektedir. Örneğin örgütlerde meydana gelen kişisel iş deneyimleri kişilerin çalışma değerlerini etkileyebilmektedir (Berry ve Sam, 1997; Feldman, 1981). Kuralcı davranışların öğrenilmesi, örgütün bireyi olarak ondan beklenen değerler gibi iş bağlantılı bu değişimler; örgütsel sosyalleşme olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerinin öğrenme süreci sadece somut ve kodlanmış bilgileri içermemekte değerler de aynı öğrenme sürecinin bir parçası olmaktadır (Jaeger, 1983). Ampirik çalışmalara göre kişinin kariyeri boyunca sıklıkla bu sosyalleşme süreci yaşanmaktadır (Weiss, 1978). Örneğin bir fabrika işçisi diğer işçilerin ne kadar çalıştığını gözlemleyerek bu standartların dışına çıktığı üzerinde oluşacak baskıyı fark edecek ve hareketlerini buna göre şekillendirecektir (Gouldner ve Gouldner, 1963).

Çok uluslu örgütlere bakıldığında benzer etki yerel çalışanlar üzerinde görülecektir. Yerel çalışanlar kültürel etkileşim sonucu merkez örgüt kültüründen yeni değerler almaktadırlar (Selmer ve De Leon, 1996). Toyne'nin (1976) kişisel değerler üzerinde yaptığı araştırma yerel şirketlerde çalışan Amerikalı yöneticiler ile yerel şirketlerde çalışan Meksikalı yöneticiler arasında belirgin değer farklılıkları olmakla birlikte; Meksika'da Amerikan çok uluslu örgütlerinde çalışan Meksikalı yöneticilerin her iki gruptan da farklı olduğunu göstermiştir. Araştırmanın en ilgi çekici yanı ise bu kişilerin içsel kontrol, liderlik, bilgi paylaşımı ve katılımcı yönetim konularında aldıkları sonuçların yerel örgütlerde çalışan Meksikalı ve Amerikalı yöneticilerin tam arasına düşmesidir. Lee ve Barnett'in (1997) yaptıkları çalışmada da çok uluslu örgütlerdeki birleştirici etki görülmektedir. Çeşitli kavramların algılanmasını ölçtükleri çalışmalarında Tayvanlı, Japon ve Amerikan bankaları arasında farklılıklar bulmalarına rağmen Tayvan'daki Amerikan bankaları ile Tayvan'daki Tayvan bankaları arasında düşük farklılıklar bulmuşlardır. Hofstede ve diğerleri (1990) tarafından yapılan araştırmada da bunu destekleyen sonuçlar ortaya çıkmıştır. Çok uluslu örgütlerin merkez çalışanları ile yapılan derinlemesine mülakatlarda şube çalışanlarının değerlerinde değişme olduğu şeklinde görüş bildirildiği ortaya çıkarılmıştır.

Değerlerdeki bu değişimin arkasında çeşitli nedenler yatmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde kültürleşmeyi oluşturan bu etkenlere yer verilmiştir.

2.2.1. Sosyal Ağlar

Örgütsel kültürün tutarlılığında etkili olan bir kavram, sosyal ağ teorisidir. Bu bakışa göre örgütler ilişkilendirildikleri sosyal ağlardan etkilenmekte ve bu sosyal ağların içlerinde bulunan aktörlerin tavır ve seçeneklerine kısıtlar gelmektedir (Burt, 1987). Yerel örgütlerde bu ağı endüstrideki diğer örgütler oluşturmakla beraber çok uluslu örgütlere bakıldığında ise bu sosyal ağın önemli bir kısmını genellikle aynı örgütün diğer ülkelerdeki şubelerinin oluşturduğu görülmektedir.

Bu teoriye göre kısıtların sebebi yakınlık derecesi (kohezyon) mekanizmasıdır (Burt, 1987). Yakınlık derecesine göre diğer kişiler ile kurulan doğrudan temaslar toplumsal yapılanmış algılara neden olmaktadır (Ibarra ve Andrews, 1993). Kurulan ilişkinin yoğunluğu ve çokluğu paylaşılan değerlerin transferini kolaylaştırmaktadır.

Eğitim, yenilik faaliyetleri ve en iyi uygulamaların (best practices) paylaşılması ile artan uyum grupların sınırlarını belirlemekte ve bu sınırlar içinde paylaşılan değerler ve uygulamaların oluşmasına neden olmaktadır (Levine ve Moreland, 1990). Her ülkedeki departmanın bağlı olduğu merkez ülkedeki departman yöneticileri en iyi uygulamaları sadece değerlendirmekle kalmamakta, oluşturulan ağlar ile yüksek oranlı ve hızlı bilgi paylaşımı sonucunda diğer ülkelerle bu uygulamaları paylaşır hale gelmektedirler (Dickson ve diğerleri, 2004). Bu etkenler sonucu farklı toplumlarda olsalar bile aynı sosyal ağı paylaşan örgütler arasında benzer kültürler oluşabilmektedir.

2.2.2. Yapısal Denklik

Yapısal denklik bakış açısına göre örgütteki aktörün aynı ağ içerisindeki bir başka aktör ile benzer role sahip olması şubelerin birbirlerine benzemesine neden olmaktadır. Çünkü aynı rollere sahip bu aktörlerden birisi kendisini diğerlerinden farklılaştıracak bir yeniliğe giderse, bu yeniliğe adapte olmayanlar üzerinde, oluşması mümkün negatif karşılaştırmayı engellemek adına baskı oluşacaktır (Burt, 1983). Bu denklik bakış açısına göre de aralarındaki rekabet sonucu benzer roller ve kalıplar sergilemeye başlayan aktörler bu fırsatların ve koşulların yönetimi için benzer davranışlar sergilemeye başlayacaklardır (Dickson ve diğerleri, 2004).

Güler ve diğerleri (2002) yapısal denklik kavramı yerine ağlardaki eşdeğerlik kavramını kullanmışlardır. Ağlardaki eşdeğerlik (equivalence in networks) ğrenme ve rekabetçi taklit için bir çeşit kaynak oluşturmaktadır. Bu sosyal ağın yeleri arasındaki uygulamaların yayılmasında rekabetçi sebepler önemli oranda etkili olmaktadır. Böylelikle hiç risk alınmadan veya minimum risk alınarak daha önce başarıya götürmüş uygulamalar tekrar edilmektedir.

Yapısal eşdeğerlik iki şekilde olabilmektedir. Aynı kaynaklara bağlı ve birbirlerinin ikamesi olan aktörler arasındaki rekabet aynı sosyal sistemin içindeki bu iki aktör arasındaki taklidi tetiklemektedir (Burt, 1987). Diğer bir durum ise yapısal eşdeğer iki aktör nc tarafların bağlarından dolayı da benzer davranış kalıpları sergileyebilmektedir. Yani iki aktör de aynı bağ ile nc tarafa bağlı ise sistemin diğer üyelerini benzer şekilde etkilemeye çalışmaktadırlar. Böylece nc taraf ikisi arasında çevresel etki yaratmakta benzer davranış kalıplarına neden olmaktadır (Mizruchi, 1993).

Güler ve diğeri (2002) yapısal eşdeğerlik yerine alternatif yorumlaması olan rol eşdeğerliği kavramını rekabetçi taklit için kullanmayı tercih etmişlerdir. Rol eşdeğerliğine sahip iki aktör üçüncü taraflar ile benzer ilişkiler kurmaktadır. Bu ilişki tavsiyeye, bilgiye, sosyalleşmeye dayanabildiği gibi maddi nedenlere de dayanabilmektedir. Bu sosyal yapı içinde benzer rol sergileyen aktörler aynı sosyal yapı içinde birbirlerinin ikamesi olduklarından rekabetçi nedenlerden dolayı benzer davranışlar da sergilemeye başlamaktadırlar (Burt, 1990, Güler ve diğeri, 2002; Mizruchi, 1992, Mizruchi, 1993, Winship ve Mandel, 1983).

Tüm bu süreçlerdeki bilgi transferine sadece iş bilgisi değil, uygulamanın arkasındaki kültür bilgisi eklenmektedir (Dickson ve diğeri, 2004).

2.2.3. Uygulamaların Transferi

Çok uluslu örgütler şubelerinin ilk kuruluş aşamasından itibaren süreçlerini tekrar etme yoluna gitmektedirler (Rosenzweig ve Singh, 1991). Bu örgütler uygulamaların yerel çalışanlar tarafından oluşturulmasını beklememekte, onun yerine merkezden ithal etmektedir. Bunun en önemli sebebi ise tüm farklılıklara rağmen örgüt içinde paylaştıkları pratiklerin örgütü bir arada tutmasıdır (Hofstede ve Hofstede, 2005). Bu pratiklerin taşınması teknik fayda sağladığı gibi sembolik faydalar da sağlamaktadır (Kostova, 1996). Teknik açıdan şubenin performansını olumlu yönde etkileme, belirsizliği azaltma, bireysel hareketlerin tahmin edilebilirliğini yükseltme, örgütün tutarlı politika ve prosedürleri uygulamak istemesi (Rosenzweig ve Nohria, 1994) amaçlanmakta iken, sembolik açıdan değerlere, sembollere ve normlara dayalı belirli tavır ve davranışları özendirme amaçlanmaktadır. Teknik amaç verimliliğe hizmet etmekte iken, sembolik amaç hareket kalıpları sayesinde değerlere meşruiyet yüklenmek istenmesidir (Kostova, 1996).

Uygulamaların transferine örnek verilmesi bu sürecin kültürleşmede oynadığı rolü göstermesi açısından önemlidir. Schein'in (2001) yaptığı niteliksel çalışmaya göre Digital Equipment Corp. (DEC) tüm dünyadaki birimlerini merkezdeki fiziksel yapılarından çalışan uygulamalarına, toplantıların yapılış tarzından örgüt üyelerinin kişisel özelliklerine kadar örgüt ile ilgili birçok konuyu aynı kılmaya çalışmaktadır. Örneğin örgüt üyelerinin herbirinin güçlü bireysellik, bağımsızlık ve bireysel iş yapış stillerini oluşturabilmesine fırsat tanımaktadır. Örgütün Fransa şubesinde yapılan görüşmede insan kaynakları

yöneticisi, Fransız kültürüne ters olarak örgütte kendi işi tanımını kendisinin yapmasının istendiğini belirtmiş, alışık olmadığı bu durum karşısında çalışma arkadaşlarından yardım istediğinde de kimsenin bu konuda kendisine yardımcı olmadığını, üstlerinin ise kendi işi tanımını kendisinin yapması gerektiği ve bu yüzden onu işe aldıklarını söylediklerini bildirmiştir. Fransa'daki geleneksel örgüt kültüründen farklı olan bu duruma insan kaynakları yönetici ilk başta alışamamış olmasına rağmen, kültürleşme sonucunda değerlerinde değişim yaşanmış ve artık hiçbir Fransız örgütü için çalışamayacağını söylemiştir (Schein, 2001). Benzer uygulama transferi 1997 yılında Amerikalı Merrill Lynch'in İngiliz Mercury Asset'i satın almasında da yaşanmıştır. Amerikalı Merrill Lynch, İngiliz örgütteki nesillerden beri devam eden hiyerarşik düzeni kırmak ve gayri resmi, agresif ve girişimci özelliklerini satın aldığı örgüte transfer edebilmek için kültürel değişime sebep olacak "Free Friday" uygulamasını başlatmıştır (Earley ve Mosakowski; 2004).

Yukarıdaki örneklerde de olduğu gibi örgütsel kültürün etkileri öncelikle ve yüksek oranda kültürün dış halkaları olan davranışlar üzerinde görülmektedir (Schein, 1992). Bu katmansal değişim sonucu aynı birimin üyeleri benzer davranışları paylaşmakta, bu davranışlar da normlar haline gelmeye başlamakta ve zamanla değerlere dönüşmektedir. Davranışları değişen insanların akılsal programlamaları da değişmektedir (Hofstede, 1980). İçsel ve dışsal farklılıklar gözetilmeksizin yeni operasyonlar için merkezdeki kurumsallaşmış bilgi ve uygulamaların gönderilmesi ile, bu uygulamalara uygun kültür de diğer birimlere taşınmaktadır (Beechler ve Yang, 1994).

2.2.4. Kültürel Kontrol Mekanizması

Çok uluslu örgütlerde iki çeşit kontrol mekanizması kullanılmaktadır. Bunların birincisi açıkça görülen ve bilinen bürokratik kontroldür. Resmi ve kurallara dayalı bu kontrol mekanizmasında örgüt üyelerinin seçimi, eğitimi ve takibi çeşitli kurallara bağlanmıştır. Diğer bir yöntem ise kültürel kontroldür (Jaeger, 1983). Çok yüksek maliyetlere neden olmasından dolayı maliyet odaklı örgütlerin kaçındığı kültürel kontrol yöntemi (Baliga ve Jaeger, 1984) tüm yüksek maliyetine rağmen bazı çok uluslu örgütler tarafından tercih edilmektedir. Bazı örgütler doğrudan gözlemlemek, raporlamak ve performans değerlendirme gibi bürokratik kontrol yöntemlerinin yanı sıra ikincil bir kontrol mekanizması kurmanın uzun dönemde daha az maliyetli olduğunu varsaymaktadır

(Selmer ve De Leon, 1996). Çünkü bu sayede merkez örgütün arzuladığı davranışlara kılavuzluk edecek değerler içselleştirilecek (Selmer ve De Leon, 1996) ve sosyal baskı sonucu performans korunacak ve artırılabilecektir (Jaeger, 1983).

Çok uluslu örgütler çeşitli yöntemlerle şubeleri üzerinde kültürel kontrol sağlamaktadır. Jaeger'ın (1993) ortaya attığı “Z tipi” örgütlerde uzun dönemli istihdam, ortak karar verme, bireysel sorumluluk, yavaş ilerleme ve terfi, uzmanlaşmış kariyer imkanları ve çalışanların ailesine bakım gibi yöntemler kültürel kontrol amaçlı kullanılmaktadır. Bu örgütler gayriresmiliğe dayanmakta, örgütsel kültüre dayalı örtülü kontrol mekanizmaları bulunmakta ve bu tür kontrol mekanizmalarını da yurtdışı şubelerine taşımaktadırlar. Yöneticiler arası paylaşılan değerlerin yaratılmış olması resmi kontrol yöntemlerinin azalmasına neden olmaktadır. Bu tür bir stratejiyi sağlıklı bir şekilde kullanabilmek için örgütlerin yabancı yöneticileri kullanması, onlara yoğun bir eğitim ve sosyalleşme imkanı sunması gerekmektedir. Z tipi örgütün örgütsel kültürü çok güçlü olmakta ve uzun süreli istihdam ederek kültürünü aşıladığı yöneticileri merkez ve şube arasında taşıyıcı görevi görmektedirler.

Kültürel kontrolün işlevini sürdürebilmesi için şubede örgütsel kültürün kurulması ve korunması gerekmektedir (Jaeger, 1983). Bunun için de genellikle çok uluslu örgütler kendi kurumsal kültürlerini kontrol, koordinasyon ve entegrasyon için teşvik etmekte (Schneider, 1988) ve yabancı ülkede de kendilerinininkine benzer fiziksel iş ortamının benzerini yapılandırmaktadırlar (Selmer ve De Leon, 1996). Örneğin Singapur'da faaliyet gösteren İsveçli şirketler fiziksel çalışma ortamı özelliklerini bile şubelerine taşımaktadır (Selmer ve De Leon, 1996). Kültürel kontrolün sonuçlarına bakıldığında zaman da beklenen etkinin oluştuğu görülebilecektir. Selmer ve Leon'un (1996) yaptığı çalışmaya göre Singapur'daki İsveçli örgütün yerli yöneticilerin iş değerleri kültürleşme sonucu merkezi örgütün örgütsel kültüründen etkilenmekte ve Singapurlu yöneticilerin iş değerlerinden farklılık göstermektedir. Jaeger (1983) de çalışmasında çok uluslu örgütlerde kontrol mekanizmasını araştırarak örgütsel kültürün deniz aşırı ülkelere bile gidebildiğini ortaya çıkarmıştır.

Çok uluslu örgütlerde yöneticilerin transferi de kontrol amaçlı kültürleşme için kullanılmaktadır. Sosyalleşen yöneticiler sözlü ve uluslararası bilgi ağları kurmaktadır

(Edström ve Galbraith, 1977). Edström ve Galbraith'ın (1977) Unilever yönetim kurulu başkanından verdikleri örnekte yönetsel, örgütsel veya müşteriler ile ilgili problemlerin ortadan kaldırılabilmesi için birçok farklı kültürden yeteneğin bir araya gelmesini faydalı olacağı ama bu kişilerin de verimli olabilmeleri için ortak bir dil kullanmaları ve ortak bir kültürü paylaşmaları gerektiğinin altını çizmişlerdir.

2.2.5. Yöneticilerin Etkileri

“Kusursuz şirketler büyük liderlerin değerlerini ve uygulamalarını içeren kültürler geliştirmekte ve paylaşılan bu değerler ilk yol göstericiden sonra da yıllar boyu etkinliğini sürdürmektedir” (Peters ve Waterman, 1995; 61).

Örgüt kültürü üzerinde örgütün kurucusu, lideri ve yöneticileri benzer sırada öneme sahiptir (Dickson ve diğerleri, 2004). Öncelikle örgütün kurucuları tarafından oluşturulan örgüt kültürü (House, 2004; Laurent, 1986; Schneider, 1987; Schein, 1992), etkisini yıllar boyunca sürdürmektedir. Kurucular rol modeli olma, sosyalleşme ve işe alımdaki seçim yöntemleri ile kendilerinden daha alt düzeydeki liderleri de etkilemektedir (House ve diğerleri, 2002). Kurucular örgütsel hayatın ilerleyen dönemlerinde kendi değerlerine sahip yöneticileri işe almakta ve buna uygun bir kültür inşa etmektedirler (Giberson ve Resick, 2001). Böylece daha sonra gelen liderler de kurucunun etkisini devam ettirmekte (Schneider, 1987; Schein, 1992; Thompson ve Luthans; 1990) ve bu değer sistemine sadık kalmaktadırlar (Locke, 1991).

Schneider'ın (1987) çekim (attraction), seçim (selection) ve yıpranma (attrition) süreçlerinden oluşan ASA modelinde de kurucunun etkileri kendisini hissettirmektedir. Bu model, örgütte kişilerin davranışını belirleyen temel öğeyi benzer davranışlar gösteren örgüt üyeleri olarak görmekte, bu örgüt üyelerini de kurucuya dayandırmaktadır. Örgütsel yapı, teknoloji, süreçler ve kültürün sebebi olan bu davranış biçimi, örgütün kurucusunun belirlediği amaçlar çerçevesinde şekillenmektedir. Çünkü ondan sonra geliştirilen tüm teknolojiler, yapılar ve kültür onun yarattığı çekirdek kadronun ürünüdür. Bu kadroyu oluşturan kişilik ise kendileri ile benzer olarak algıladıkları ve algılandıkları örgüte katılan kişilerden oluşmaktadır.

Pettigrew (1979) çalışmasında kurucular dışında yöneticilerin de örgüt kültürü üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmıştır. Bunun için de örgütleri zamansal bir süreçte izleyerek, geçmiş, bugün ve gelecek olarak devamlı bir sistem ortaya çıkarmıştır. Pettigrew (1979) yaptığı çalışmada, örgütün kurulduğu tarihten çalışmayı yaptığı güne kadarki bilgiyi toplayarak, bu bilgiyi her genel müdür değişikliğindeki yapısal değişiklikler ile karşılaştırmış ve aralarında bir ilişki bulmuştur. Campbell (2004) da çalışmasında liderlerin örgüt kültürü üzerinde verimliliği artırmak için değiştirici güce sahip olduğunu belirtmektedir. Trice ve Beyer (1993) de liderin örgüt kültürü üzerinde örgüt kültürünü yaratmak, varolan örgüt kültürünü değiştirmek, farklı kültürleri bir örgütte birleştirmek ve varolan kültürü şekillendirip düzenlemek etkileri olduğunu söylemektedir.

Yöneticiler örgüt kültürü üzerindeki etkilerini meşru bazı güçler ile yapabilmektedirler. Yöneticiler bu etkiyi cezalandırma ve ödüllendirme gibi çeşitli uygulamalarla, işe alım ve işten çıkarma gibi sosyal etkileşimleri kontrol edebilme güçleri ile sağlamaktadırlar (Hofstede, 2000). Bu süreç sonunda yöneticilerin değer sistemlerinin örgüt içinde çalışanlar üzerinde de yansımaları olmaktadır. Çünkü kişilerin değerleri sabit değildir ve her ne kadar tüm değerler de değişim olmasa da kişilerin zaman içerisinde kendi değer ve tavırlarında değişim yaşanmakta, özellikle geribildirim sonucu bu değişim hızlanmaktadır (Rokeach, 1974). Ayrıca ast – üst arasındaki modelleme yoluyla da sosyalleşme gerçekleşmekte, yabancı iş normları ve değerleri yerel örgüte taşınmaktadır (Selmer ve De Leon, 1996).

Yöneticiler aynı zamanda beklentileri ile de çalışanlarının değerleri üzerinde etki sahibi olabilmektedir. Örneğin yüksek sadakate değer veren yöneticiler çalışanlarından da birbirlerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmelerini beklemekte veya yüksek güç mesafesi ve paternalizme değer veren yöneticiler ise güç delegasyonunu istememektedirler (Aycan ve diğerleri, 2000). Böylece; bu tarz değerler örgüt içerisinde cesaretlendirilmekte ve benzer değerler örgüt içerisinde kartopu etkisi ile büyümektedir. Bunun doğal sonucu olarak da örgüt içinde kişilik, değerler ve kültürün algılanışı gibi birçok boyutta homojenlik oluşmakta (Schneider, 1987), örgüt içinde değer şemaları kronikleşmektedir.

Yöneticiler kültürel uygulamalar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Hofstede ve diğerleri, 1990). Çünkü yöneticilerin ve liderlerin değerleri, örgüt üyesi olan çalışanların

günlük uygulamaları haline gelmektedir. Çalışanların değerleri değişirse de üst düzey yöneticilerinde oluşabilecek değişiklikler oyunun kuralını ve dolayısıyla bu oyuna göre geliştirilecek taktikleri değiştirmektedir (Hofstede ve diğerleri, 1990). Weber'ın (1948) çalışmasında örgütsel otoritenin devamlılığı ile çalışanların karizmatik kuralları rutinleştireceği ve böylece kurucuların değerlerinin çalışanların davranışlarına olan etkisi açıklanmıştır. Kısaca lider örgüt formunu ve uygulamalarını etkilediği gibi örgütün kültürünü de etkilemektedir (Bass, 1985; Miller ve Droge; 1986; Schein, 1992).

Örgütsel kültür üzerinde etkili olan bu yöneticilerin değerleri de hem örgütsel geriplanlarından (Earley ve Mosakowski, 2004) hem de kendi toplumsal kültürlerinden etkilenmektedir (Gelfand ve diğerleri, 2004, House ve diğerleri, 2002). Toplumsal kültür tarafından uygun görülen baskın kültürel normlar küresel lider davranışlarını etkilemekte, yöneticiler ve lider o kültürde olan lider davranışlarına göre hareket etmektedir (House ve diğerleri, 2002; Smith, 1997). Bir başka ifade ile liderin ve kurucunun değerleri de aslında büyük bir toplumun değer yansımalarıdır (Hanges ve diğerleri, 2000).

Tüm bu bilgiler ışığında çok uluslu örgütlerin, şubelerine merkezden kurucu olarak veya önemli pozisyonlar için gönderdikleri yöneticiler sadece örgütün yapısal tasarımını ve örgütsel uygulamaların transferini sağlamakla (Rosenzweig ve Singh, 1991) kalmayıp aynı zamanda yabancı iş normlarının şubelere aktarmakta (Selmer ve De Leon, 1996), merkez ofis kültürünü şubelerde sosyalleştirmekte ve yerel yöneticileri bu kültüre yönlendirmektedir denilebilir (Ondrack, 1985; Trice ve Beyer, 1993). Araştırmalar (Edstrom ve Galbraith, 1977; Lincoln ve diğerleri, 1978) yabancıların yönetici rolüne ek olarak çok uluslu örgüt kültürünü taşıyıcı rolünü de üstlendiğini göstermektedir (Rosenzweig ve Singh, 1994). Uluslararası ortak girişimlerde de gelen yabancı yöneticiler ulusal kültürleri ile birlikte ana örgütün kurumsal kültürünü de yanlarında getirmektedir (Shenkar, 2001). Ayrıca bu tür üst düzey yöneticiler diğer çalışanların motivasyonunda önemli bir etkiye ve kurumsal kültürün oluşmasında ve şekillendirilmesinde önemli birer role sahiptirler.

Uluslararası mobiliteye sahip bu yöneticiler aynı zamanda merkez örgütün arzuladığı şubeler arası amaçsal yakınsamaya da hizmet etmektedirler (Doz ve Prahalad, 1991). Ralston ve diğerleri (1997) de çok uluslu örgütlerdeki yöneticilerin etkisini

yakınsama görüşü ile açıklamıştır. Yakınsama görüşüne göre toplumlar endüstrileşme ile birlikte, özgür pazar ekonomisine geçmekte ve bu da kişilerin değerlerinde önemli farklılıklar doğurmaktadır. Kapitalist ülkeler de Batılı ülkeler olduğundan yakınsama tek yönlü doğudan batıya şeklinde gerçekleşmektedir. Bu değerlere sahip batılı yönetim teknikleri, davranış ve iş sistemleri değişim için etken oluşturmakta, çok uluslu örgütler özelinde ise bu örgütlerin batılı yöneticileri değişim için birer vekil görevi görmektedir.

Kısaca özetlemek gerekirse çok uluslu örgüt kültürü üzerinde, merkez örgüt kültürünün çeşitli mekanizmalar yolu ile etkisi bulunmaktadır. Sosyal ağlar, yapısal denklik ve uygulamaların transferi gibi yöntemler ile merkez örgüt farklı toplumlardaki birimlerden oluşan örgüt üzerinde, benzer bir örgüt kültürünün oluşması için çaba sarfetmektedir. Tüm toplumsal farklılıklara rağmen merkez örgüt tarafından örgüt kültürü diğer şubelere de taşınmak istenmektedir. Böylece örgüt üzerinde baskıya neden olacak birimler arasında kültürel yönden farklılıklar ortadan kaldırılacaktır (Triandis, 1982). Grubun değer üzerindeki fikir birliği derecesi grubun etkinliği ve durağanlığı açısından hayati önem taşıdığından, ne kadar çok üye aynı değeri taşırsa sosyal ilişkilerde daha fazla tutarlılık, geçerlilik, yapışıklık sağlanmış olacaktır. Bu durumda örgüt içinde daha verimli bir ortam yaratılarak kişilerin birlikte çalışması, birbirleri ile geçinmesi ve görevleri gerçekleştirmesi mümkün kılınacaktır. İnsanların grup halinde yaşamalarını sağlayan bu değerler onların, belli bir amaç etrafında toplanabilmelerini sağlamakta, hareket ve tavırlarının tahmin edilemez olmasını engellemekte ve durağan kalıplar oluşmasını sağlamaktadır. Kültürel olarak birbirine benzeyen gruplar iş yapmada kültürel olarak birbirine benzemeyen gruplara göre daha rahat çalışabilmektedir (Griffith ve diğerleri, 2000).

Merkez örgütten şubelere kültürel değer ve uygulama transferini yapmak köken ülke ile benzer toplumsal kültürel kümede faaliyet gösteren şubeler üzerinde görece daha kolaydır (Beechler ve Yang, 1994). Çünkü iki toplum arasındaki kültürel farklılık azaldıkça örgütsel kültürel replikasyon kolaylaşmaktadır. Bu duruma verilebilecek en uygun örnek bazı Japon örgütlerin Amerika'da yatırım yaparken köken ülke kültürüne benzer kırsal bölgelerde yatırımı tercih etmeleridir. Ancak çok uluslu örgütlerin tüm şubeleri merkez örgüt ile benzer toplumsal kümelerde faaliyet göstermemektedirler. Çok sayıda sosyo kültürel çevreyi bünyesinde barındıran çok uluslu örgütler köken ülkeden çok

farklı toplumlardaki şubelerine de kültürel değerlerini ve uygulamalarını taşımak isteyebilmektedir. Bu durumda farklı toplumlardaki birimlerine kültürel değerler ve uygulamalar taşımak isteyen çok uluslu örgütün karşısında önemli bir engel durmaktadır; toplumsal kültür.

Çünkü yapılan yapılan yazın taramasında görülmüştür ki örgüt kültürü üzerinde, içinde faaliyet gösterilen toplumun kültürünün de son derece yüksek etkisi bulunmaktadır. Yazından örgüt kültürünün toplumsal kültürden etkileneceği düşüncesinin genel kabul gören bir görüş olduğu anlaşılmaktadır. Bu görüşe göre, örgütün faaliyet gösterdiği toplumun kültürel özellikleri, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde örgüt kültürüne yansımaktadır. Bir başka ifade ile içinde bulunulan sosyo kültürel çevre, paylaşılan yönetim inançları ve varsayımlardan oluşan çalışanla ve görevle ilişkili olan içsel iş kültürünü etkilemektedir. En basit örnekle paternalistik ve yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda faaliyet gösteren örgütlerde çalışan kişilerin de toplumu yansıtacağı, bu nedenle proaktif olamayıp, reaktif olacakları tahmin edilmektedir (Aycan ve diğerleri, 2000).

Toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerinde etkisi olabileceği görüşü çok uluslu örgütler için önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmada incelenen kültürel boyutlar ile de örnek vermek gerekirse toplumlar arasındaki belirsizlikten kaçınma kültürel boyutu açısından farklılıkların çok uluslu örgütlerin birimleri arasında sorunlara neden olabileceği görülebilecektir. Örgütü bir arada tutmak amacı ile belirsizliği azaltmayı hedefleyen kurallar konulması belirsizlikten kaçınmanın düşük ve yüksek olduğu toplumlarda farklı sonuçlara neden olabilecektir. Amerika ve İngiltere gibi belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlardaki birimlerdeki çalışanlar sıkı kurallardan rahatsızlık duyacak öte yandan belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlardaki birimlerin çalışanları uygulanabilir olmalarına bakılmaksızın kuralların olmasından mutluluk duyacaklardır (Hofstede ve Hofstede, 2005).

Görüldüğü üzere kültürel yönden farklı toplumlardaki birimlere merkez örgüt tarafından benzer bir şekilde yaklaşılması toplumsal kültürel farklılıklar nedeni ile örgüt içerisinde tatmin sorunlarına neden olacaktır. Kültürel uygulamaların kişilerin değerleri ile uyumlu olmaması halinde çalışanlar kendilerini tatminsiz hissedeceklerdir. Örgütlerin

toplumsal kültür ile uyumlu olmayan kültürel uygulamaları çalışanların rahatsızlığına ve hatta başarılı olmaya daha az istekli olmalarına neden olacaktır (Newman ve Nolen, 1996).

Örgütlerin sürekli etkileşim halinde oldukları toplumdan etkilenmeleri son derece doğaldır. Örgütün üyeleri kültürel çevrenin ürünü olan bireylerden oluşmakta, bu bireyler de toplumdan edindiklerini örgütlerine taşımaktadırlar. Bireyler toplumsal kültür repertuarlarının dışına çıkamamakta, toplumun onlardan kültürel yönden beklentilerine cevap vermektedir. Bu durumda örgütlerine doğumlarından itibaren öğrendikleri toplumsal kültürün değerlerinden farklı bir kültürel değer getirebilecekleri de düşünülememektedir.

Görüldüğü üzere gerek örgütsel nedenlerle gerekse bireysel nedenlerle örgütlerin içlerinde bulunduğu toplumsal kültürden etkilendikleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle çok uluslu örgütlerin birimlerinin de faaliyet gösterdikleri toplumdan kültürel açıdan etkilenecekleri beklenmektedir.

Yazından elde edilen tüm bu bilgilere göre çok uluslu örgüt kültürü üzerindeki iki farklı baskı bulunduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan birincisi içinde faaliyet gösterilen toplumsal kültür, ikincisi ise merkez örgüt kültürüdür. Bu çalışmada ise bu iki tür baskının çok uluslu örgüt kültürü üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu incelenmek istenmiştir. Böylece örgütsel kültürleşme etkisi sonucu ile çok uluslu örgütün toplumsal kültürel farklılıklara rağmen bir örgüt kültürü oluşturup oluşturamayacağı hakkında fikir sahibi olunabilecektir. Toplumsal kültürel farklılıklara rağmen çok uluslu örgüt kendi içerisinde bir örgüt kültürü oluşturabiliyorsa merkez örgüt kültürünün kültürleşme yolu ile farklı kültürel toplumlardaki birimlerini de kültürel yönden etkileyebildiği söylenebilecektir.

Tüm bu bilgiler ışığında çalışmada bölgesel kültürel ayırım, çok uluslu örgütlerde örgüt kültürü açısından fark yaratmakta mıdır araştırma sorusu ortaya çıkmıştır.

Bu sorunun cevaplanabilmesi için çok uluslu bir örgütün farklı kültürel toplumlardaki birimlerinin kültürü ölçülmüş ve tüm toplumsal farklılıklara rağmen örgüt kültürü açısından farklılığa sahip olup olmadıkları incelenmiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde öncelikle araştırma sorusunun cevaplanabilmesi için kullanılan ölçek

olan kültürel boyutlar hakkında bilgi verilmiş, ardından uygulamalı araştırma hakkında detaylı bilgi paylaşılmıştır.

3. KÜLTÜREL BOYUTLAR

Her kültürün sahip olduğu karşılaştırılabilecek birçok değer mevcuttur ve bu değerlerin bazıları tüm toplumlarda ortak iken bazıları sadece belirli toplumlarda vardır. Fakat bu değerlerin tek tek karşılaştırılması oldukça zor olduğundan araştırmalarda genellikle gruplandırılarak organize edilmişlerdir.

Birçok farklı araştırmada çeşitli toplumsal düzey değer boyutları ortaya çıkarılmıştır. Farklı kültürler üzerinde yapılan ve farklı faktörler kullanılan bu çalışmaların ortak yanı genellikle çift kutuplu (bipolar) kültürel boyutlar inşa ederek ulusal farklılıkları açıklamaya çalışmalarıdır. Örneğin Triandis ve diğerleri (1986) aile bütünlüğü, karşılıklı bağlılık, kendine güven ve gruptan ayrılık olmak üzere dört faktör ortaya çıkarmıştır. Schwartz ise (1994) üç toplumsal konu üzerinde durmuştur. Bunlar; birey – grup arasındaki ilişki, sorumlu ortaklaşa davranış sağlanması, toplumda ve doğada insanın rolü. Benzer şekilde Trompenaars (1993) da çeşitli kültürel boyutlar ortaya çıkarmış ve bu boyutları evrensellik – belirli bir topluma bağlılık, bireycilik – toplulukçuluk, başarıma – başkasının üstüne atma, zaman yönelimi, doğa ile ilişkiler olarak tanımlamıştır. Inglehart (1990) ise çalışmasında refah – hayatta kalma ve rasyonellik – geleneksellik olarak iki farklı kültürel boyut ortaya çıkarmıştır. Kluckhohn ve Strodtbeck de çalışmalarında (1961) insan doğası, zamana bakış, eyleme bakış, insan – doğa ilişkisi, insan – toplum ilişkisi olmak üzere 5 farklı boyut ortaya çıkarmıştır. Smith ve diğerleri ise farklı çalışmalarda evrensellik – bağımsızlık, başarıma – yükleme, bireycilik – toplulukçuluk (1995) boyutları ile korunma – sosyal eşitlik ve sadık bağlılık – faydacı bağlılık boyutları (1996) olmak üzere iki farklı kültürel boyut yapısı ortaya çıkarmışlardır.

Kültürler arası araştırmacılar arasında önemli bir yere sahip olan Hofstede (1980) çalışmasında, sosyal eşitsizlik, birey ve grup arasındaki ilişki, cinsiyetin toplumsal anlamları ve belirsizlikle baş etme gibi temel toplumsal problemleri ortaya çıkarmıştır. Ardından toplumda bireyin bu problemlerle baş ettiği dört farklı boyutu tanımlamıştır; güç mesafesi, bireycilik – toplulukçuluk, erillik – dişillik, belirsizlikten kaçınma. Hoppe'nin (1990) gerçekleştirdiği çalışma da aradan on yıl geçmiş olmasına rağmen Hofstede'nin ulusal sonuçlarını teyit etmiştir. Öte yandan Hofstede ve Bond (1988) daha sonra yaptıkları çalışmada Çin için hazırlanan Çin Değerler Anketi ile IBM çalışması arasında önemli

farklılıklar bulmuşlardır. Bu da batının zihinsel programlamasının ürünü olan belirsizlikten kaçınma boyutunun Çin Değerler Anketi'nde yer alamamış olmasıdır. Çünkü Çinliler bunun kendileri için önemli bir konu olduğunu düşünmemişlerdir. Öte yandan bu araştırma ile Batılı olmayan bir boyut olan Konfüçyüsçü İş Dinamiği araştırmaya dahil edilmiştir (Hofstede ve Bond, 1988).

Farklı özneler konuyu farklı çerçeveden inceliyor olsa da incelenen nesne aslında birdir. Her ne kadar farklı isimlendiriliyor olsa da kültürel boyutların nihai amacı toplumlar arasındaki farkın ortaya çıkarılmasıdır. Örneğin kimi toplumlarda insan doğası gereği iyi iken, kimilerinde insan iyi – kötü karışımıdır, kalanlarda ise insan zaten kötüdür. Diğer boyutlarda da buna benzer farklılıklar söz konusudur. Bir boyuta göre insanoğlu doğaya egemen olmalı, uyum içinde yaşamalı veya doğaya boyun eğmelidir; bir başka boyuta göre insan ilişkileri bireyci, grupsal tavırcı veya hiyerarşik olmalıdır. Bir boyuta göre bazı kültürler yapmayı ve çalışmayı, diğerleri asgari düzeyde çalışmayı tercih eder; bazı kültürler alanı kişisel olarak değerlendirirken diğerleri kamusal değerlendirir veya zamana yönelimleri geçmiş, şimdi ve gelecek olarak farklılık gösterir (Sargut, 1994).

Tez çalışmasında örgüt kültürlerinin ölçülmesi için GLOBE (House ve diğerleri, 2004) ölçeklerinden yararlanılmıştır. GLOBE çalışmasının kültürler arası farklılık ve bunun liderliğe etkileri dışında önemli amaçlarından biri de kültürel davranışların toplumsal ve örgütsel açıdan ölçümlenebilmesi için ölçekler oluşturmaktır. Çıkardıkları kültürel boyutlar kültür içinde ve örgüt içinde birbirine yüksek benzerlikte, kültürler arasında ve örgütler arasında ise birbirinden yüksek farklılıkta sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle tez çalışmasında GLOBE'nin kültürel boyutlarından ve bu boyutları ölçmek için kullandığı ölçeklerden yararlanılmıştır. Ölçek olarak GLOBE çalışmasının seçilmesinin çeşitli nedenleri mevcuttur. Bundan sonraki bölümde GLOBE ölçeğinin faydaları ve bu çalışmada kullanılan kültürel boyutlar açıklanılmaya çalışılmıştır.

3.1. GLOBE Çalışması

GLOBE 170 araştırmacının katkıları ile liderlik, örgüt kültürü ve toplum kültürü üzerine 62 farklı toplumda, 951 örgütte, 17.300 katılımcı ile yapılan çok uluslu bir araştırma projesidir. Amerika Eğitim Bakanlığı'nın 625.000 \$ ile desteklediği proje 1993 yılında başlamış ve günümüzde de devam etmektedir. Üç farklı sektörden, 1994 – 97 yılları arasında toplanan veriye dayalı olan bu çalışma Hofstede'nin (1980) çığır açan çalışmasına örgüt ve liderlik boyutlarını eklemeyi başarmıştır.

GLOBE çalışmasının en büyük avantajı diğer çalışmalardan farklı olarak kültür kavramını somut ve soyut olarak iki bileşene bölmektedir. House ve Javidan'a (2004) göre kültür kavramı iki tür kültürel manifestonun yansıması ile tanımlanmaktadır. Bunlardan birincisi grup üyeleri arasındaki psikolojik tavırlarda oluşan uzlaş, ikincisi ise yine aynı grup üyelerinde gözlemlenen ve raporlanan ortak uygulamalardır. Fark edileceği üzere kültür görünen ve görünmeyen iki tür bileşenden oluşmaktadır. Bu nedenle bu iki çekirdek bileşen, kültürün farklı tip manifestoları ile ölçülmüştür; bunlar ise değerler ve uygulamalardır. Değerler, örgütün veya toplumun nasıl olması gerektiği ile ilgili arzulananlardır ve bu da “ne olmalı, nasıl olmalı?” türü sorular ile bulunmaya çalışılmıştır. Uygulama kavramı ise örgütün ve toplumun “nasıl olduğu” ile ilgilenmektedir.

Öte yandan geleneksel kültür kavramında (Hofstede, 1980) değerler uygulamaları etkilemektedir. Bu görüşe göre toplumun değerlerinin ölçülmesi, o toplumun kültürünün tespitinde tek başına yeterlidir. Örneğin bir kültürde cinsiyetler arası eşitlik arzulanmakta ise, o kültürde gerçekten cinsiyetler arası eşitlik oluşmuş demektir. Eğer bunu kabul edersek ve bir toplumdaki değerlerden yola çıkarak kültürün bulunabileceğini varsayarsak, kültür kelimesini kullanmamıza da gerek yoktur, sadece değerler kümesi denilmesi yeterlidir. Oysa kültürü sadece değerler topluluğu değil aynı zamanda insan tarafından yaratılan çevre olarak da görmek gerekmektedir (Herskovitz, 1948). GLOBE çalışması ise uygulamalar ve değerler arasında negatif korelasyon olduğunu, bir başka ifade ile “işleri yapma yolu” ile “işlerin ideal yapılma yolu” arasında fark olduğunu deneysel olarak göstermiştir (House ve diğerleri; 2004).

Bu çalışmada GLOBE ölçeği kullanılarak, çok uluslu örgütün kültürü, değerler ve uygulamalar boyutunda ölçülebilmıştır. Soğan halkasına benzeyen örgüt kültüründe kültürleşme değerler ve uygulamalar üzerinde aynı zamanlarda ve aynı güçte etki oluşturmamaktadır. Kostova'nın (1996) belirttiği gibi uygulamaların transferi ile değerlere meşruiyet yüklenmek hedefleniyorsa uygulamaların değerlerden daha önce paylaşıldığı sonucu çıkmaktadır. Ayrıca kültürleşmenin etkileri daha çok kültürün dış halkaları olan uygulamalar üzerinde görülmektedir (Schein, 1992). Bunun sonucunda zamanla değerlerde de değişim yaşanmaktadır. Sonuç olarak GLOBE ölçeği sayesinde örgüt içinde değerler ve davranışların paylaşılması açısından bir farklılık varsa ölçme fırsatı yakalanacağı düşünülmüştür.

GLOBE çalışmasının bir diğer faydası da ölçeğinde bireylerin ortalamasını kullanmamasıdır. GLOBE çalışmasında Schein'in (1992) kültür görüşünden faydalanılmış, kültür topluluğun ortak denemelerinin ürünü olarak değerlendirilmiştir. Bu görüşe göre sosyal kültür dinamikleri, bireylere neyin arzulanır geldiğinin basit ortalamaları değildir. Hofstede de bir başka çalışmasında (2001) benzer görüşü savunmuş; kültürün, sadece büyük boy (king-size individuals) bireyler olmadığını ve bireysel dinamiklerin ölçülmesi ile anlaşılmayacağını öngörmüştür. Hofstede her ne kadar çalışmalarında ekolojiyi bireylerin ortalamaları olarak hesaplamışsa da, GLOBE çalışmasında bireyler kültür hakkında bilgi veren cevaplayıcılar olarak değerlendirilmiştir. Hofstede'nin bu eleştirisine de Hofstede'nin (2001) kendi cümleleri ile cevap vermişlerdir (Javidan ve diğerleri, 2006).

Bizler dışarıyı, kendimizi gözlemlediğimizden daha iyi gözlemleriz. Bu ankete göre de başkalarını gözlemlememiz aynı zamanda kendimiz hakkında da bazı ipuçları ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle kağıt ve kalem ile yapılan algılar birinci şahıslara dayandırılmak yerine üçüncü şahıslara dayandırılırsa daha geçerli olur (Hofstede, 2001; 9).

Katılımcıların birinci ve üçüncü şahıs olarak kullanılması GLOBE ve Hofstede'nin IBM çalışması arasındaki önemli farklılıklardan birisidir. GLOBE çalışmasında bireylere örgüt ve toplum hakkında sorular sorulmuş, bireyler toplum hakkında bilgi edinmek amacı ile kullanılmıştır. Hofstede'nin araştırmasında ise bireylerin cevaplandığı "kendileri için ne önemlidir" sorusunun kümülatif değerlendirmesi kullanılmıştır. İki bakış açısı

arasındaki fark somut bir kültürel boyut ile gösterilebilmektedir. Örgütlerde güç mesafesine bakıldığı zaman meslek, eğitim gibi sınıf farklılıklarının güç mesafesi puanlarında değişime neden olduğu görülmektedir. Hofstede ve Hofstede (2005) IBM çalışması ile ilgili yaptıkları yorumlarında meslek, eğitim gibi sınıf farklılıklarının güç mesafesinde 47 – 90 arasında puanların ölçülmesine yol açtığını göstermiştir. Kalifiye olmayan çalışanlar, memurlar, teknisyenler, bu pozisyonların yöneticileri, profesyonel çalışanlar ve bunların yöneticileri arasında güç mesafesi endeksinde sürekli ve sıralı bir azalış söz konusudur. Bu nedenle de çalışmalarını benzer orta düzey yöneticiler üzerinde yaparak ulusal kültürel farklılıkları bulduklarını dile getirmişlerdir (Hofstede ve Hofstede, 2005). Oysa GLOBE çalışması, kişilerin kendi değerlerini sormadığı için sınıf ve eğitim farkı olmaksızın toplumun genelini yansıtmaktadır (Dickson ve diğerleri, 2004).

Hofstede de (2001) daha sonra GLOBE çalışmasında olduğu gibi toplumsal ve örgütsel değerler ölçülürken bireyin kendi kendini değerlendirmesi yerine üçüncü şahıs gözü ile algılarının ölçülmesinin daha geçerli olduğunu belirtmiştir. Çünkü kişilere birinci tekil şahıs olarak sorular sorulması da sosyal beğenirlik nedeni ile farklı toplumlarda farklı sonuçlara ulaşılmasına neden olabilecektir. Bireylerin kendilerini değerlendirdiği bu tür anketlerde sosyal beğenirlik cevap önyargısı ile karşılaşılması her zaman için bir endişedir. Bu tür durumlarda katılımcılar rekabet, sorumluluk gibi konuların kendileri için olan önemini yüksek, ücret gibi konuların ise önemini olduğundan daha düşük gösterme çabasına girebilecektir. Arnold ve Feldman (1981) tarafından sosyal beğenirliğin test edildiği çalışma da bu durumu gözler önüne sermektedir. Bireylerin işi kabul etmesini etkileyen üç iş özelliği ve üç örgüt özelliği, katılımcılara dört farklı metot kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Bunlar zorunlu seçim, sıralama, puanlama ve Zedeck metodudur. Zorunlu seçimde 6 değişken için 15 ikili seçim sunulmuştur ve cevaplayıcı bunlardan birisini seçmek durumundadır. Sıralamada altı değişkenin en önemliden en önemsizine doğru sıralanması, puanlamada ise 100 puanı 6 değişken arasında dağıtması istenmiştir. Zedeck metodunda işin ve örgütün özelliği ile ilgili 6 farklı değişkenin varlığını ve yokluğunu anlatan paragraflar yazılmış ve kişilere oluşturulan 64 paragraftan hangilerini seçeceğini sorulmuştur. Cevap olarak ise bir ucunda “kesinlikle istemiyorum” ve diğer ucunda “kesinlikle istiyorum” cevapları olan 15 cm’lik bir ölçeği kullanmaları istenmiştir. Yapılan çalışmanın sonunda sosyal beğenirliğin cevaplayıcıların dört metoda olan cevaplarını da etkilediği görülmüştür. Sosyal beğenirlik arzusu yüksek gruplarda birinci tekil şahıs ile

sorulan sorular ile Zedeck metodolojisi arasında geçerli farklılıklar bulunmuştur. Örneğin puanlama ölçümünü göre kişilerin iş seçiminde ücret dördüncü önemli unsur olarak görülmekte iken, Zedeck metoduna göre ücret en önemli unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da yapılan çalışmada kullanılacak ölçüm tekniğinin çalışmanın sonuçları üzerinde doğrudan bir etkiye neden olabileceğini göstermektedir.

Öte yandan McCrae'nin (2005) çalışmasına göre de, örneklemin kendini değerlendirdiği çalışmalar ile toplumsal özelliklerin ortaya çıkarılmadığı görülmüştür. 46 ülke arasında yapılan çalışmaya göre kişilerin kendi bakış açılarına dayalı kişilikleri ile o ülkedeki en büyük beş kişilik tipi arasında geçerli bir ilişki yoktur.

Çeşitli çalışmalar da görülmüştür ki GLOBE ölçeği toplumsal ve örgütsel değer ve uygulamaların ölçülmesi konusunda uygundur ve gerek örgütsel gerekse toplumsal düzeyde yeterli ölçek özellikleri göstermektedir (Smith, 2006).

Tüm bu nedenlerden dolayı çalışmada GLOBE'nin kültürel boyutlarından ve bu boyutları ölçmek için kullandığı ölçeklerden yararlanılmıştır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Kültürel Boyutlar (GLOBE Boyutları)

Kültürel boyutların kaynaklarını kısaca özetleyecek olursak ilk altı kültürel boyut Hofstede'nin (1980) çalışmasından etkilenilerek alınmıştır. Bunlardan belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi değiştirilmeden aktarılmakla birlikte bireycilik – toplulukçuluk boyutu grup içi ve toplumsal toplulukçuluk olarak ikiye bölünmüştür. Toplumsal toplulukçuluk kanunlar, sosyal programlar ve toplumsal davranışı teşvik eden toplumsal uygulamalardan oluşmaktadır ve daha önceki araştırmalarda değinilmemiştir. Grup içi toplulukçuluğun kökleri ise Triandis'in (1995) çalışmalarına dayanmaktadır. Bireylerin aileleri ve örgütlerine bağlılıkları ile onlardan duydukları gururu yansıtmaktadır.

Hofstede'nin erillik boyutuna dayalı olarak ise cinsiyetler arası eşitlik ve atılganlık boyutları oluşturulmuştur. Geleceğe yönelik olma boyutu Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961), toplumun geçmiş, şimdiki ve gelecek zaman yönelimlerine göre şekillenmiştir. Benzer bir boyut Hofstede ve Bond (1988) tarafından yapılan Konfüçyüsçü İş Dinamikleri

çalışmasında da ortaya çıkarılmıştır. Performansa yönelik olma kültürel boyutu ise McClelland'ın (1961) başarı ihtiyacı çalışmasından etkilenmiştir. İnsani yaklaşım boyutu da köklerini Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) insan doğası iyi – insan doğası kötü başlıklı boyutundan almaktadır. Belirsizlikten kaçınma ise Cyert ve March'a (1963) kadar uzanan örgütsel bir davranış tipidir. Güç mesafesi kavramı da Mulder'in (1971) astlar ve üstler arasında gözlemlendiği güç farkını işaret etmektedir.

Toplumlar için olduğu gibi örgütler açısından da benzer kültürel boyutlar söz konusudur. Çünkü örgütlenme, özellikle karar verilirken gücün kimde olacağı ve hedeflenen amaca ulaşmak için hangi yöntemlerin gerekeceği ile ilgilidir. İlki güç mesafesi ile ilgili kültürel normlarla, ikinci ise belirsizlikten kaçınma boyutu ile ilgilidir. Diğer boyutlar ise doğrudan örgütün kendisi ile ilgili değil, örgütlerdeki insanların düşünceleri ve davranışları ile ilgilidir (Hofstede ve Hofstede, 2005).

Bundan sonraki bölümde araştırmaya konu olan kültürel boyutlar hem GLOBE çalışması açısından hem de farklı çalışmaların konuya bakışı çerçevesinde incelenmiştir.

3.2.1. Grup İçi Toplulukçuluk ve Toplumsal Toplulukçuluk

Birbirlerine zıt kutuplar olan bireycilik – toplulukçuluk boyutları sadece günümüz örgütlerinde ve toplumlarında değil antik medeniyetlerde dahi kültürel farklılıkların nedeni ve sonucu olmuştur. İlk olarak bireyci olan toplumlar kabile üyeliği ile birlikte toplulukçu olmaya başlamışlar; ülke oluşumları ile kompleks hukuk sistemlerine kavuşan kültürler adalet ve bireysel haklar gibi rasyonel sistemler ile modern hayatın bireyciliğine tekrar geri dönmüşlerdir. Bireycilik ve toplulukçuluğa dinsel çerçeveden de bakılabilir. Örneğin Yahudi inancına sahip kişiler Tanrı tarafından seçilmiş bireyler olduklarına inanmakta, bu da Yahudi inancını toplulukçuluktan uzaklaştırmaktadır. Doğuda gelişen dinlerde ise bugünün toplulukçuluğuna benzer hiyerarşik düzende bireylere sorumluluklar verildiği görülmektedir. Bireylerin, kişisel ihtiyaçlarını ve arzularını ön plana çıkarmasını eleştiren Konfüçyüs bireyin ailesine, ulusuna ve hatta tüm dünyaya karşı sorumluluğu olduğunu, toplumsal faydanın artırılması gerektiğini belirtmiştir (House ve diğerleri, 2004). Kısaca bireycilik ve toplulukçuluk değerleri tarihsel ve dinsel köklere sahiptir denilebilir.

Batı ile Doğu arasında kişi kavramı ve kişinin toplumdaki yeri açısından farklılık vardır. Batılılar kişiye yalıtılmış bir pencereden bakarken kişiyi yalnız duran, çevresinden ayrı bir birey olarak değerlendirir. Doğuda ise kişi sadece çevresi ile kurduğu ilişki ile vardır, böyle bir ilişki olmadığı takdirde kendisi de yoktur. Bunun dile yansıyan sonuçları da olmaktadır. Kashima ve Kashima (2003) çalışmalarında bireycilik – toplulukçuluk boyutunun dil ile olan ilişkisi gösterilmiştir. Cümle içinde birinci tekil şahsın düşmesinin incelendiği araştırmada 71 ülkede 39 dil karşılaştırılmış ve bireycilik sonucu yüksek olan kültürlerde “ben” (“I”) kelimesinin kullanılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Bu boyutun en önemli araştırmalarından olan Hofstede'nin (1980) çalışmasına bakıldığı zaman çift kutuplu bu boyutun farklılıkları çok daha kolay anlaşılacaktır. Hofstede (1980) bireyci toplumları bireyler arası bağların gevşek olduğu, herkesten kendisine ve ailesine bakmasının beklendiği toplumlar olarak tanımlamıştır ve bu toplumlarda bireylerin kendilerinin ve ailelerinin çıkarları doğrultusunda hareket edecekleri beklenmektedir.

Farklı çalışmalarda bu boyut kültürler arası farklılıkların ortaya çıkarılmasında kullanılmıştır. Örneğin Triandis ve diğerlerinin (1986) çalışmasında kendine güven ve ayrılık bireyselliği temsil ederken, aile bütünlüğü ve karşılıklı bağlılık toplumsallığı temsil etmektedir. Schwartz da (1999) çalışmasında tüm kültürlerde olan 3 temel değerden birisi olarak bireycilik / toplulukçuluk boyutunu işaret etmiştir. Schwartz'ın özerklik – yerleşiklik boyutuna göre özerk kültürlerde bireyler eşsiz varlıklarında hayatın anlamını ararken, toplum sosyal düzene dayalı olmayan hareketlere de izin vermektedir. Toplulukçuluk ile benzerlik gösteren iliştilenmiş kültürlerde ise bireyler hayatın anlamını gruba dahil olmakta bulmaktadırlar.

Bu boyutun örgütlere yansıyan sonucuna bakıldığında ise örneğin iş tanımlarında farklılıklar olduğu görülecektir. Bireyci kültürlerdeki örgütlerde bireyin katılımının esası, performansının diğerlerinden ayrılmış olmasıdır. Bu durum Japonya'da ise çok farklıdır; her bireyin iş tanımının belirtilmesine gerek yoktur. Çünkü temel iş birimi birey değil; iş grubu, sektör veya kimi durumda bütün departmandır. Dolayısıyla performansın sorumluluğu kişide değil tüm gruptadır.

Bireyci toplumların iş amaçları; bireyin kendisi ve ailesi için yeterli zaman, işte özgürlük ve rekabetçi iştir (Gelfand ve diğerleri, 2004). Toplulukçu kültürlerin ise iş amaçları eğitim fırsatları, iyi fiziksel çalışma ortamı, işte becerilerin kullanılabilmesi olarak sıralanabilir. Bu kültürlerde bireyler grupların astlarıdır ve grubun uyumu, mutluluğu için çalışırken, gruplar da onların güvenliğini sağlamaktan sorumludur. Bu boyuttaki farklılıklar bireylerin örgüte olan sadakatlerini de etkilemektedir. Bireyci örgütlerde örgüt üyesi kendisini örgütten bağımsız varsaymakta, ilişkilerinden ziyade kendi eşsiz yetenekleri ve becerileri sayesinde işe alındığını düşünmektedir. Bu tür toplumlarda bireyler örgütleri ihtiyaç duyduklarını kendisine veren olarak görmekte, bu nedenle de kendisine daha çok fayda sağlayan bir örgüt bulduğu zaman eski örgütünü terk edebilmektedir. Toplulukçu örgütler ise üyelerini örgüt ile bağları yüksek kişiler olarak görmekte, kimliklerine örgütün işlediğini düşünmektedirler. Ayrıca bireyin örgüt ile kurduğu ilişki rasyonel olmayıp sadakate dayalı olduğundan gerekirse örgüt çıkarı için kendi faydalarından vazgeçebilmektedir. Bunun karşılığı olarak da örgütlerinden zor ekonomik koşullarda dahi iş güvenliği beklemektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarında da bireycilik – toplulukçuluk nedeni ile farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Bireyci toplumlarda çalışanlar ücreti yaptıkları iş nedeni ile aldıklarını varsaymaktadırlar. Başarı üzerindeki katkılarına göre ücretlendirilmektedirler ve terfi esnasında kişisel performans, kıdem veya kişisel ilişkiler gibi değişkenlerden daha öncelikli sıradadır. İşten çıkarmada bile rasyonellik ön plana geçmekte, kişisel iş performansı ve yeni bir çalışan bulmanın maliyetine göre karar alınmaktadır. Oysa toplulukçu kültürlerde rasyonellik kendine en ön sırada yer bulamamakta, protokoldeki yerini kişinin örgütteki ve örgütün ilişki içerisinde olduğu endüstrideki tanıdıklarına bırakmaktadır (Gelfand ve diğerleri, 2004). Ayrıca bu kültürlerde zayıf performans, bir babanın çocuğunu kovamaması gibi, bir kişinin işten çıkarılması için tek başına geçerli bir sebep değildir. Bireyci kültürlerde ise prim veya ceza verilecekse bu, kişinin kendi performansına dayandırılmıştır. Örneğin grup halinde ve anonim olarak iyi performans gösteren Çinliler ürettikleri ürünlerin üzerine grubun ismi değil kendi isimleri etiketlendiği zaman daha düşük performans göstermekte, Amerikalılar ise tam tersine yüksek performans ile çalışmaktadırlar (Hofstede ve Hofstede, 2005).

Tüm bunlara ek olarak GLOBE ekibi yaptıkları faktör analizlerinde bu boyutun tek değil, iki farklı boyuttan oluştuğunu ortaya çıkarmışlar, (House ve diğerleri, 2004) her bir düzey için iki farklı ölçeğin kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Onlara göre aile gibi yakın gruplar ile uzak gruplar arasında birliktelik yönünden aynı kültür içerisinde bile farklılıklar söz konusu olabilmektedir (Gelfand ve diğerleri, 2004). Bunun sonucunda grup içi toplulukçuluk ve toplumsal toplulukçuluk olmak üzere iki farklı boyut ortaya çıkarılmıştır.

3.2.2. Güç Mesafesi

Toplumdaki pekçok çeşit olay ve davranışla da doğrudan alakalı olan bu boyut toplumun otoriteyi, statü önceliklerini ve güç mesafesini ne kadar kabul ettiğinin derecesidir (Hofstede, 1980). Güç mesafesi kavramı ise Mulder (1977) tarafından aynı toplumsal grup içinde güç sahibi olan A ile güç sahibi olmayan B arasındaki güç eşitsizliği olarak literatürde tanımlanmıştır. Bu da, toplumun en güçlü bireyin gücü ile en zayıf bireyin gücü arasındaki farka eşittir.

Güç mesafesinin arkasında yatan sebeplere bakıldığında zaman tarih ve dinin etkileri ortaya çıkmaktadır. İslam, Roma Katolik Kilisesi gibi yüksek güç mesafesini savunmamakta, aksine kutsal mekanları ve din adamlarını herhangi bir hiyerarşik sıraya dizme gereksinimi de duymamaktadır. Tüm bunlara rağmen İslam'a bağlı birçok toplum tarihsel köklerinden dolayı hiyerarşik bir ortamda hayatlarını sürdürmektedir (House ve diğerleri, 2004).

Din açısından olduğu kadar dil açısından da toplumların güç mesafesine yaklaşımında farklılık vardır. Ana dili "Romen dili" olan Fransa, İtalya, Romanya, Portekiz, İspanya gibi ülkeler güç mesafesinde orta değerlere sahipken, Hollanda, Danimarka, İngiltere, Almanya, Norveç, İsveç, Lüksemburg, Avusturya gibi Germen diline sahip ülkelerde ise düşük sonuçlar söz konusudur. Bu farklılığın sebebi dile göre ülkelerin belirli tarihsel geçmişlere sahip olmasıdır. Romen diline sahip olan ülkeler Roma İmparatorluğu'nun bir parçası veya bir zamanlar Roma kolonileri olan İspanya ve Portekiz'in kolonileridir. Öte yandan Germen dili ise yine aynı dönemde Roma kuralları dışında olan İngiltere gibi barbarlar tarafından kullanılmaktadır. Roma İmparatorluğu'nda

halk merkezden emir almakta iken Germen ülkeler yerel lordlar tarafından yönetilen küçük kabilelerden oluşmaktadır.

Hofstede'nin (1980) endeksi de bu kültürel geçmişlerin bir tür yansımasıdır. Bu endekse göre güçlü ve zayıf arasında en yüksek güç farklılığı olan ülkeler Filipinler, Meksika, Venezuela, Hindistan, Singapur, Brezilya, Hong Kong, Fransa, Kolombiya ve Türkiye'dir. Batı Avrupa, İsrail, Yeni Zelanda, Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada ise en düşük güç mesafesine sahip ülkelerdir.

Inglehart da çalışmasında toplumları Hofstede'nin (1980) güç mesafesine benzer bir şekilde laik rasyonel – geleneksel otorite boyutunda ayırtmıştır. Güç mesafesi ile korelasyona sahip bu boyut benzer özellikler göstermektedir. Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda otorite gelenekseldir ve kimi zamanlarda dinsel kökenlidir. Herkesin dünyada kendi yerini kabul ettiği bir eşitsizlik durumu söz konusudur. Düşük güç mesafesine sahip toplumlar ise laik rasyonel sınıfa girmektedir; otorite geleneksel sebepler yerine pratik düşüncelerden kaynaklanmaktadır. Schwartz (1999) da çalışmasında benzer bir şekilde hiyerarşi – eşitlikçilik boyutunu temel olarak almıştır.

Örgütlere bakıldığı zaman da toplumlarınkine benzer bir şekilde güç mesafesinin yansımaları görülebilecektir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda etki ve kontrol birkaç kişinin elindedir ve kişiler arasındaki ilişkilerde hiyerarşik çizgilerin izlenmesi beklenir. Çünkü bu kültürlerde ast ve üst birbirlerini varoluştan beri eşit görmemekte, hiyerarşik sistem de bu eşitsizlik üzerine kurulmaktadır. Yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde güç olabildiğince merkezde az kişinin elinde toplanmaya çalışılmakta, bu örgütün üyesi olan astlardan kendilerine söylenen yapıları beklenmektedir (Hofstede ve Hofstede, 2005). Bu kültürlerdeki örgütlerde birçok denetleyici pozisyonun olduğu, herkesin birbirine raporladığı yüksek örgütsel hiyerarşiler söz konusudur. Bu tür örgütlerde ast – üst ilişkisi duygusal olduğundan iyi bir yönetici en çok saygı duyulan ve baba figürü çizebilen kişidir (Hofstede ve Hofstede, 2005). Bu örgütlerde güç mesafesinin bir ucundaki çalışanlar yöneticilerine karşı çıkmamakta, yöneticiler ise otokratik ve paternalist olmaktadır.

Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde ise ast – üst birbirlerini eşit olarak görmekte, kişiler arası eşitlik kişilerin pozisyonlarının değişmesi ile kaybolabilecek roller üzerine kurulmaktadır. Az sayıda denetçinin olduğu yatay piramitlerde taban – tavan ücret aralığı da düşüktür. En düşük iş, yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerden farklı olarak emeğe dayalı işçilik değil, düşük pozisyonlu ofis işleridir. Önceliklerin olmadığı bu örgütlerde örneğin park yerleri ve kafeteryalar herkesin kullanımına açıktır.

3.2.3. Belirsizlikten Kaçınma

Bütün insanlar gelecekte ne olacağını bilmeden yaşarlar çünkü gelecek beraberinde belirsizliği de getirir. Bu belirsizliğin artışı ise insanoğlunda ciddi oranda endişe doğurmaktadır. Belirsizlik hissi sadece kişiler tarafından hissedilmediğinde, aynı zamanda toplumdaki diğer kişiler tarafından da paylaşıldığında bu kavram; bir kültürün insanların belirsiz ve bilinmeyen durumlardan duyduğu tehlike hissi olarak tanımlanabilir (Hofstede, 1984). Bu belirsizlik hissini ortadan kaldırmanın yolu ise tahmin edilebilirliktir. Her ne kadar kimi araştırmacılara göre (Bradac, 2001) Batı'nın, doğa üstünde kurmaya çalıştığı güç sonucu oluşan imkansız bir ütopya olsa da toplumlar belirsizliği azaltmanın yolu olarak teknoloji, kurallar ve dinleri temel enstrümanları olarak kullanmaktadır.

Toplumsal açıdan bakıldığı zaman belirsizlikten kaçınma farklılıklarının Roma ve Çin İmparatorlukları arasında dahi görüldüğü fark edilecektir. Romen dili konuşulan ülkeler belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkeler iken, Çince konuşan Tayvan, Hong Kong, Singapur ve önemli miktarda Çinli azınlıkların da olduğu Tayland, Endonezya, Filipinler ve Malezya'da ise belirsizlikten kaçınma düşüktür. Roma İmparatorluğu'nda kodlanmış ve herkesin uyması beklenen yasalar varken, Çin halkı kanun kavramı bile olmadan genel prensiplere göre karar almaktadır (Hofstede ve Hofstede, 2005). Günümüz Avrupa'sında da benzer farklılıklar söz konusudur. Almanların tüm diğer yasalar kullanılamaz durumda olmasına karşın yasaları (Notstandgesetze) varken, İngilizlerin yazılı bir anayasaları bile yoktur. Ayrıca Almanya'da işçi – işveren ilişkileri detaylı bir şekilde kodlanmış olmasına rağmen, İngiltere'de Endüstriyel İlişkiler Kanunu hiçbir zaman geçirilememiştir. Bir başka örnek ise belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde insanların mutlaka yanlarında hüviyet taşıması gerekmesidir, çünkü kolluk kuvvetleri ihtiyaç duyulduğu zaman karşısındaki kişinin kim olduğunu bilmek isteyecektir. Avrupa ülkelerinde yapılan araştırma kimlik zorunluluğunun

belirsizlikten kaçınma sonucu ile pozitif korelasyon içinde olduğunu göstermiştir (Hofstede, 2001).

Hofstede'nin (1980) çalışması belirsizlikten kaçınmanın kültürler arası karşılaştırılması açısından önemlidir. Bu çalışmaya göre: belirsizlikten kaçınma kültürel boyutu, net olmayan durumların bireyleri ne derece tehdit ettiğini, kural ve düzenin ne derece tercih edildiğini ve belirsizliğin toplumda ne derece tolere edildiğini göstermektedir. Fakat Hofstede daha sonraki çalışmalarında belirsizlikten kaçınma boyutunu uzun döneme yönelik olma tanımlamasıyla ele almıştır (Sargut, 1996). Hofstede'nin (1980) çalışmasında bunu ölçmek için de üç konu kullanmıştır; stres, kurala yönelik olma, istihdam sabitliği. Bunların üçünde alınacak yüksek sonuçlar belirsizlikten kaçınma ile pozitif korelasyon göstermektedir.

Schwartz (1999) da çalışmasında tüm kültürlerde olan 3 temel değerden birisi olarak özerklik – yerleşiklik boyutunu göstermiştir. Bu boyut belirsizlikten kaçınma ile de ilgilidir. Örneğin sosyal düzenin cesaretlendirildiği yerleşiklikte statüko ile belirsizlik azaltılmaya çalışılmaktadır.

Risk kavramı da belirsizlikten kaçınma ile ilişki halindedir. Kültürler riski ve belirsizliği diğerlerinden farklı olarak yorumlamakta, bu nedenle de bazı kültürlerde riskli hareketlerden kaçınmaya çalışılırken diğerlerinde bu tür durumlar aynı endişeye neden olmamaktadır. Riskten ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde aktif, agresif, duygusal özellikler baskınken güvenlik arayışı yüksektir. Bu nedenle de özgürlük daha çok belirsizlik getirdiğinden bu ülkelerde belirsizlikten kaçınma adına düzenleyici kuralların artırılması talep edilmektedir. Örneğin Türkiye'de devlet memurluğu, belirsizlikler görece düşük olduğu için kendisi meslek olmamakla birlikte en popüler ve olunması tavsiye edilen mesleklerden birisi olarak yer almaktadır. 2008 yılında gerçekleşen TEKEL özelleşmesinde de bu durum gözler önüne serilmiştir. BAT, TEKEL çalışanlarına teklif ettiği maaşlarında ciddi iyileşmelere, geçişten kaynaklanan 6 aylık net maaş ikramiyelerine, taşınma halinde 15.000 YTL brüt ve bir yıl boyunca aylık 1.000 YTL kira yardımına rağmen 2.000 kişiden 1.700'ü BAT'yi değil, herhangi bir devlet kurumunda çalışmayı tercih etmiştir. Ayrıca bu durum çalışanların memnuniyetsizliklerine rağmen

aynı işyerine devam etmelerinin belirsizlikten kaçınma ile olan ilişkisini de göstermektedir (Hofstede, 1980).

Bu kültürel boyut ile örgüt çalışmalarında da karşılaşılmaktadır. Örgüt çalışmalarına bu kavram Cyert ve March (1963) tarafından dahil edilmiştir. Ortaya attıkları bu kavram ile örgütsel davranış boyutunda gelecekteki olayları tahmin edebilme ihtiyacı karşısında oluşturulan yöntemler açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun için örgütler bireylerin hareketlerini daha tahmin edilebilir kılmak için kurallar, politikalar ve ritüeller kullanmaktadır. Örgütlerde kullanılan bu kurallar ikiye bölünmektedir. İyi kurallar (Hofstede, 2001) insanların değerleri ile uyuşan değerlerin desteklenmesini, kötü kurallar ise kuralları yapanlar ile kurallara uymak zorunda olanlar arasındaki değersel farkın azaltılmasını sağlamaktadır. Belirsizlikten kaçınan örgütler resmi yasalara daha çok önem vermekte ve çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını yazılı tutarak hareketlerini kontrol etmektedirler. İş süreçleri için kullanılan içsel düzenlemelerin sayıları da aynı oranda yüksektir. Toplantılar, memorandumlar, muhasebe sistemleri, bilgi işlem sistemleri ve geleceğin yöneticilerden beklentilerini anlatan yönetim eğitim sistemleri gibi birçok ritüel de örgütlerde belirsizliği azaltmak için kullanılmaktadır. Örgütlerde karşılaşılan evraklar, memolar, raporlar, kontrol ve planlama sistemleri, bilgisayar destekli programlar belirsizlikleri azaltmayı amaçlayan araçlardır. Yapılanların yazılı kayıtlar altına alınması, sözlü toplantıların dahi daha sonra kayıt altına alınması yine belirsizliği azaltma amacını taşımaktadır (De Luque ve Javidan, 2004).

Belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunun insan kaynakları uygulamaları üzerinde de yansımaları olmaktadır. Tanıdık kişilerin işe alınması, terfilerde örgüt içi çalışanların seçilmesi, stajyerlikten sonra işe alım ve hatta işe alım sürecinde gerçekleştirilen mülakatların sayısı bile toplumdaki belirsizlikten kaçınma sonucu ile ilişkili olabilmektedir. Ryan ve diğerleri (1999) tarafından yapılan araştırmaya göre işe alım sürecinde yapılan mülakatlar ile Hofstede'nin (1980) belirsizlikten kaçınma indeksi arasında ilişki vardır. Almanya ve Amerika arasında yapılan bir başka araştırmada (Jeanquart-Barone ve Peluchette, 1999) Almanların gerek mavi yakalı gerekse beyaz yakalı açık pozisyonlarda örgüt içi terfileri daha çok tercih ettiği ve stajyerlikten işe alıma daha çok önem verdiği tutarlı bir şekilde görülmüştür. Örgütlerdeki uzman sayısı da belirsizlikten kaçınma boyutu ile ilgilidir. Çünkü belirsizlikten kaçınan örgütler üretim

tesislerinde çok güçlü deneyim olması gerektiğine inanmaktadır ve bu nedenle uzman sayıları da fazladır (Hofstede ve Hofstede, 2005).

Benzer bir şekilde belirsizlikten kaçınma örgütlerin yenilik yapmalarını da etkilemektedir. Geleneksel örgütlerde geçmişteki duruma karşı memnuniyetten ötürü yenilik yapmak zorlaşmaktadır. Araştırma geliştirme ile ilgili yapılan araştırmalarda (Shane, 1993) ise belirsizlikten kaçınan toplumların gelişimde yavaş oldukları ve ticari marka ve patent sayılarının az olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

3.2.4. Cinsiyetler Arası Eşitlik

Cinsiyetlere bakış kültürler arasında uç değerlere sahip olabilmektedir. Amerikalı kadınlar kendilerini erkeklerle eşit görmekte ve toplumsal değerleri de bu doğrultuda değiştirmekte iken Batı Avrupa dışında dünyanın birçok yerinde kadına erkeğe olduğu kadar fırsat verilmemektedir. Japon toplumunun tüm boyutlarında kadının sınırları çizilmiştir. Toplumlar arasındaki bu farklılığı etkileyen nedenler arasında toplumların kültürleri yatmaktadır. Örneğin Hofstede (1980) çalışmasında İskandinav toplumlarının dişil boyutta kalmasının ardında Vikingler olabileceğini savunmuştur. Viking erkeği uzun süreler boyunca ailesinden ve yurdundan uzaklaşınca kaçınılmaz bir şekilde kadından erkek rollerini de üstlenmesini beklemiştir. Tabi çalışmasında aynı duruma alternatif bir bakış açısı getirmekten de geri kalmamıştır; belki de Viking erkeği, kadınları erkek rollerini üstlenebildiği için o kadar uzun süre vatanlarından ayrı kalabilmektedir. Benzer şekilde, tek tanrılı dinlerde tanrı figürünün erkek ile özdeşleşmesinin sonucu olarak erkek güç kazanmakta veya erkek zaten güçlü olduğu için böyle bir özdeşleşme söz konusu olabilmektedir.

Toplumlar bireylere farklı roller üstlendirebilmektedir. Bunlardan en önemli olanı ise kadın ve erkek rolleridir. Toplumların verdiği bu rollerin temelinde kadının çocuk doğurması, onu beslemesi ve erkeğin ekonomik – avcı bir aktör olması yatmaktadır. Psikoloji çerçevesinden bakıldığında cinsiyet, farklılığın ortaya konulmasında en kolay yöntemdir. Erkeğin sözünü geçirmek istemesi ile kadının şefkatli tutumu arasındaki çelişki, portrelerin çizilmesini kolaylaştırmaktadır. Yapılan araştırmalar 5 yaşından itibaren bu cinsiyetler arası rol farklılıklarının gözlemlenebildiğini göstermiştir (Best ve Williams,

1993; Williams ve Best, 1982, Williams ve Best, 1990). Bazı toplumlar ise cinsiyet rolleri arasındaki farkın en aza indirgenmesi gerektiğini savunmaktadır.

Hofstede'nin (1980) erillik – dişillik boyutu da bu probleme ışık tutmaktadır ve ulusal kültürlerin tabu boyutu olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut eril – dişil davranışlardan hangilerinin destekleneceği ve ödüllendirileceği ile, cinsiyetler arası sosyal rollerin dağılımı yoluyla kültürleri etkilemektedir. Bunun sonucu olarak kimi toplumlar atılganlık, başarı, rekabet, tanınma ve yükselme gibi eril davranışları ödüllendirmekte iken kimi kültürler dayanışma, işbirliği ve bakım gibi dişil davranışları cesaretlendirmektedir. Örneğin eril kültürlerde başarıya motivasyonu yüksek olmakta, bireysel başarı ve maço tarzı yönetim anlayışı benimsenmektedir (Triandis, 1994). Bu boyutun ilk ölçümü IBM çalışmalarında yapılmıştır. Bu araştırmada işin amaçları ile ilgili sorunun maddi kazanç ve rekabet gibi cevapları erilliği; yönetici ile iyi ilişkiler, işbirliği, iş güvenliği ve arzu edilir bir mekanda yaşama cevapları ise dişilliği yansıtmaktadır.

Bu değer farklılıkları gündelik hayatı olduğu gibi iş hayatını da etkilemektedir. Bu nedenle birçok Batılı kadın yönetici çok uluslu örgütlerde yurtdışında düşük statüye sahip olmakta, bunun sonucu olarak da bu tür görevlere daha az gönderilmektedir. Fakat bazı sektörlere bakıldığı zaman eril – dişil boyutları beklenen sonuçları vermemektedir. Merritt (2000) tarafından 19 ülkede erkek pilotlar üzerinde yapılan araştırma Hofstede'nin eril – dişil boyutunu tekrar etmekte başarısız olmuştur. Beklendiği üzere erkek çalışanlar Hofstede'nin eril özellikleri üzerine yoğunlaşmamışlardır. Bu farklılık, Emrich ve diğerleri (2004) tarafından yapılan çalışmada başka sebeplere bağlanmıştır ve bunun ardında sektörün özel sebepleri olabileceği ihtimali göz ardı edilmemiştir. Belki de sektörün doğasından kaynaklanan sebeplerle erkek pilotlar iş güvenliğini kazancın üzerinde konumlandırmıştır.

3.2.5. Atılganlık

Psikoloji literatüründe atılganlık kavramı kişinin isteklerini talep etmesi, istemediklerini reddetmesi ve bunlar ile ilgili etrafındakilere olumlu ve olumsuz mesajlar vermesi olarak tanımlanmaktadır (Booream ve Flowers, 1978). Bunun iletişime yansması ise kişinin isteklerini sesli olarak dile getirmesi, kabul etmediklerini inkar etmesi ve “ben” ile başlayan cümleler kurması ile somutlaşmaktadır (Crawford, 1995). Atılganlık pasif

davranışlar ile zıtlık göstermektedir. Pasif davranış ise kimi bireylerin kendi düşünce ve duygularını istedikleri gibi seslendirememeleri, diğerlerinin taleplerini istemedikleri halde kabul etmeleri şeklinde gerçekleşmektedir.

Schwartz'ın (1999) hakimiyet – uyum boyutu ile paralellik taşıyan çevreye ve doğaya uyum – doğaya karşı baskın olma ile de ilgili olan bu boyut, bazı toplumların çevre üzerinde etkili olmaya çalışmalarını da açıklamaktadır, çünkü bu toplumlara göre doğa, kontrol edilebilir ve yönlendirmeye açıktır. Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) yapma – olmak yönelmesi de benzer şekilde buna ışık tutmaktadır. Yapma eğiliminde insanlar çevrelerini aktif bir şekilde değiştirmekte ve kontrol altında tutmakta iken; bir tür kadercilik sayılabilecek diğer uç yaklaşım olan olma eğiliminde ise doğanın güçlü olduğu ve insanın gücünün onun üzerinde olmadığı kabul edilmektedir (Schein, 1992). Rotter'ın (1954) içsel ve dışsal kontrol ayrımı da bunu yansıtmaktadır. Birinde kararlar kişinin kendisine bağlanırken, diğerinde dışarıdaki şartlara göre gerçekleşmektedir. Trompenaars ve Hampden-Turner (1997) da yaptıkları çalışmada kültürler arasında insanların mı doğa üzerinde, doğanın mı insanlar üzerinde etkili olduğu hakkında farklılıklar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Amerikalı yöneticilerin %82'si kaderlerini değiştirmekte yeterince güce sahip olduklarını söylerken, bu oran Rus yöneticilerde %40'a, Çinli yöneticilerde ise %39'a kadar düşmektedir.

Hofstede'nin (1980) erillik – dişillik boyutunu temel alan bu boyut atılganlığı eril, tersini ise kabullenen, nazik, iyi halli yani dişil kabul etmektedir (Den Hartog, 2004). Eril toplumlarda kendi bakış açısını öne çıkaran erkeğin sert olması, kadının ise daha yumuşak başlı olması beklenmektedir. Eril toplumlar kadın – erkek duygusal rollerinin ayrıştığı, erkeklerin kendi bakış açısını öne çıkardığı, maddesel başarıya odaklandıkları, kadınların ise şefkatli olduğu ve hayat kalitesine odaklandıkları toplumları yansıtmaktadır. Dişil toplumlar ise; kadın - erkek duygusal rollerinin birbirini tekrarladığı, kadın ve erkeğin ılımlı, şefkatli olmasının beklendiği ve ikisinin de hayat kalitesine odaklandığı toplumlardır.

Trompenaars ve Hampden-Turner (1998) çalışmalarında insanların toplum içerisinde duygu ve düşüncelerini göstermelerini bile kültürler arası farklılığa bağlamıştır. Kimi toplumlarda (Latin Amerika, Güney Avrupa) kişiler rahatlıkla duygularını

kahkahalarla gösterebilmekte iken, kimi toplumlarda (İskandinav ülkeleri, birçok Asya ülkesi) duygularını davranışlarına yansıtamamaktadır.

5 ülkeden 10 – 15 yaş arasındaki çocuklar üzerinde yapılan araştırma atılganlık boyutunun temelleri olan toplumsal eril – dişillik boyutunun yansımalarını göstermektedir (Ryback ve diğeri, 1980). Çocuklara gösterilen resimde bir çocuk yerde oturmakta, diğeri ayakta durmaktadır ve “Devam et, cesaretin varsa kavga et” demektedir. Çocuklara buna karşılık hangi cümleyi seçecekleri sorulmuştur. “Bana vurdun ve sana dersini vereceğim”, “Artık arkadaş değiliz”, “Seni öğretmene söyleyeceğim” ve “Polisler yakalayacak seni” gibi agresif cevaplara karşı “Kavga etmemize gerek yok, konuşabiliriz”, “Kavga etmeyelim, arkadaş kalalım”, “Ya birisi yaralanırsa kavga ederken”, “Özür dilerim yanlış anladın” gibi daha yumuşak kartlar sunulmuştur. Hofstede’nin (1980) erillik – dişillik endeksine benzer bir şekilde Japon çocukların %38’i, İngiliz çocukların %26’sı, Koreli çocukların %22’si, Fransız çocukların %18’i ve Taylandlı çocukların %17’si saldırgan cevapları seçmişlerdir.

Bu kültürel boyutun çıktıları örgütsel hayata da yansımaktadır. Örneğin Hofstede’nin (1980) çalışmasında erillik – dişillik boyutu altında gösterilen atılganlık boyutu, endüstriyel problemlerin çözülmesinde rol oynamaktadır. Eril kültürlerde çatışmalar iyi bir kavga ile giderilebilmektedir ve bu ülkelerde bu tür kavgalar sıklıkla görülmektedir. Hollanda, İsveç ve Danimarka gibi dişil kültürlerde ise uzlaşma ile çatışmalar çözülmeye çalışılmaktadır. Fransız ast ve üstler ise uzlaşmalarına karşın karşılıklı çalışmaya devam edebilmektedirler. Eril kültürler ise sonuç üzerinde baskı kurmakta, herkesi eşitlik aramadan performansına göre ödüllendirmeye çalışmaktadır. Ticaret hayatına bakıldığı zaman da ölümüne rekabet, agresif pazarlama stratejileri gibi kavramların batı iş dünyasında kendine çoktan yer bulduğu görülmektedir.

İş amaçları açısından da iki tür toplum arasında farklılık vardır. Eril iş amaçları kazanç, tanınma, terfi, mücadele iken dişil iş amaçları üstle olan iyi ilişkiler, işbirliği, arzu edilen yaşama alanına kavuşma ve iş güvenliğidir. Avrupa Birliği’nde 1977 yılında sorulan anket sorusu aradaki farkın açıklanmasına yardımcı olmaktadır. “Ekonomik gelişim sağlanmış olsa idi daha çok ücreti mi tercih ederiniz?” sorusuna İrlandalıların %62’si ücret, Hollandalıların %64’ü çalışma saatinin azalması yönünde tercih belirtmiştir. Fakat

buradan ders kitabı gibi bir sonuç çıkarılması da hatalı olacaktır. Çünkü İrlanda ve Hollanda'daki kişilerin yıllık gelirleri de bir sonuca ulaşılması için önemli bir değişkendir. Eğer Hollandalıların yıllık gelirleri yeterli ise elbette daha az çalışma saatini tercih edeceklerdir (Hofstede, 2001).

Konuya örgüt kültürü açısından bakıldığında atılganlığın örgüt tanımlamalarında önemli bir yere sahip olduğu görülecektir. Deal ve Kennedy (1982) çalışmalarında örgüt kültürünü sert adam maço kültürü, çok çalış çok eğlen kültürü, kendi şirketine oyna ve süreç kültürü olarak dört farklı sınıfa ayırmıştır. Buradaki sert adam maço kültürü aslında atılganlığın örgütsel kültürde önem verildiği durumları temsil etmektedir. Çok güçlü içsel rekabetin olduğu, toplantılarda astların ve üstlerin dahi birbirleri üstünde fikirlerini kabul ettirmeye çalıştığı ve hafif sıkletlerin hayatta kalamadığı bir örgütü yansıtmaktadır.

3.2.6. Geleceğe Yönelik Olma

Zaman kavramı ilk olarak antik çağdaki tarım toplumları ile önem kazanmaya başlamış, ekim zamanı, hasat zamanı gibi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Eski Roma'da ise "hafta" kavramı iki pazar zamanı arasında geçen değişken süreyi ifade etmektedir. 17. yüzyıla gelindiğinde ise batılı şehirlere saat kuleleri kurulmaya başlanmış ve özellikle demiryollarının gelişimi ile Batıda zaman ve zaman tutma kavramları daha dikkatli takip edilmesi gereken bir kavram halini almıştır.

Geleceğe yönelik olma kavramı ise daha genel bir konu olan zaman yöneliminin parçası olarak literatürde yerini almıştır;. GLOBE çalışmasına göre geleceğe yönelik olma toplumun veya örgütün üyelerinin şimdiki zamanda alacakları aksiyonların geleceğe etkisi olacağına, geleceklerine yatırım ve plan yapmaya ve geleceğin önemine inanmalarıdır. Zamanın öznel değerlendirmesi olan bu kavram tüm kültürlerin değer eğilimlerinde kendini farklı bir şekilde göstermektedir (Kluckhohn ve Strodtbeck; 1961). Zaman eğilimleri şimdi, geçmiş ve gelecek olmak üzere üç farklı boyutta yaşanabilmektedir (Kluckhohn ve Strodtbeck; 1961).

Kültürel olarak geleceğe yönelik olma topluluk olarak geleceğe yönelik davranışların, planlama gibi cesaretlendirilmesi ve ödüllendirilmesinin derecesidir. Geleceğe yönelik olma eğiliminde zaman kavramı para gibi tasarruf edilmesi gereken bir

varlık halini almıştır. Geleceğe yönelik kültürlerde gelecek kısıtları tasvir edilmeye çalışılmakta, gelecek amaçlar formüle edilmekte ve bu amaçlara ulaşmak için çizilecek stratejiler planlanmaktadır (House ve diğerleri, 2004). Bu kültürlerdeki bireyler hayatlarını zenginleştirmekte ve şimdiki zamana eğilim gösteren bireylere göre hayatları üzerinde başkalarının değil kendi kontrollerinin olmasını tercih etmektedir. Geçmişe yönelik kültürler de geleceğe yönelik kültürlere benzer davranışlar sergilemektedir. Çünkü bu bireyler davranışları düzeltmede yüksek bir istek duymaktadır. Önceki öğrenmelerine, deneyimlerine, anılarına ve geleneklerine önem vermektedir. Eğer geçmişte bu davranışlar sonucu başarılı sonuçlar almışlar ise statükoyu korumaya çalışmaktadırlar (Ashkanasy ve diğerleri, 2004). Düşük geleceğe yönelimi olan kültürler gibi şimdiki zamana yönelik kültürler anın tadını çıkarmakta ve spontane davranışlar sergilemektedirler. Geçmiş üzüntüler ve gelecek zamanın getireceği endişelerden uzak durmakta, amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda ve bunun için gerekli planlamayı yapmakta isteksiz davranmaktadırlar.

Bond'un çalışmasında ise bu boyutun pozitif kısmı Konfüçyüsçü İş Dinamiği olarak adlandırılmıştır. Pozitif taraf inatçılığı, tutumluluğu, statüye dayalı ve geleceğe dinamik bir yönelimi temsil eder iken, negatif taraf bir kişinin suratını korumasını, durağanlığı ve geleneğe saygıyı, kısaca geçmişe ve şimdiki zamana yönelimi temsil etmektedir. Hofstede de kısa – uzun vadeli yönelim olarak adlandırdığı geleceğe yönelik olma boyutunu önceki çalışmasına (Hofstede, 1980) eklenmesi gereken bir boyut olarak değerlendirmiştir (Hofstede ve Hofstede, 2005).

Trompenaars ve Hampden-Turner'ın (1998) 42 ulusal kültürde kısa ve uzun dönem ekseninde yaptığı çalışma da, kültürler arasında farklılık olduğuna dair sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Araştırmalarının sonucuna göre Konfüçyüsçü kültürdeki ülkelerin planlanan zaman süresi uzun dönemli çıkarken, Anglo kültürlerin süresi kısa vadeli çıkmaktadır.

Hall'ın (1960) yaptığı çalışma da toplumların zamana bakışlarını göstermesi açısından önemlidir. Kuzey Avrupa ve Kuzey Amerika kültürleri zamanı israf edilebilecek ve tasarruf edilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Vakit nakittir sözü Amerikalıların zamana karşı olan tutumunu iyi yansıtmaktadır. Birçok yabancıya göre Amerikalılar sanki aceleleri varmış gibi davranmaktadır, her şeyin onlar için yetiştirilmesi

gereken zamanı vardır. Her şey anlıktır; (“instant coffee”, Polaroid, “instant picture”). Latin Amerika ve Orta Doğu kültürlerinde ise limitsiz, sürekli olarak varsayılan zaman aciliyet hissini ortadan kaldırmaktadır.

Bu boyut sadece toplumsal hayatı değil aynı zamanda iş dünyasını ve örgütsel hayatı da etkilemektedir. Hofstede'nin (2005) 15 ülkeden önemli kurumların liderleri olan MBA öğrencileri üzerinde yaptığı araştırma sonuçları bu yılki ve gelecek 10 yılki karın öneminin uzun vadeli yönelimle belirgin bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Schriber ve Gutek (1987) ise çalışmalarında örgütlerde zamana olan bakışın ne tip farklılıklar yarattığına işaret etmiştir. Bu farklılık örgütlerde görev ve kişilerin koordinasyonundan gelecek stratejilerine kadar çeşitli konularda değişikliklere neden olabilmektedir. Örneğin var olan pazarlarla ve var olan ürünlerle başarıyı yakalayabilme ile şimdiki performanslarını olumsuz yönde etkilese bile öğrenmeye ve gelişime yatırım yaparak araştırma – geliştirme çalışmalarını hızlandırma arasında seçim yapmaları gerekebilir mi? Veya radikal yenilikler mi yapmalılar yoksa var olan makinelerini onararak kullanmaya devam mı etmelidir? Tüm bu durumlarda örgütler var olan karlarını en yüksekte tutmak ile bu karlardan vazgeçerek uzun dönemde kendilerine kar getirecek kesin olmayan yatırımlar yapmak arasında kalmaktadır (Ashkanasy ve diğerleri, 2004). Lim ve Seers'in (1993) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki üretim firmaları üzerinde yaptığı araştırmaya göre örgütlerin geleceğe yönelimi arttıkça örgütsel performansları da yükselmektedir.

3.2.7. Performansa Yönelik Olma

Performansa yönelik olma boyutu toplumun yeniliğe açıklığını, yenilik yapılmasını cesaretlendirmesini, yüksek standartları ve performans gelişimini yansıtmaktadır. Kültürler arası çalışmalarda fazla dikkate alınmayan bu kavrama örneğin Hofstede'nin (1980) çalışmasında değinilmemiş, bağımsız bir kültürel boyut olarak ölçülmemiş ve kavramsallaştırılmamıştır. Fakat Laurant (1986) çalışmasında ülkeler işsel başarıyı ve kariyeri farklı tanımlamaktadır demektedir. McClelland'ın (1987) bu kavrama katkısı ise başarıya ihtiyacı konusunu ortaya atmasında yatmaktadır. Buna göre insan her zaman için daha iyisini yapmaya ihtiyaç duymaktadır.

Performansa yönelik olmanın temelinde bireyin dış dünya ile olan bağlantısı yatmaktadır (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961). Bazı toplumlarda uyum önemli iken bazılarında doğa karşısında baskın olabilmek daha önemli olabilmektedir. Örneğin Çin’de binalar yapılırken feng shui ustalarından fikir alınmakta ve binanın doğa ile uyumu için gerekli tasarımlar yapılmaktadır (Schneider ve Barsoux, 1997). Trompenaars ve Hampden-Turner (1998) Arap ülkelerinin birçoğunun doğayı kontrol etmek gibi bir çaba içinde olmadığını ortaya çıkarmışlardır. Hall’ın (1960) çalışmasında yüksek performansa yönelik kültürlerin daha az kavramsal bir dil kullandıkları, ihtiyaçları doğrudan ve açık açık söyledikleri belirtilmektedir. Performansa yönelik olmanın düşük olduğu kültürler ise daha soyut ve belirsiz söylemleri tercih etmektedir.

Bu konuda yapılan en etkili çalışma ise Max Weber’in (1904) Protestan Etiği ve Kapitalizm Ruhu’dur. Weber’in tezine göre işe ve performansa olan yaklaşımlar arasındaki fark Katoliklik ve Protestanlık dinlerinin köklerinde yatmaktadır. Katolikliğe göre kişiye dünya işlerine harcanan zaman cennet için herhangi bir katkı sağlamamaktadır. Öte yandan Protestanlığa göre herhangi bir dünyevi iş cennet için yapılan bir ibadettir.

Weber’e (1902) göre de toplumsal yaşamda insanların düşünce ve değerleri belirleyici olmaktadır. Örneğin çağdaş batı toplumlarında değerler ve inanç sistemleri sayesinde kapitalizm ortaya çıkmıştır. Weber, Protestan ahlakı ile kapitalizmin ortak noktalarını çıkardığı eserinde insanın Protestanlık dininde tanrı için çalışması gerektiğini belirtmiş, bunun sonucu olarak da dünyevi başarıların önem kazanacağını göstermiştir. Weber aynı zamanda Protestan ahlakının kaynağının Kalvinist teoloji olduğunu saptamıştır (Javidan, 2004). İnsan tanrının yeryüzündeki krallığını kurup zaferini artırmak için yeryüzüne indirilmiştir. Buna göre ahirete yönelik eylemlerin önemi ortadan kalkmakta tanrının sevdiği olmak için insan durmadan çalışmalı ve üretmelidir.

Sadece dinsel nedenlerle değil toplumsal nedenlerle de ülkeler arasında çalışmaya bakışta farklılıklar oluşmaktadır. Yapılan araştırmalara göre (Javidan, 2004) Japonlar, Amerikalı ve Avrupalı meslektaşlarına göre çok daha fazla çalışmaktadır. Japonların çok çalışmasının sebebi ise gruba olan sadakatleri ve sorumlulukları, ayrıca gruba karşı hissettikleri zorunluluktur. Üretim sektöründe Japonlar ortalama yılda 2.124, Amerikalılar 1.948, Almanlar 1.598, Fransızlar 1.683 saat çalışmaktadır. Beyaz yakalı Japonlar 2.248

saat çalışmaktadırlar ve çok nadiren fazla çalışmayı reddederler. Bu çok çalışma baskısı “karoshi” ile tanımlanan çok çalışma sonucu ani ölümlere bile yol açar. Japon Çalışma Bakanlığı verilerine göre 90lı yıllarda Japonya’da her yıl 10.000 kişi bu nedenle ölmektedir.

Örgütler arasında da toplumlar arasında olduğu gibi performansa yönelik olma eğiliminde farklılıklar görülmektedir. Kreder ve Zeller’in (1988) yaptığı çalışma Amerikan firmalarının izleme ve planlama süreçleri ile daha fazla görev odaklı olduğu, Alman firmaların ise kişisel problemlere eğilme ve katılımlarını sağlama ile daha fazla çalışanlarına odaklı olduğu görülmüştür. Hofstede ve diğerlerinin (1990) Danimarka ve Hollanda’daki 10 örgüt üzerinde yaptıkları çalışmada da performansa yönelik olma sonucu, süreç ve çalışana odaklılık başlığı altında incelenmiş ve toplumlar arasında farklılık olduğu gösterilmiştir.

Trompenaars ve Hampden-Turner (1998) yaptıkları deneysel çalışma da iki farklı kültürün varlığını ortaya çıkarmıştır. Bu çalışma Amerika Birleşik Devletleri, Norveç ve Avustralya’daki toplumların bir işi yapma pahasına kişisel özgürlüklerinden feragat edebileceğini göstermiştir. Umman ve Arjantin gibi ülkelerde ise kişisel özgürlüğün işe tercih edilmekte olduğu belirlenmiştir. Bir diğer araştırmada ise (Schneider ve Barsoux, 1997) Amerika’da herhangi bir kişinin bile başkan olabileceğine, Fransa’da ise doğru ekole ve doğru bağlantılara sahip kişilerin başkan olabileceğine inanıldığı belirtilmiştir. Amerika’daki son seçimlerle birlikte bu düşüncenin doğruluğu da kanıtlanmış olmuştur.

Ülkeler arasında kişilerin kendilerini tanıtmaları da farklılık göstermektedir; Amerikalılar ne yaptığından, işin içeriğinden bahsederken Japonlar çalıştıkları şirketi referans vermekteler (Toyota’dan Bay X gibi). Ayrıca Amerikalılar işin gerekliliklerini yerine getirmekten çekinmezken, Güney Amerikalılar fiziksel güç harcanan işin saygı duyulanlara göre olmadığını düşünmektedir. Bazı uç durumlarda Ortadoğu ülkelerinde iyi eğitilmiş kişiler bu ülkelerdeki üretim bandında meydana gelen hatalarla dahi ilgilenmemektedirler (Fatehi, 1996).

3.2.8. İnsani Yaklaşım

Din insan davranışlarının sebebini belirlemekteki en önemli faktörlerden birisidir. İnsan ve Tanrı arasındaki ilişkiyi sağlayan din insani yaklaşım boyutunun temellerini oluşturmaktadır. İslamiyet, Musevilik ve Hıristiyanlık dinleri dünyayı iyi ve kötülerden oluşan bir varlık olarak tanımlamaktadır. Bu dinler Tanrıyı iyilik ile bir gördüğünden bu yolda iyilik ve insani yaklaşımlar ile ilgili değerlerine yardım etmek, değerlerine iyilik yapmak gibi bir takım kurallar koymuştur. Doğu dinlerinde Tanrı olmadığından, iyiliği emreden bu görüş her ne kadar yabancı da olsa bu dinlerde de insan evren ile uyumlu olmalıdır. Bu da insanı yine aynı sonuca götürmekte ve iyiliği hedeflemesini gerektirmektedir (House ve diğerleri, 2004).

GLOBE araştırması insani yaklaşımı örgüt veya toplumun, bireyi diğerlerine karşı kibar, adil ve arkadaşça olması yönünde ödüllendirme ve cesaretlendirme derecesi olarak kavramsallaştırmıştır (Kabasakal ve Bodur, 2004). Hofstede (1980) ise çalışmasında insani yaklaşım kültürel boyutunu eril – dişil boyutunda aramıştır. Kültürlerin eril endeksindeki yeri ile insani yaklaşım derecesi arasında negatif korelasyon vardır. Schwartz (1992) ise çalışmasında, kişisel üstünlük (evrensellik – yardımseverlik) ve kişisel gelişim (güç ve başarı) kutupları arasındaki tutum, kişinin insani yaklaşım ve görev ilgisi arasındaki yerini belirtmektedir demektedir.

Örgütler üzerinde de insani yaklaşım boyutu etki sahibidir. Örneğin Kanungo ve Aycan (1997) tarafından Türkiye, Kanada, Amerika Birleşik Devletleri, Romanya, Çin, Pakistan ve Hindistan arasında toplumun paternalizm dahil dört sosyokültürel boyutunun incelendiği araştırma ideal amirin aileden birisi gibi veya çalışanların ailenin çocukları gibi görüldüğü kültürlerin (Aycan, 2001) insani yaklaşımın yüksek olduğu Doğu kültürleri olduğunu göstermiştir. Ayrıca üretim politikaları da örgüt kültürünün insani yaklaşım boyutu ile yakından ilgilidir (Kabasakal ve Bodur, 2004). Taylorizm'e göre bu tip bir üretimde insani yaklaşım son derece etkisizdir çünkü önemli olan işçinin atölyede üretim hattındaki verimliliğidir. Kuzey Avrupa ise Taylorizmin neden olduğu problemleri önleme ve çalışma ortamının yeniden yapılanması için öncü bir model oluşturmuştur (Elam ve Börjeson, 1991). 1960ların sonunda uluslararası pazarlardaki artan rekabet ve yüksek asgari ücretlerin varlığı İskandinav ülkelerindeki örgütleri aşılması zor bir krizin içine çekmiş, kendi rekabetçi pozisyonlarını uluslararası pazarlarda koruyabilmeleri için

alternatif üretim yöntemleri aramaya başlamalarına neden olmuştur. İyi eğitimli genç İskandinav çalışanların tatminsizlik nedeni ile devamsızlıkları, yüksek iş gücü devri ve hatta grevler nedeni ile özel sektör onların iş tatmini artırabilmek adına bireysel katılımları sağlamaya ve takım ruhunu geliştirmeye çalışmıştır. Jurgens'in (1991) üç farklı otomotiv şirketinin İngiltere, Almanya ve Amerika'daki 17 ayrı fabrikasında yaptığı araştırmaya göre teknoloji ve insan kaynakları stratejileri sendikalaşma, emek politikaları gibi ulusal bağlamdan etkilenmektedir.

Kısaca Avrupa ülkelerinin insani yaklaşım sonuçları görece düşük olsa da bu ülkelerdeki örgütler sadece hisse senedi sahiplerini değil aynı zamanda tüm menfaat sağlayıcılarını tatmin etmeleri gerektiğinin farkına varmıştır (Bodur ve Kabasakal, 2004). Öte yandan insani yaklaşımın yüksek olduğu ülkelerde ise örgüt içi çalışanların tatmini önem sırasına göre gerilerde kalmakta fakat bu örgütlerin sahipleri olan kişiler çalışanları yerine dernekler aracılığıyla hayır işleri ve sponsorluklar düzenlemektedirler.

Araştırmada kullanılan kültürel boyutlar hakkında detaylı bilgi verildikten sonra aşağıda Tablo 3'te, bu boyutlar özetlenmiştir.

Tablo 3. GLOBE kültür boyutları

Güç mesafesi:	Bir toplumun veya kurumun üyelerinin, otorite ve gücün ne kadar eşit bir biçimde dağıtılmasını bekledikleri veya eşitsizliğin kabul görme boyutu.
Belirsizlikten kaçınma:	Bir toplum veya kurumun üyelerinin belirsizliği azaltmak amacıyla ne ölçüde gelenekler, töreler veya bürokratik uygulamalara dayandıkları ile ilgili boyut
İnsani yaklaşım:	Bir toplumun veya kurumun, bireyleri arasında ne ölçüde yardımlaşma, dostluk, cömertlik gibi kavramları desteklediğini ve teşvik ettiğini belirten boyut
Toplumsal toplulukçuluk:	Toplumsal alanda ve kurumsal uygulamalarda takım çalışmasının ne kadar yaygın olduğunu ve ödüllerin toplu olarak dağıtımının ne kadar kabul gördüğünü belirten boyut
Grup içi toplulukçuluk:	Aile üyeleri veya yakın çalışma arkadaşları arasında bağlılık, aidiyet ve gururun ne ölçüde bulunduğunu gösteren boyut
Atılganlık:	Bir toplumda veya kurumdaki bireylerin kendi bakış açılarını ön plana çıkarmada ne ölçüde ısrarcı, çatışmacı veya saldırgan davrandıklarını gösteren boyut
Cinsiyetler arası eşitlik:	Bir toplum veya kurumun cinsiyetler arası rol farklılaşmasını ve ayrımcılığını ne derece azalttığını belirten boyut.
Geleceğe yönelik olma:	Bir toplumun veya kurumun üyelerinin planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi uzun vadeli bakış açısına ne derecede sahip olduklarını gösteren boyut
Performansa yönelik olma:	Bir toplumun veya kurumun, bireylerinin performanslarını arttırmayı ve mükemmelliğe yaklaşmayı ne derece teşvik ettiğini belirleyen boyut

Kaynak: Bodur, M., ve Kabasakal, H. 2002. Türkiye – Arap kümesinde kurumsal kültür: GLOBE araştırması. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2 (1): 5 – 22

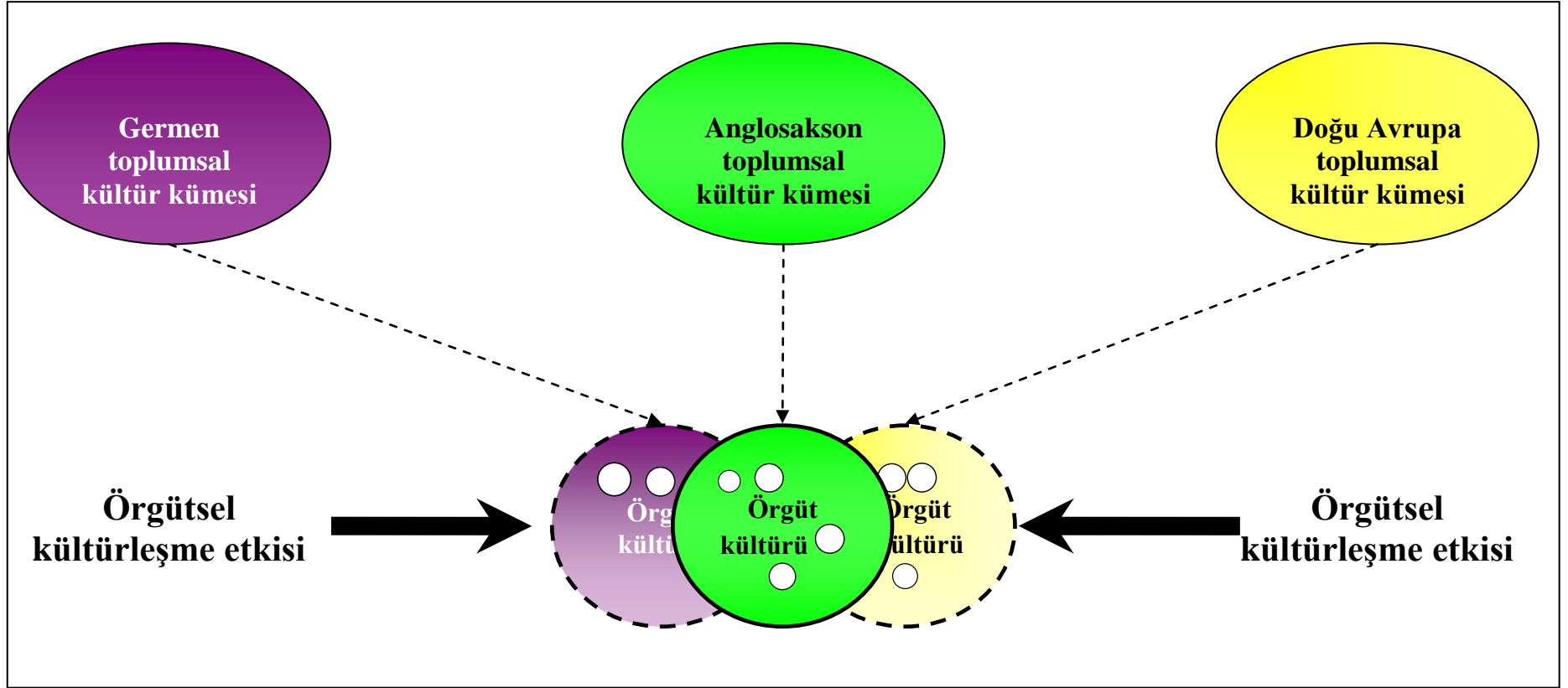
4. YÖNTEM

Yapılan yazın taramaları sonucunda ulaşılan bilgiler ışığında çok uluslu örgüt üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde yapılan uygulamalı araştırma ve sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

4.1. Araştırma Modeli

Araştırma iki farklı yaklaşımın karşılaştırılmasına imkan tanımaktadır. Bu yaklaşımlardan birine göre toplumlar arasındaki kültürel farklılıklara benzer şekilde örgütler arasında kültürel yönden farklılık vardır. Öte yandan bazı çalışmalarda çok uluslu örgütlerde sosyal ağlar, yapısal denklik ve kültürel kontrol gibi çeşitli mekanizmalar ile kültürleşme süreci sonucunda benzer örgüt kültürü oluşabileceği dile getirilmektedir. Bu bilgiler ışığında Şekil 3'teki araştırma modeli ortaya çıkarılmıştır. Modelde çok uluslu örgütün farklı kültürel kümelerdeki birimlerinin kültürleşme sonucunda benzer örgüt kültürüne sahip olacağı varsayımı yansıtılmıştır.

Şekil 3. Araştırma modeli



4.2. Örneklem

Makro örgüt literatürünün temelleri farklı endüstrilerin örgütlerden farklı taleplerde bulunduğunu göstermektedir. Endüstrinin doğası, yarattığı koşullarla hayatta kalmak isteyen örgütün, kültürünü de doğrudan etkilemektedir (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967; Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu nedenlerden ötürü çok uluslu örgütlerin araştırılacağı bu çalışmada endüstri etkisini ortadan kaldırmak için tek bir endüstri (hızlı tüketim malları sektörü) ve tek bir örgüt ele alınmıştır. Örneklem olarak belirli bir sektörün seçilmiş olması soruların cevaplarını etkileyecek sektörel farklılıklardan kaynaklanan çevresel değişkenlerin sayısını da azaltmıştır. Ayrıca tek bir örgüt olması da birer değişken olarak çok uluslu örgütün işletme stratejisini (İlhan, 2005) ve merkez örgütün toplumsal kültürünü sabit kılmıştır.

Kültürel çalışmalarda üç çeşit örneklem seçim yolu kullanılmaktadır. Bunlar kolayda örneklem, sistematik örneklem ve rastgele örneklem yöntemidir (de Vijver ve Leung, 1997). Bu çalışma da kolayda örneklem yöntemi ile Birleşik Krallık'ın en büyük 20, dünyanın ise en büyük 300 şirketi arasında olan İngiliz örgüt üzerinde yapılmıştır (Forbes Global 2000). Araştırmaya örneklem olarak bu örgütün seçilmesinin sebebi araştırmacının örgütün çeşitli ülkelerdeki birimlerindeki yöneticiler ile ilişki içerisinde olmasıdır. Bu sayede ülkelerden çok sayıda veri toplanabilmiştir. Ayrıca araştırmanın yapıldığı örgüt 160'dan fazla ülkede faaliyet göstermekte ve dünyanın çeşitli ülkelerinde 58 fabrikası ile üretim yapmaktadır. Farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren örgüt kültürleri arası çalışmalar için de uygun bir alan sunmaktadır.

Örneklemin kolayda örneklem yolu ile seçilmesi araştırmacıya çeşitli kolaylıklar sağladığı gibi bazı dezavantajları da içerisinde saklamaktadır. Araştırmacının ağı içerisinde yer alan kişilerin örgütün belirli ülkelerdeki birimlerinde toplanmış olması az sayıda şubede çalışmanın yapılmasına neden olmuştur. Öte yandan araştırmaya katılımı kabul eden ülkelerdeki katılımın yüksek olması ise kolayda örneklemin sunduğu faydalardan birisidir.

Analizler, internet sayfası üzerinden yapılan ankete, merkez örgüt (İngiltere) ve 10 farklı ülkeden katılan toplam 1.187 kişi üzerinden yapılmıştır. Her ne kadar ankete katılan kişi sayısı daha fazla olsa da çeşitli nedenlerle bazı anketler çalışma dışı tutulmuştur. Az

sayıda katılımcı olması nedeni ile İspanya, Sırbistan ve Bosna Hersek ve ayrıca faaliyet yeri olmayıp bölge müdürlükleri oldukları için “Orta Avrupa Bölgesi”, “Doğu Avrupa Bölgesi” ve “Asya Bölgesi” olarak belirtilen anketler çalışmadan çıkarılmıştır. Bölge müdürlükleri ile ilgili fiziki koşulları hakkında bilgi sahibi olunamaması ve bölge müdürlüklerinin sürekli çalışılan ofisler mi olduğu, konumlandığı ülkedeki şubenin ofisi ile aynı ofisi kullanıp kullanmadığı, yöneticilerinin ve çalışanlarının milliyetleri gibi bilgilere sahip olunamadığından bu merkezler çalışma dışında tutulmuştur. Bu duruma en çarpıcı örnek Kuzey Afrika ve Ortadoğu bölge müdürlüğünün sürekli lokasyonunun Paris olması verilebilir.

Çalışmanın örneklemeden bazı ülkelerdeki şubeler çıkarıldığı gibi şubelerden bağımsız bazı kişiler de çıkarılmıştır. Araştırma kültürler arası farklılıkları ölçtüğünden ve cevaplar kültürel eğilimden etkilenebileceğinden, şubelerde çalışan yabancı yönetici ve çalışanların anket kağıtları araştırma dışında tutulmuştur. Böylece bu kişilerin kültürel eğilimlerinden kaynaklı hatalar da ortadan kaldırılmıştır.

Son olarak çalışmanın modeli toplumsal kültür kümeleri arasında karşılaştırma yapmak fikri üzerine kurulu olduğundan ortak toplumsal kümede kendisinden başka ülke olmayan şubeler de çalışmadan çıkarılmıştır. Örneğin Konfüçyüsçü Asya toplumsal kümesinden sadece örgütün Tayvan şubesi katıldığından o toplumsal küme içerisinde ortak örgüt kültür olup olmadığı analiz edilememiştir. Bu nedenle kümesinde tek kalan şubeler (Belçika, Hırvatistan, Fransa, Tayvan, Türkiye) çalışma dışında tutulmuştur. Sonuç olarak Tablo 4’te belirtilen örneklem tablosu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4. Örneklem

Örgüt	Katılım	Çalışan sayısı
İngiltere (merkez örgüt)	244	1.715
A.B.D. (şube)	114	474
Almanya (şube)	225	1.885
Avustralya (şube)	147	560
Hollanda (şube)	66	465
İrlanda (şube)	57	170
Macaristan (şube)	38	140
Rusya (şube)	103	850
Slovenya (şube)	75	215
Ukrayna (şube)	65	450
Yunanistan (şube)	53	290
Toplam	1.187	7.214

Yukarıda belirtilen 10 şube ve merkez örgüt (İngiltere) araştırma yapılan örgütün 2008 yılı karı olan yaklaşık 2.5 milyar Euro'nun yarısından fazlasını oluşturmaktadır.

Şubelerin özelliklerine geçildiğinde ise çalışmaya katılan şubelerin önemli bir oranının, satın alma yolu ile sahiplenildiği görülmektedir. Araştırmaya katılan şubelerin yedisi satın alma, ikisinin ise doğrudan yatırım stratejisi ile kurulmuştur. Satın almaların yüksek olmasının arkasında sektörün doğası yatmaktadır. Birçok pazardaki giriş bariyerleri nedeni ile pazar payı kazanmak ve tüketici tercihlerini değiştirmek her geçen gün zorlaştığından firmalar organik büyümeden ziyade satın almalar ile büyümeyi tercih etmektedirler.

Şubelerin genel müdürünün uyruğuna bakıldığında 10 şubenin ikisinin genel müdürünün İngiliz, ikisinin genel müdürünün Alman, diğerlerinin ise İrlandalı, Avustralyalı, Sloven, Ukraynalı, Macar ve Yunan olduğu görülecektir. Tablo 5'te şubelerin genel müdür ve yatırım şekilleri hakkında bilgi verilmiştir.

Tablo 5. Örnekleme oluşturan şubeler hakkında genel bilgi

Şube	Genel Müdür	Yatırım Şekli
ABD	İngiliz	Satın alma
Almanya	Alman	Satın alma
Avustralya	Avustralyalı	Doğrudan yatırım
Hollanda	İngiliz	Satın alma
İrlanda	İrlandalı	Doğrudan yatırım
Macaristan	Macar	Satın alma
Rusya	Alman	Satın alma
Slovenya	Sloven	Satın alma
Ukrayna	Ukraynalı	Satın alma
Yunanistan	Yunan	Doğrudan yatırım

Çalışmaya katılım, çok uluslu örgütün şubelerinin bulunduğu ülkelerdeki merkezleri ve İngiltere'deki genel müdürlüğü düzeyinde olmuştur. Bilinçli olarak örneklem belirlenirken örgüt için çalışmakla birlikte dış tedarikçi bünyesinde olan kişiler dahil edilmemiştir.

Birey düzeyinde bakıldığı zaman ise örnekleme oluşturan 1.187 kişinin dörtte üçünün erkek, dörtte birinin ise kadın olduğu görülecektir. Bu dağılım sektörün erkek egemen doğasını da ortaya koymaktadır.

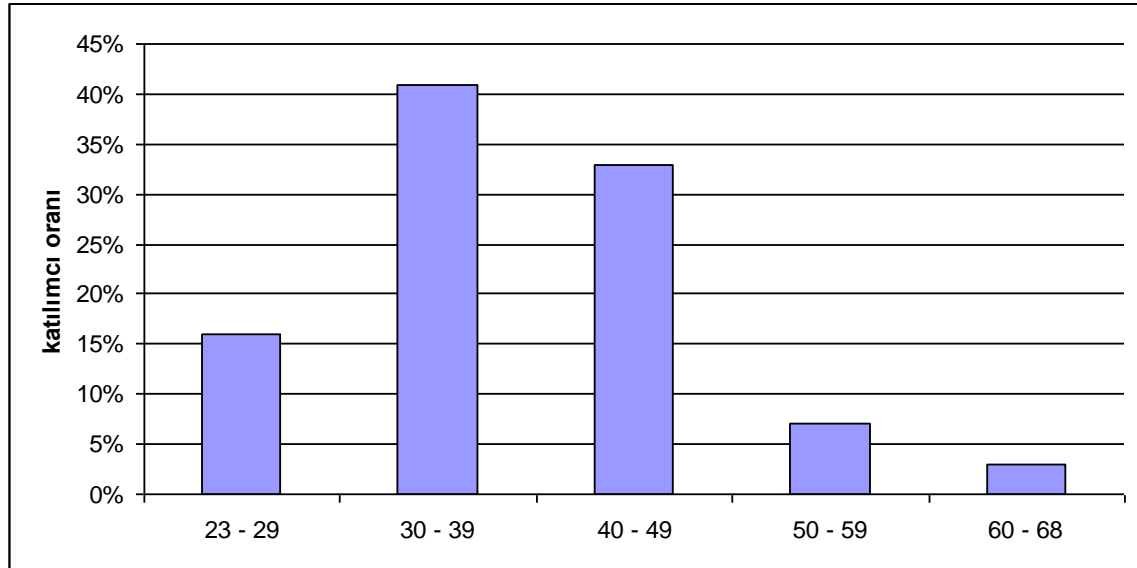
Katılanların %62'sinin örgütte yöneticilik görevini yürütmekte iken, kalan %38 yönetim dışı görevlerde yer almaktadır. Katılımcıların departmanlara göre dağılımı ise %35 pazarlama, %39 satış, %8 finans ve muhasebe, %6 insan kaynakları, %4 planlama, %3 idari kadro, %1 araştırma ve geliştirme, %1 ise destek hizmetleridir. Kalan %3 ise kendilerini diğer departmanlar olarak tanımlamıştır. Katılımcıların dağılımına bakıldığında heterojen bir dağılım olduğu görülmektedir. Ayrıca bu dağılım şirketin yapısını adilane bir şekilde yansıtmaktadır. İnsan kaynakları departmanı ile yapılan araştırmaya göre örgütün iş

gücü nüfusu da benzer bir yapı sergilemektedir. Buradaki en büyük farklılık ise pazarlama kanalının ağırlığının fazla olmasıdır. Bunun da sebebi örgüt içinde anket kağıtları elektronik posta ile gönderilirken en büyük desteğin pazarlama departmanında gelmiş olmasıdır. Tüm bu bilgiler ile örneklemin örgüt içindeki belirli bir sosyal ağı yansıtmadığı sonucu da çıkarılabilir.

Çok uluslu örgütün şubeleri üzerinde anket düzenlenmiş olması örneklemini oluşturan kişilerin sadece demografik özelliklerine değil yöneticileri ile ilgili özelliklere de yansımaktadır. Örneklemini oluşturan kişilerin %20'sinin bağlı olduğu yönetici yabancı örgütün bulunduğu toplum dışından gelmiştir.

Örneklemini oluşturan kişilerin yaşlarına bakıldığı zaman satış kanalı dışında örgütün çok da genç bir nüfusa sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Çalışanların yaş aralığı 23 – 68 arasında değişiklik göstermekle birlikte, %85'lik kesim 30 yaş üzerindedir. Şekil 4'de görüldüğü üzere katılımcı yaş aralığının 23'ten başlaması örgütteki genç nüfusun düşüklüğünü göstermesi açısından dikkat çekicidir.

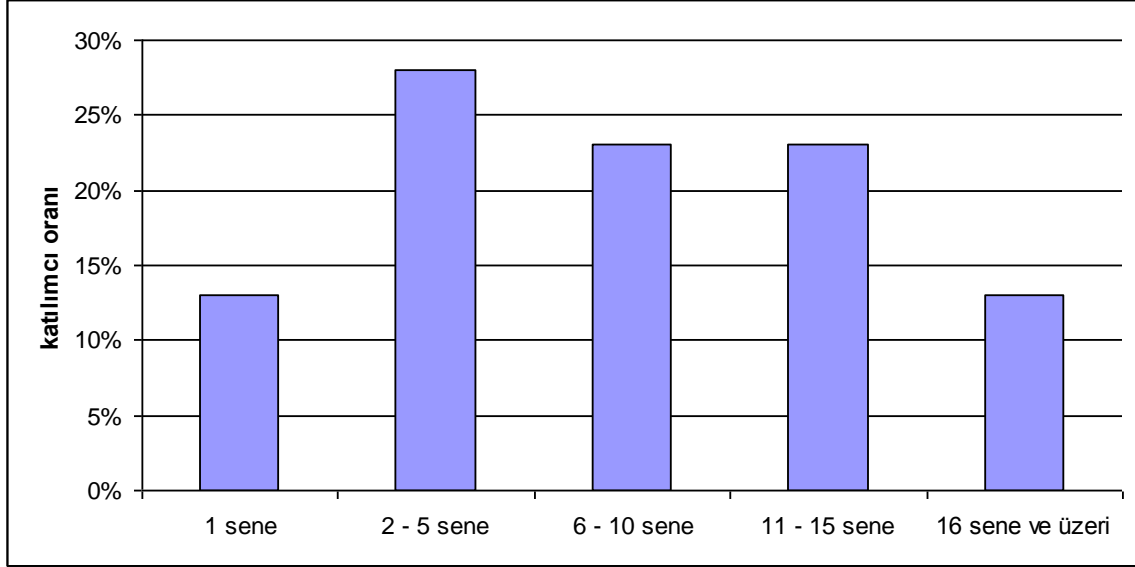
Şekil 4. Örneklemini oluşturan kişilerin yaş aralıkları



Şekil 5'te katılımcıların bu örgüt içerisindeki deneyimleri de yıl bazında gösterilmiştir. Çalışanların önemli bir çoğunluğu bu örgüt içerisinde beş sene ve daha uzun süreler çalışmıştır. Şekilde görüleceği üzere bir sene ve daha düşük çalışanların oranı yaklaşık

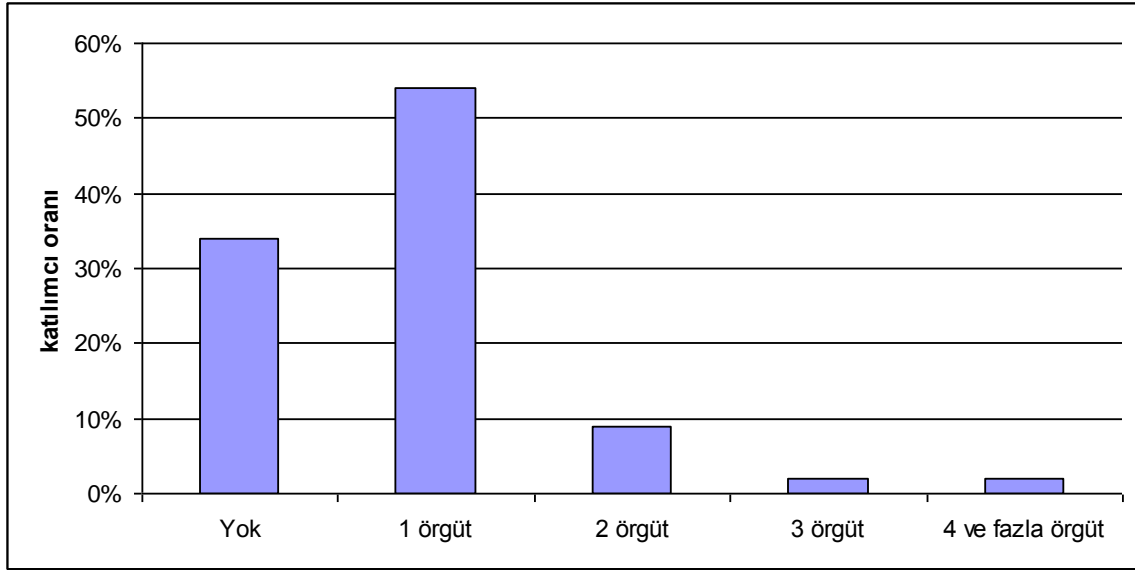
örneklem %10'unu oluşturmaktadır. Öte yandan 10 sene ve daha fazla bu örgütte deneyim sahibi olan katılımcı oranı ise %38'dir.

Şekil 5. Örgüt içindeki deneyim



Örneklem demografik özellikleri incelendiği zaman katılımcıların çok uluslu şirket deneyimleri ile çok kültürlü bir yapıya yakın oldukları görülmektedir. Örneklemi oluşturan kişilerin %68'i araştırma yapılan örgüt dışında en az bir çok uluslu örgütte daha, profesyonel olarak çalışmıştır. Şekil 6'da katılımcıların çok uluslu örgüt deneyimi daha önce bir seneden fazla çalıştıkları örgüt bazında gösterilmiştir.

Şekil 6. Örnekleme oluşturan kişilerin çok uluslu örgüt deneyimi



Tüm bu veriler ışığında çalışanların önemli bir bölümünün araştırma yapılan örgütte veya farklı örgütlerde çok uluslu kültürel yapı deneyimine sahip olduğu ve çeşitli süreçler ile kültürleşmeye maruz kaldıkları söylenebilir.

4.3. Veri Toplama Süreci

Çalışmanın yapılacağı örgütte öncelikle Türkiye İnsan Kaynakları Müdürü'ne bilgi verilmiş, onun bilgisi dahilinde bağlı olunan bölge Doğu Avrupa İnsan Kaynakları Direktörü'ne araştırmanın örgüte olan faydalarını anlatan bir sunum hazırlanmıştır. Bu süre içerisinde yapısal değişiklikler sonucu Türkiye'nin bağlı olduğu bölge Ortadoğu ve Kuzey Afrika olarak değiştiğinden aynı yazışmalar bağlanılan yeni direktör ile de yapılmıştır. Bu kişilerin onayı ile örgütün genel merkezi düzeyinde yazışmalar yapılmış, Örgütsel Gelişim Direktörlüğü ile temasa geçilmiştir. Böylece örgütün bağlı olduğu merkez düzeyinde de anket yapılabilmesinin yolu açılmıştır. Tüm bu izinlerin alınması örgütün önemli bir satın alma sonrası yaşanan entegrasyon sürecinden dolayı yaklaşık dört aylık bir süreyi almıştır.

Gerekli izinler alındıktan sonra anketin web sayfası olarak tasarlanmasına geçilmiştir. Veri toplama aracı olarak seçilen soru kağıdı, iki hafta gibi kısa bir süre içerisinde web sayfasına taşınmıştır. Web sayfasına taşınmış olması hem katılımcıların gizliliğinin korunması hem de cevapların otomatik olarak veri tabanına aktarılmasını

sağlamıştır. Anket web sayfası örneklem büyüklüğünün önemi bilindiğinden tez yazımı esnasında dahi örnekleme genişletebilmek adına açık tutulmuştur.

Anket örgütün yurtdışı şubelerine gönderilmeden önce Türkiye'deki örgütte test edilmiştir. Ayrıca yüz yüze mülakatlarla anketin uzunluğu, rahatsız eden soruların varlığı, anlaşılma düzeyi gibi konularda bilgi alınmıştır. Bu düzeltme sürecinde örgütün genel müdürünün hangi ülkeden olduğu gibi demografik sorular eklenerek, bu tür bilgilerin daha sonra yazışmalar ile toplanmasında yaşanacak sorunlar en aza indirilmiştir.

Anketin dilinin toplumların ana diline çevrilememesi araştırmacının karşısına çıkan önemli kısıtlardan biridir. Ancak araştırma yapılan örgütün İngiliz şirketi olması nedeni ile çalışanlar için İngilizce bilgisinin önemli bir işe alım kriteri olduğu söylenebilir. Bunun arkasında yatan sebep ise şirket içi yazışmalar ve prosedürlerin İngilizce olarak yapılması, gerek yurtiçi gerek yurtdışı toplantılarda ortak dil olan İngilizce'nin sıklıkla kullanılması gösterilmektedir. Bu nedenle birçok şubede temsilci dışında tüm pozisyonlarda İngilizce bilgisinin şart koşulduğu görülmüştür.

Öte yandan Afrika ve Asya ülkelerinden insan kaynakları direktörleri ile yapılan yazışmalarda örgütlerin ilişik olduğu bölge müdürlükleri nedeni ile bu bölgelerde İngilizce bilen kişi sayısının çok yüksek olmadığı ortaya çıkarılmış, bu nedenle bu bölgeler araştırma dışında tutulmuştur. Bu durum üzücü bir şekilde çalışmanın birçok kültürler arası çalışmada olduğu gibi Avrupa ve Anglosakson özelinde yapılmasına neden olmuştur.

Soru kağıdında gerekli revizeler yapıldıktan sonra öncelikle örgütün Türkiye'deki merkez çalışanlarına doğrudan mesaj atılmış, araştırmanın amacı ve gönüllük esasına dayalı olduğu anlatılmıştır. Verilen bir aylık sürenin sonunda tekrar bir çağrı yapılmış ve katılım artırılmıştır. Bununla eş zamanlı olarak yerel örgütte görev yapan departman müdürleri gerek kendi bağlı oldukları yurtdışı örgütteki yöneticilerine gerekse yurtdışı pazarlardaki meslektaşlarına konuyu paylaşarak ankete katılmalarını ve ekipleri ile paylaşmalarını istemişlerdir. Ayrıca araştırmacı da aldığı izinler ile birlikte çeşitli ülkelerdeki insan kaynakları müdürlerine ve direktörlerine çalışmaya katılmalarını ve ülkelerindeki merkez çalışanlarının katılımını teşvik etmelerini talep etmiştir.

Tüm bu taleplerden sonra verilen sürenin sonunda özellikle yurtdışı katılımın düşük olduğu görülmüş ve ikinci bir çağrı yapılmıştır. Bu dönemde, Türkiye'den örgütün farklı pazarlarına transfer olan Türk çalışanlardan ve Türkiye'den görev yapıp tekrar yurtdışı pazarlara atanan yabancı yöneticilerden buldukları şubelerde katılımı sağlamaları yönünde destek alınmıştır. Bu sayede Almanya, İngiltere, Hollanda, Ukrayna ve Rusya'dan katılım daha yüksek olabilmıştır. Rusya pazarına transfer olan Türk yöneticilerden birinin daha sonra İrlanda'ya transfer olması da zaman içerisinde bu şubenin de örnekleme dahil olmasını sağlamıştır. Tüm bu aşamalar veri toplama süresinin beklenenden çok daha uzun bir süre almasına neden olmuştur. Yaklaşık bir buçuk sene zarfında örneklem bu büyüklüğe ulaşabilmiştir.

Kolayda örneklem yöntemi ile araştırma yapılan örgütün 60 farklı ülkedeki birimine mesaj atılmıştır. Bu örgütlerden geri dönüş oranı ise %30 oranında olmuştur. 60 örgüt içinde örneklem başlığında belirtildiği üzere tamamının verisi kullanılamasa da 19 örgüt çalışmaya katılmıştır. Her ne kadar bireysel düzeyde katılım yüksek olsa da örgütsel düzeyde katılım düşük kalmıştır. Beklenenden düşük katılımın arkasında bazı nedenler yatmaktadır. Bunlardan birincisi örgütün önemli bir satın alma gerçekleştirilmesi ve genel merkezin devir işlemleri için yoğun mesai yapması gösterilmiştir. Ayrıca bu devir işlemleri esnasında Türkiye'nin bağlı bulunduğu bölgenin Doğu Avrupa'dan, Ortadoğu ve Kuzey Afrika'ya taşınması Doğu Avrupa bölgesinin desteğinin azalmasına neden olmuştur. Bağlı olunan bölge olan Ortadoğu ve Kuzey Afrika'daki çalışanların İngilizce bilgisinin düşük olması da buradaki şubelerin çalışmaya katılamamasına neden olmuştur.

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Sosyal bilimlerde açıklama çabası içine girmek metodolojik olarak niceliksel çalışmaları ön plana çıkarmaktayken, yorumlama ve anlama ihtiyacı niteliksel yöntemlerin kullanılmasına da yol açmaktadır. Yorumsamacı paradigma vakaları gerekçeleri ile birlikte açıklamakta iken, olgucu yöntemler nesnel ve sayısal verilerin toplanmasını özendirici anket ve hipotezlere ağırlık vermektedir.

Kültürler arası bu çalışmada yalın olgucu tekniklerin kullanılması daha yararlı olmuştur. Her ne kadar çalışmalarda nitel ve nicel yöntemlerin aynı anda kullanılması

kuramların bütünleşmesini ve metodolojik eksikliklerin giderilmesini sağlayarak veriler dışında kalan eksik kısımların yorumlar ve gözlemler ile kapanmasını kolaylaştıracak olsa da, çalışmanın çok uluslu örgütün şubelerinde yapılıyor olması maddi ve zaman kısıtlarından dolayı niteliksel boyuttan yoksun kalmasına yol açmıştır. Öte yandan benzer çalışmalarda (Hofstede, 1980; House ve diğerleri, 2004) niceliksel yöntemlere ağırlık verildiği de görülmüştür.

Birçok araştırmada olduğu gibi bu çalışmada da bir ölçek geliştirmek ve mevcut bir ölçeği kullanmak arasında seçim yapılmıştır. Çalışılan kültürel ortamlarda daha önce kullanılan mevcut bir ölçeğin olması, o ölçeğin kullanılmasını daha elverişli hale getireceğinden (Wasti ve Önder, 2003) ve Hofstede'nin kültürel boyutlarını da güncellemeyi başarabilen en güncel kültürler arası çalışma olmasından ötürü (Parboteeah, ve diğerleri, 2005) bu çalışmada veri toplama aracı olarak GLOBE Kültür Anketi kullanılmıştır. Ayrıca yapılan literatür çalışmasında gerek GLOBE anketi (Alas ve Tuulik, 2007) gerekse GLOBE'dan elde edilen toplumsal sonuçların (Peretz ve Fried, 2008) daha önce farklı çalışmalarda da kullanıldığı görülmüştür.

Sonuç olarak anketin liderlik ve toplumsal kültür kısımları çıkarılmış, örgütsel uygulamalar ve örgütsel değerlerden oluşan örgütsel kültür soru kağıdı aynen korunmuştur.

4.5. Veri Seti ve Analiz Yöntemi

Çalışmanın ölçüm aracı GLOBE örgütsel kültür ve örnekleme oluşturan şubeler ve bireyler hakkındaki demografik sorulardır. Ankette kişisel ve örgütsel demografik bilgiler son 18 soru ile, örgütsel uygulamalar 32 soru ile, örgütsel değerler ise 34 soru ile ölçülmeye çalışılmıştır.

GLOBE soru kağıdı ile edinilen uygulamalar ve değerler, çalışmanın yordananı olan örgütsel kültürü oluşturmaktadır. Değerler ve uygulamalar bileşenlerinden oluşan örgüt kültürü dokuz boyuttan meydana gelmektedir. Bireycilik – toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, cinsiyetler arası eşitlik, atılganlık, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve insani yaklaşım kültürel boyutları hem örgütsel değerler hem de örgütsel uygulamalar için ölçülmüştür. Çalışmanın Kültürel Boyutlar bölümünde

belirtilen bu boyutlar katılımcılara yedili Likert tipi ölçek ile (1 Kesinlikle katılıyorum – 7 Kesinlikle katılmıyorum) ölçülmeye çalışılmıştır. Toplumsal toplulukçuluk için örgütte grup birlikteliğinin mi bireyciliğin mi daha değerli olduğu / olması gerektiği gibi sorular sorulmuştur. Grup içi toplulukçuluk ise örgütte grup üyelerinin, yöneticilerinin başarılarından gurur duyup duymadıkları / gurur duymaları gerekip gerekmediği tarzı sorular ile ölçülmüştür. Güç mesafesi boyutu ankette “örgütte etkili mevkilerdeki kişiler kendilerinden daha alt düzeydeki kişilerle aralarındaki sosyal mesafeyi arttırırlar mı / arttırmalıdır mı?” türü şeklinde sorular ile bulunmaya çalışılmıştır. Belirsizlikten kaçınmanın ölçümü için ise örgütte değişik şeyler yapmayı ve yenilik yaratmayı engelleme pahasına olsa bile, düzenlilik ve tutarlılık üzerinde ısrarla durulma derecesi gibi sorular sorulmuştur. Cinsiyetler arası eşitlik kültürel boyutunu ölçmek için örgütte kişiyi profesyonelce geliştiren etkinliklere kadınların mı erkeklerin mi daha çok teşvik edildiği/edilmesi gerektiği sorusu ve benzer sorular yöneltilmiştir. Atılganlık boyutunun ölçülebilmesi için örgütteki insanların hükmedici olma dereceleri yine var olan ve olması gereken olarak sorulmuştur. Geleceğe yönelik olma boyutu örgütte geleceğe yönelik planlama yapmanın ne kadar kabul gördüğü / görmesi gerektiği sorusu ile ölçülmüştür. Performansa yönelik olma boyutunun ölçülmesinde kişilerin, sürekli gelişen bir performans göstermeleri için teşvik edilip edilmediği / edilmelerinin gerekip gerekmediği türü sorular sorulmuştur. İnsani yaklaşım boyutu ölçülürken örgütte insanlar genellikle başkalarını hep düşünürler/düşünmeye teşvik edilmelidirler türü sorular sorulmuştur.

Çalışmanın yordayanı ise örgütün faaliyet gösterdiği toplumsal kümelerdir. Toplumsal kümelemede GLOBE çalışmasında (House ve diğerleri, 2004) kullanılan kültürel kümeler esas alınmıştır. Örneklemin İngiltere, A.B.D, İrlanda ve Avustralya birimleri Anglosakson kümeyi, Rusya, Slovenya, Macaristan, Ukrayna ve Yunanistan Doğu Avrupa kümesini, Almanya ve Hollanda ise Germen kümesini oluşturmuştur. Kültürel yönden birbirlerinden farklı oldukları bilinen bu kümeler yolu ile toplumsal kültürel farklılıklara rağmen örgüt kültürü açısından fark olup olmadığı bulunabilmiştir.

Çalışmanın analiz yönteminde ise öncelikle ölçeklerin geçerliliği yapısal eşitlik modelleri ile analiz edilmiş, ardından güvenilirliği Cronbach alfa ve örgütsel uzlaşma düzeyi analizleri ile test edilmiştir. Örgüt kültürlerinin karşılaştırılmasında ise yapısal denklik modellerinden uyarlanan örtük ortalama denkliği yöntemi kullanılmıştır.

4.6. Geçerlilik Analizi

Ölçek oluşturulurken deneysel yaklaşım veya teori çıkışlı yaklaşımdan biri seçilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Çalışmada kullanılan ölçek olan GLOBE kültürel boyutları ise kabul edilir düzeyde güvenilirlik sağlamakla birlikte arzulanan psikometrik özellikleri sergileyebileceğinden dolayı deneysel yaklaşım ile oluşturulmuştur. Boyutlar oluşturulurken hızlı sıralama (Q-sorting), soruların değerlendirilmesi, tercüme, ters tercüme yöntemleri, keşfedici faktör analizi, güvenilirlik analizi, kümeleme analizi, doğrulayıcı faktör analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Daha sonra oluşturulan boyutlar Hofstede'nin (1980), Schwartz'ın (1992, 1994), Inglehart ve diğerlerinin (1998) çalışmaları ve Dünya Bankası, UNESCO, Brigham Young Üniversitesi raporlarından elde edilen veri ile korelasyon analizlerine tabi tutulmuştur. Son olarak Dünya Değer Anketi (Inglehart ve diğerleri, 1998) ile içerik analizi yöntemi ile karşılaştırılmıştır.

Farklı yöntemler ile geçerliliği ortaya konulan ölçeğin, bu çalışmada kullanılan örneklem için geçerli olup olmadığını anlamak adına GLOBE kültürel boyutları için tekrar geçerlilik analizi yapılmıştır. Ancak çalışmada yapılan geçerlilik analizlerine geçmeden önce yapısal eşitlik modelleri ve uyum endeksleri hakkında kısa bir bilgi vermek faydalı olacaktır.

Yapısal eşitlik modelleri gözlenen ve örtük değişkenler arasında varolan ilişkileri test eden bir istatistiksel analiz yöntemidir. Yapısal eşitlik modelleri ile önceden ortaya çıkarılan kuramsal modeller sınanabilmektedir. Bu çalışmada da daha önce GLOBE projesi kapsamında geliştirilen örgüt kültürü ölçeğindeki değişkenler arası ilişki, yapısal eşitlik modelleri ile test edilmiştir. Böylece gözlenen değişkenler ile örtük değişkenlerin ölçülüp ölçülemeyeceği bulunabilmiştir.

Yapısal eşitlik modelleri kullanılarak analiz edilen ölçüm denkliği ile kültürler arası (Janssens ve diğerleri, 1995; Picho ve diğerleri, 2007), endüstriler arası (Drasgow ve Kanfer, 1985) veya cinsiyetler arası (Byrne, 1994) örgüt çalışmalarında karşılaşılmaya başlanmış olsa da genel olarak birçok örgüt çalışmasında ölçüm denkliğinin halen sıklıkla test edilmediği görülmektedir (Vandenberg ve Lance, 2000). Ancak gruplar arasında ve özellikle kültürler arasında çalışma yaparken ölçüm denkliğinin sağlanması elde edilen

sonuçlar yorumlanmadan önce mantıksal bir ngerekliliktir. Ölüm denkliği gösterilmediği takdirde farklı kültürlerden katılımcıların verilen lği kavramsal olarak benzer şekilde mi yorumladıkları, puanlama aracının performansı benzer şekilde mi tanımladığı, etnik veya cinsiyet gibi bireysel farklılıkların ölüm aracının benzer şekilde cevaplanmasına engel oluşturup oluşturmadığı cevapsız sorular olarak kalacaktır.

Ölüm denkliği ölüm modelinin çeşitli bileşenlerine uygulanan genel bir kavramdır. Kategori 1 denklik, yapısal denklik, metrik denklik ve skalar (sayıl) denklik gibi lğin psikometrik özellikleri ile ilgilenmekte iken, kategori 2 denklik, gruplar arası örtük ortalamalar ile ilgilenmektedir (Little, 1997). Kategori 1 denkliğin sağlanması kategori 2 denkliğin yorumlanabilmesi için bir gerekliliktir.

rtk ortalamaların denkliği; bir başka ifade ile kategori 2 denklik, sadece güçlü faktör denkliği sağlanabildiği durumlarda analiz edilebilir. Bir başka ifade ile gruplar arasında ortalama karşılaştırması yapabilmek için metrik ve skalar (sayıl) denkliğin sağlanmış olması gerekmektedir (Meredith, 1993; Vandenberg, 2002). Bu sağlanamadığı takdirde gruplar arasında kavramların farklı ölçekleri ve kaynakları olmasından dolayı ortalama karşılaştırması yapmak anlamlı olmayacaktır (Cheung, 2008). Çalışma açısından örnek vermek gerekirse, şubeler arasındaki kültür boyutlarının ortalamalarını karşılaştırabilmek için ölümün tüm farklı kültürel ortamlarda denk bir biçimde yapıldığının gösterilmesi gerekmektedir. Bu denklik gösterilmeden ortalama karşılaştırması yapılamaz. Denkliğin gösterilmesinin ise üç adımı vardır. Bunlardan ilki yapısal denklik, ikincisi metrik denklik, ncs ise sayıl (skalar) denkliktir. Ancak tüm bunlar sağlandıktan sonra ortalama karşılaştırması yapılabilir (Cheung, 2008).

Yukarıda sözü geçen ölüm denkliği çok gruplu doğrulayıcı faktör analizi ile ölüm modeline gruplar arasında koşullar konularak uyum endekslerindeki değişimin gözlemlenmesi ile test edilmektedir (Cheung ve Rensvold, 2002). Ölüm denkliği için modeller arasında karşılaştırma yapılırken, model parametrelerine ek kısıtlar konulmakta, ek kısıtlar konulduğa kısıtlanan modelin uyum endekslerinde bir önceki modele göre anlamlı bir düşüş yoksa model kabul edilebilmektedir.

Ancak uyum endekslerindeki değişimlerin karşılaştırılması için genel kabul gören standartlar mevcut değildir (Cheung ve Rensvold, 2002). Little'a (1997) göre ek kısıtlar getirilen modelin kabul edilebilmesi için genel uyumun kabul edilebilir olması ve uyum endekslerindeki düşüşün .05'ten az olması gerekmektedir. CFI değerindeki farkın .01'den daha düşük olması durumunda sıfır hipotezi reddedilememektedir (Cheung ve Rensvold, 2002). CFI uyum endeksindeki .01 - .02 arasındaki değişimlerde ise hipotez reddedilmemekle birlikte, farklılığın oluşmasından şüphe edilebilir. Ayrıca gruplar arasında sabit ve serbest faktör yüklenimlerinin farklı olmaması yapısal denklik durumunu desteklemektedir (Horn ve McArdle; Vandenberg, 2002). Benzer faktör kalıplarının olduğuna dair en çok referans gösterilen denklik, uyum endeksleri sonuçlarının gücüdür (Vandenberg ve Lance, 2000). Bu konuda en çok referans gösterilen kanıt ise benzer ifadelerin gruplar arasında kısıtlandığı modelin faktör yüklenimlerinin serbest bırakıldığı model ile benzer derecede güçlü uyum göstermesidir (Vandenberg ve Lance, 2000).

Uyum endeksleri ve uyum endekslerinin gücü ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu endeksler arasında sıklıkla kullanılanları NFI (Normed Fit Index), NNFI veya TLI (Non-Normed Fit Index), IFI (Incremental Fit Index), CFI (Comparative Fit Index) ve RMSEA'dır (root mean square error of approximation). Uyum endeksleri her ne kadar örneklem büyüklüğü ve veri tipi gibi araştırmaların farklılıklarından etkilense de (Hu ve Bentler, 1999; Mac-Callum ve diğerleri, 1996; Yu, 2002) genel olarak tek seferlik analizlerde CFI ve RMSEA kullanılmaktadır (Schreiber ve diğerleri, 2006). Kelloway de (1998) RMSEA'yı örneklem büyüklüğünden bağımsız tahminler açısından en uygun olan uyum endeksi olarak değerlendirmektedir.

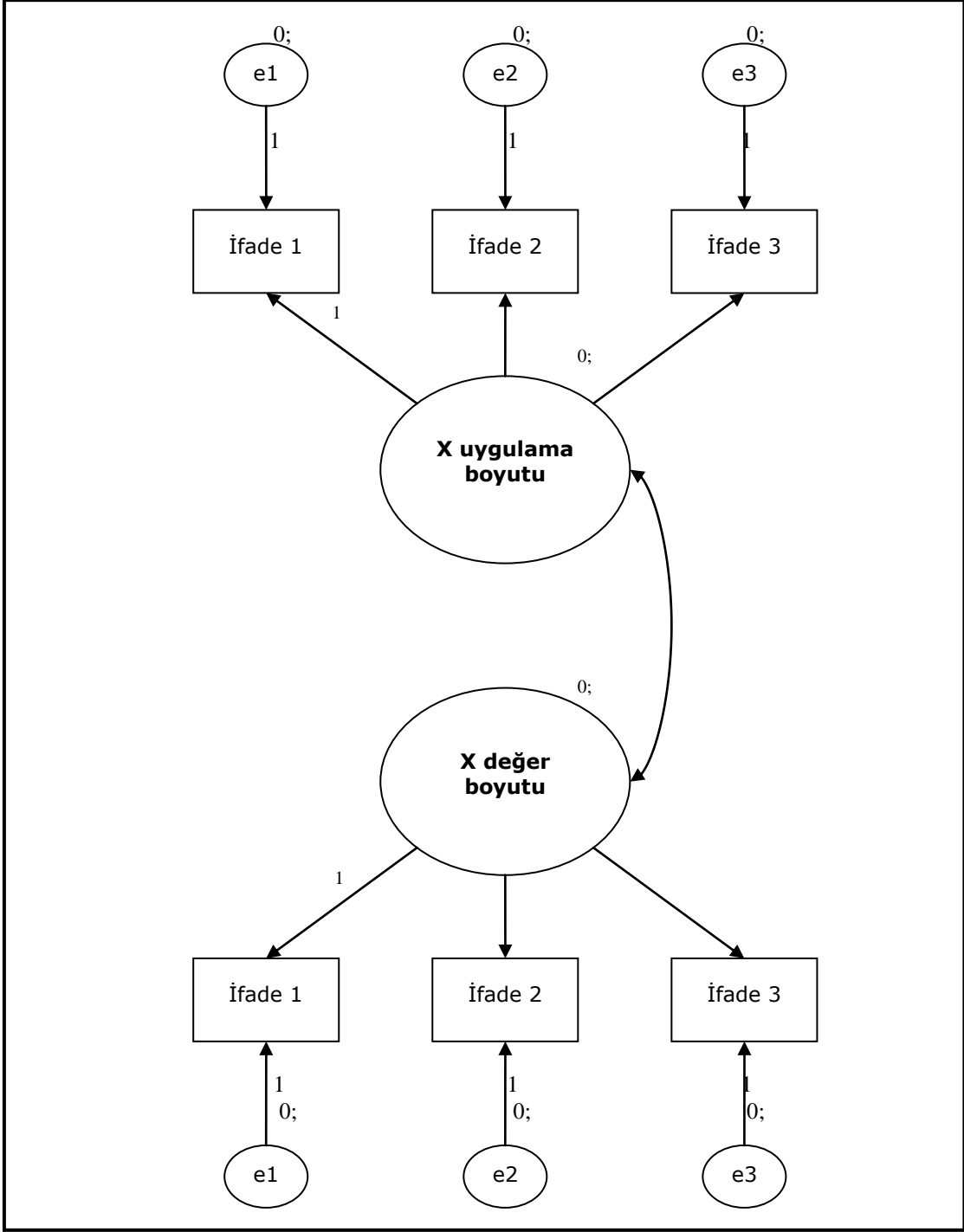
Uyum endeksleri ile çalışılırken endekslerin büyük bir kısmı uyum gösterdi ise, ölçeğin uyumlu olduğu söylenebilir (Schreiber ve diğerleri, 2006). Hu ve Bentler (1999) çalışmalarında devamlı veri için RMSEA'nın .06'dan küçük, TLI'nın .95'ten büyük, CFI'nın .95'ten büyük ve SRMR'nin .08'den büyük olması gerektiğini belirtmiştir. Genel kabule ve pratik anlayışa göre uyum endeksinin .90 ve üzeri olması gerekmektedir. (Schreiber ve diğerleri, 2006). Öte yandan yapısal eşitlik modelleri ve doğrulayıcı faktör analizi içeren çalışmalarda .85 ve üzeri uyum modellerinin rapor edildiği bilinmektedir (Schreiber ve diğerleri, 2006).

Bu çalışmada ölçüm denkleğinin test edilebilmesi için öncelikle herhangi bir kısıt konulmadan ilk model oluşturulmuştur. Model oluşturulurken her boyutun uygulama ve değerleri arasındaki ilişki test edilmiştir. Bilindiğı üzere GLOBE çalışması kültür boyutlarının değerler ve uygulamalar olarak iki farklı bileşenden oluştuğı üzerine kuruludur. GLOBE çalışmasına göre uygulamalar ve değerler arasında korelasyon vardır. Örneğın birçok kültürde güç mesafesi uygulamasının yüksek olduğu belirtilmiş olmasına rağmen, güç mesafesi değerlerinin ise düşük olduğu gözlemlenmiştir (House ve diğerleri, 2004). Bu durumun araştırma yapılan örgütte olduğunun gösterilebilmesi için yapısal denklik modelinin kurulması, uygulama ve değer boyutlarının mantıksal olarak birbirlerinden ayrılabilir olduğu gösterilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın araştırma sorusu kültürel kümeler arasında karşılaştırmayı esas aldığından oluşturulacak modellerin herbir kültürel küme için ayrı ayrı test edilmesi gerekmiştir. Araştırma sorusunda sözü geçen Anglosakson kültür kümesi örgütün İngiltere, Avustralya, A.B.D ve İrlanda birimlerinden, Doğı Avrupa kültür kümesi Rusya, Slovenya, Macaristan, Ukrayna ve Yunanistan birimlerinden, Germen kültür kümesi ise örgütün Almanya ve Hollanda birimlerinden oluşmaktadır. Bu nedenle örtük ortalamalar karşılaştırmasına geçmeden önce her kültürel küme içinde yapısal denkleğın, metrik denkleğın ve sayıl denkleğın varlığının gösterilmesi gerekmektedir.

Çalışmada AMOS 16.0 programı ile tüm boyutlar için Şekil 7'de görülen izlek diyagramlar oluşturulmuştur. Aşağıda izlek diyagramı çizilmiş olan modelde çift yönlü oklar iki değişken arasındaki korelasyonu gösterirken, tek yönlü oklar değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini göstermektedir. GLOBE çalışmasında değerler ve uygulamalar arasında korelasyon olduğu belirtildiğinden modelde de değerler ve uygulamalar arasında birlikte değişme aranmıştır. Bu model çalışmanın dokuz boyutunda da analize tabi tutulmuştur. Aşağıdaki şekilde uygulama ve değerler için örnek model gösterilmiştir. Tüm boyutlar için modeller benzer şekilde kurulmakla beraber, modeller arası tek farklılık boyutları oluşturan ifade sayısında olmuştur.

Şekil 7. Örgüt kültürü boyutları için yapısal eşitlik izlek diyagramı



Ölçüm denkleğinin ilk adımı yapısal denkleğın ortaya konulmasıdır. Yapısal denkleğın sağlanamadığı durumlarda, kavramların ortalamaları üzerinde gruplar arası karşılaştırmalar yapmak, kavramlar her grup için farklı anlamlar taşıyacağından sorunlu olacaktır (Cheung, 2008). Yapısal denklik, kavram ile ilgili ifade sayısının ve o kavram ile ilişkili gözlemlenen değişkenlerin ölçüm yapılan tüm gruplarda aynı olması anlamına gelmektedir (Meredith, 1993). Yapısal denkleğın sağlanamaması bazı kavramların bazı grupların kültürlerinde fazla soyut olmasından kaynaklanabileceği gibi veri toplama sorunları, çeviri hataları gibi nedenlerle de olabilmektedir.

Yapısal denkleğın sağlanabilmesi için ölçeklerin maddelerinin her küme içinde kendi faktörlerine kuvvetli ve anlamlı bir şekilde yüklenmesi gerekmektedir. Bunu test edebilmek amacı ile her kültürel boyut için yapısal eşitlik modelleri yöntemi ile yapısal denkleğının olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bunun için örgütsel birimlerden elde edilen veri kullanılmıştır. Ek 1’de tüm boyutlar için yapısal denklik analizi sonuçları gösterilmiştir. Performansa yönelik olma boyutu dışında tüm boyutlar için uygulama ve değer ifadelerinden oluşan modelin uyum endeksi ve RMSEA değerleri kritik sınırlar içerisinde kalmıştır. Bu boyutlar her üç kültürel kümede; Anglosakson, Germen ve Doğu Avrupa kültür kümeleri, oluşturulan modeli destekler niteliktedir. Performansa yönelik olma boyutunda ise tekrarlama sınırına ulaşıldığından hiçbir kültürel kümede ölçüm yapılamamıştır.

Yapısal denklikte sadece modele değil ayrıca ifadelerin faktör yüklenimlerine de bakılması; ifadelerin temelini oluşturdukları boyutlar ile anlamlı ve güçlü faktör yüklenimleri göstermesi gerekmektedir. Çalışmanın analiz sonuçları bu şartın sadece bazı faktörler için tüm ülkelerde sağlanabildiğini göstermiştir. Örneğın geleceğe yönelik olma ifadelerinin faktör yüklenimleri İrlanda, Avustralya, İngiltere, Almanya, Ukrayna ve A.B.D de anlamlı çıkarken, Macaristan, Hollanda, Rusya, Slovenya ve Yunanistan’da ilişkili oldukları boyutlara anlamlı bir şekilde yüklenenmiştir. Farklı şubeler olmakla birlikte benzer durum belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, toplumsal toplulukçuluk ve atılganlık boyutları için de geçerlidir. Öte yandan grup içi toplulukçuluk, cinsiyetler arası eşitlik ve insani yaklaşım boyutlarının ifadelerinin faktör yüklenimlerinin yüksek ve anlamlı olduğu görülmüştür. Ek 2’deki sonuçlar bu faktörler için yapısal denkleği destekler niteliktedir. Bu boyutlar için model tüm örgütler için veri ile yüksek uyumludur.

Yapısal denklik bir gereklilik olmasına rağmen gruplar arasında kavramların denkliğinde tek başına yeterli değildir. Kavramların ve gözlemlenen değişkenlerin sayısı aynı olmakla birlikte, gruplar arasında gözlemlenen değişkenlerin temelini oluşturdukları kavramlar arasındaki ilişkinin gücü farklılık gösterebilir (Cheung, 2008). Bunun olmadığını göstermek için metrik denkliğin (Horn ve McArdle, 1992) olduğunun gösterilmesi gerekmektedir. Metrik denkliğin gösterilebilmesi için gruplar arasında benzer ifadelerin faktör yüklenimlerinin büyüklüklerinin değişkenlik göstermemesi gerekmektedir (Vandenberg, 2002). Ölçüm denkliği çerçevesinde bu güç, faktör yükleniminin büyüklüğü ile ortaya çıkarılmaktadır. Gruplar arasında faktör yüklenimlerinin denk olması durumuna metrik denklik denilmektedir.

Metrik denklik için faktör yüklenimlerinin kısıtlandığı model ile yapısal denklik modelinin karşılaştırmasının yapılması gerekmektedir. İki model arasında istatistiki anlamda belirgin bir bozulma (kötüleşme) yok ise tam metrik denklikten bahsedilebilir. Çalışmada metrik denklik ölçülürken uygulama ve değer boyutları için ifadeler ayrı ayrı kısıtlar konulmuştur. Öncelikle uygulama boyutu ile ilgili ifadeler kısıt konulmuş, metrik denklik sağlanması halinde ardından değer boyutları ile ilgili ifadeler kısıtlar konulmuştur. Uygulama boyutu ile ilgili ifadeler kısıt konulduğunda modelde anlamlı bir bozulma olması halinde ise uygulama ile ilgili ifadelerdeki kısıtlar kaldırılarak değerler ile ilgili ifadeler kısıtlar konulmuştur. Böylece en azından değer veya uygulama boyutlarından birisinde bile metrik denklik varsa gösterilmeye çalışılmıştır. Ek 1'deki analiz sonuçlarında görüldüğü üzere üç kültürel küme için yapısal denkliğin sağlandığı sekiz kültür boyutunda metrik denklik bulunmuştur. Ek kısıtlar getirilen metrik denklik modeli ile yapısal denklik modelleri karşılaştırıldığında uyum endekslerinde istatistiksel olarak anlamlı bir bozulma gerçekleşmemiştir.

Örtük ortalamaların karşılaştırılabilmesi için yapısal ve metrik denkliğe ek olarak ölçeğin sayıl denkliğinin olduğunun da gösterilmesi gerekmektedir. Bunun ardında yatan neden ise cevap eğilimidir. Kültürler arasında yapılan çalışmalarda çalışmanın tam olarak doğru bir şekilde ölçtüğünün gösterilmesi gerekmektedir. Çünkü ölçek ortalamalarındaki toplumlar arası farklılıklar ülkeler arasındaki gerçek farklılıklardan kaynaklanabileceği gibi, belirli tip soruya o topluma has cevap verilme eğiliminden (bias) de kaynaklanabilmektedir. Farklı toplumlardan insanlar sorulara farklı bir şekilde cevap

verme eğilimi taşımaktadırlar (Triandis, 1994). Örneğin Asyalı toplumlarda katılımcılar anketi cevaplarırken ölçeğin uçlarına gitmekten kaçınmakta iken, Akdenizli toplumlardaki katılımcılar cevap ölçeklerinin ortasında olmaktan imtina etmektedirler (Hanges ve Dickson, 2004; Hui ve Triandis, 1989; Stening ve Everett, 1984). Bu nedenle ülkeleri birbirleri ile karşılaştırırken bireylerden elde edilen bu sonuçlar ham bir şekilde değerlendirilmesinin hatalı olacağı görüşü bulunmaktadır.

Bu durumun olmadığını göstermek yapılacak analizlerin geçerliliği açısından oldukça önemlidir. Bunun için kategori 1 denkliğin bir diğer analizi olan sayıl denkliğin gösterilmesi gerekmektedir. Sayıl denklik (Mullen, 1995) ifade kısıtlarının gruplar arasında denk olması durumudur (Bollen, 1989). Bir gruptaki katılımcıların soruları cevaplarırken diğer gruplardaki katılımcılara göre sistemli bir şekilde yüksek veya düşük puanlar vermesi söz konusu olabilmektedir. Bu durum ölçeğin düzeyleri ile ilişkili beklentilerin farklı olmasından kaynaklanabilmektedir.

Sayıl denklik test edilirken yine iki model arasındaki farklılaşmaya bakılmaktadır. Bunun için metrik denklik modeli ile kesitlerin kısıtlandığı model arasında karşılaştırma yapılmıştır. Metrik denklikte olduğu gibi uygulamalar ve değerler için ayrı ayrı modeller kurulmuştur. Ek 1’de üç kültürel küme için tüm boyutlarda model karşılaştırmaları gösterilmiştir. Ek 1’de görüleceği üzere Anglosakson kültür kümesinde güç mesafesi uygulamaları, toplumsal toplulukçuluk uygulamaları, insani yaklaşım uygulamaları – değerleri, grup içi toplulukçuluk uygulamaları – değerleri, cinsiyetler arası eşitlik uygulamaları – değerleri, atılganlık uygulamaları – değerleri, Doğu Avrupa kümesi için insani yaklaşım uygulamaları – değerleri, grup içi toplulukçuluk uygulamaları – değerleri, cinsiyetler arası eşitlik uygulamaları – değerleri, Germen kültür kümesi için ise belirsizlikten kaçınma uygulamaları, güç mesafesi uygulamaları, insani yaklaşım uygulamaları – değerleri, grup içi toplulukçuluk uygulamaları – değerleri, cinsiyetler arası eşitlik uygulamaları – değerleri boyutlarında uyum endeksleri bir önceki modele göre anlamlı bir şekilde bozulmamıştır. Bu boyutların CFI değerlerindeki bozulma en fazla .01 değer kadar olmuştur. Özetle üç kültürel kümede de ortak olarak, insani yaklaşım, grup içi toplulukçuluk ve cinsiyetler arası eşitlik boyutlarının uygulama ve değerlerinde sayıl denklik gösterilmiştir.

Sonuç olarak gruplar arası örtük ortalamaların karşılaştırılması için bir ön gereklilik olan yapısal denklik, metrik denklik ve sayıl denklik gibi ölçeğin psikometrik özelliklerinden oluşan kategori 1 denklik herbir kültürel kümede çalışmanın insani yaklaşım, cinsiyetler arası eşitlik ve grup içi toplulukçuluk boyutları için sağlanabilmiş, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma, toplumsal toplulukçuluk ve atılganlık boyutları için sağlanamamıştır. Bu nedenle kategori 2 denklik; örtük ortalamaların karşılaştırılması, sadece insani yaklaşım, cinsiyetler arası eşitlik ve grup içi toplulukçuluk boyutlarında test edilmiştir.

4.7. Güvenirlilik Analizi

Bilindiği gibi, üzerinde araştırma yapılan konuya ait örneklemin değerlerinin ve davranışlarının ölçümü için çeşitli ölçekler belirlenmektedir. Soruların test edilmesinde kullanılacak bu ölçeklerin araştırmacıyı doğru yöne götürebilmesi için birbiri ile ilişkili, tutarlı, anlaşılır ve yeterli sayıda sorudan oluşması gerekmektedir. Güvenilirlik ise kullanılan ölçeğin ölçülmeye çalışan sorun ile ne derece ilişki olduğunu ortaya koyması açısından önem arz etmektedir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi daha sonra yapılan analizleri ve yorumları da doğrudan etkilenmektedir (Kalaycı, 2008).

Genel kabul gören görüşe göre bir ölçeğin kullanılabilmesi için mutlaka güvenilir olması gerekmektedir. Güvenilirliğin gerekliliği kesin olmakla beraber güvenilirlik düzeyinin kaç olduğu araştırmacılar arasında farklılık göstermektedir. Ayrıca tüm önemine rağmen literatürde hangi düzeyin kabul edilir hangi düzeyin yeterli derecede güvenilir olduğunu gösteren az sayıda kılavuz oluşturacak yayın vardır. (Peterson, 1994).

Güvenilirlik düzeyleri ile ilgili önerilerin eleştiri veya destek olarak en çok kaynak gösterileni Nunnally'nin (1967, 1978) güvenilirlik düzeyleridir. Fakat Nunnally'nin çalışmalarında da güvenilirlik düzeyleri değişiklik göstermektedir. 1967 çalışmasında .5 - .6 kabul edilebilir güvenilirlik düzeyleri iken 1978 çalışmasında bu değerler .7 olarak değiştirilmiştir. Farklı araştırmacılara göre de güvenilir düzeyleri arasında farklılıklar mevcuttur. Davis (1964) bireyler ile ilgili çalışmalarda .75, 25 – 50 kişilik gruplar için .5 güvenilirlik derecelerinin yeterli olduğunu savunmaktadır. Murphy ve Davidshofer (1988) için ise .6 düzeyin altı güvenilirlik için yetersizdir.

Geleneksel görüş .7 güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğunu göstermekle beraber çeşitli çalışmalarda .6 üzeri güvenilirlik düzeylerinin kabul edildiği görülmektedir (Bates ve diğerleri, 1995; Huff ve Kelley, 2003; Morrow, 1997; Murtha ve diğerleri, 1998; Norburn ve diğerleri, 1990; Perrone ve diğerleri, 2003; Rao ve Hashimoto, 1996; Sekaran, 1992; Shay ve Baack, 2004; Sparrow ve Gaston, 1996). Peterson'ın (1994) sekiz psikoloji ve pazar araştırma dergilerinin 1960 ve 1992 yılları arasındaki yayınları, elverişlilik (convenience) örneklem ile belirlediği 16 farklı dergideki yayınlar ve iki konferansın yayınlarından (American Marketing Association, Association for Consumer Research) oluşan 33.000 makale üzerinde yaptığı literatür taramasına göre 4.286 alfa katsayısının 1.071'i .7'nin altındadır. Kimi yayınlara göre ise (Kalaycı, 2008) alfa değerinin .40'dan düşük olması ölçeğin güvenilir olmadığını, .60'dan düşük olması ise ölçeğin düşük bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. .60'dan yüksek olması ise ölçeğin güvenilir, .80'den yüksek olması ise yüksek derecede güvenilir bir ölçeğe sahip olduğumuzu göstermektedir.

Katsayı alfa formülüne göre bir ölçekteki soru sayısının artması ölçeğin güvenilirliğini de artıracaktır (Churchill ve Peter, 1984; Peterson, 1994). Yapılan literatür çalışması da bunu desteklemektedir; 2 – 3 sorudan oluşan boyutların ortalama alfa katsayısı .62'dir. Fakat çalışmada GLOBE ölçekleri kullanıldığından daha sonra yeni sorular eklenememiştir. Bu nedenle az soru sayısı rağmen alfa skorlarının yeterli olduğu söylenebilir.

GLOBE çalışmasına bakıldığında alfa ortalamasının kullandıkları örgütsel kültürel değerler için .61, örgütsel kültürel uygulamalar için ise .55 olduğu görülmektedir. Tez çalışmasının alfa sonuçları ise GLOBE çalışmasında kabul edilen değerlerden hem uygulamalar hem de değerler için daha yüksek çıkmıştır. Tablo 6'da görüleceği üzere örgütsel değerler için alfa ortalaması .94, örgütsel uygulamalar için ise .92 alfa ortalamasına ulaşılmıştır. Tablo 6'da ülke bazlı güvenilirlik katsayıları paylaşılmıştır.

Tablo 6. Ülke bazlı alfa katsayıları

		Cronbach alfa										
Kültürel Boyut		İrlanda	Avustralya	İngiltere	Almanya	Macaristan	Hollanda	Rusya	Slovenya	Ukrayna	A.B.D	Yunanistan
Örgütsel uygulama	İnsani yaklaşım	.94	.94	.95	.94	.94	.96	.95	.92	.96	.86	.93
	Grup içi toplulukçuluk	.97	.96	.96	.97	.98	.94	.95	.95	.98	.95	.97
	Cinsiyetler arası eşitlik	.88	.86	.68	.83	.95	.95	.96	.93	.91	.90	.95
	İnsani yaklaşım	.95	.97	.96	.92	.96	.91	.93	.94	.96	.95	.96
Örgütsel değer	Grup içi toplulukçuluk	.97	.91	.95	.94	.93	.94	.95	.94	.94	.96	.98
	Cinsiyetler arası eşitlik	.93	.96	.93	.97	.88	.94	.94	.96	.95	.95	.97

4.8. Örgütsel uzlaşma düzeyi

Literatür bölümünde tanımı verilen örgütsel uzlaşma düzeyine bu çalışmada her bir örgüt için ayrı ayrı bakılmıştır. Örgütlerden elde edilen sonuçlara geçmeden önce örgütsel uzlaşma düzeyinin formülünün verilmesi faydalı olacaktır.

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

Her kültürel boyut için hesaplanan bu endeksin formülünde

j: ölçekteki ifade sayısını

S_X^2 : ölçekteki ifadelerin varyansını

σ_{EU}^2 : $[(c^2 - 1) / 12]$ üniform dağılıma ilişkin varyansı

c: ölçekteki kategori sayısını ifade etmektedir (İlhan, 2005).

Her bir kültürel uygulama ve değer boyutu için uygulanan bu analizde .70'ten 1'e doğru gidildikçe örgüt içinde yüksek düzeyde uzlaşma olduğu kabul edilmektedir. .70'ten küçük olması halinde örgüt içinde uzlaşmış bir kültür olmayacağı, bireylerin örgüt kültürünü birbirlerinden farklı tanımlayabileceği varsayılmaktadır.

Güvenilirlik testinden geçen ülkelerin örgütsel uzlaşma düzeylerine bakıldığında zaman değer ve uygulama boyutlarında yüksek derecede uzlaşma olduğu görülmektedir. Boyutların çoğunda ülkelerin örgütsel değer ve örgütsel uygulama ortalamaları .80'nin üzerindedir. Bu nedenle ankette elde edilen verilerin Hofstede'nin (2001) deyiimi ile sadece büyük boy bireyler (king size individuals) olmadığını söyleyebilir, araştırmadan elde edilen verilerin, örgütlerin ortak değer ve davranışlarını yansıttığını kabul edebiliriz. Tablo 7'de tüm örgütler ve çalışmada kullanılan değer ve uygulama boyutları için örgütsel uzlaşma düzeyleri paylaşılmıştır.

Tablo 7. Örgütsel uzlaşma düzeyi

	Örgütsel uygulama			Örgütsel değer		
	İnsani yaklaşım	Grup içi toplulukçuluk	Cinsiyetler arası eşitlik	İnsani yaklaşım	Grup içi toplulukçuluk	Cinsiyetler arası eşitlik
İrlanda	0,77	0,71	0,94	0,88	0,91	0,90
Avustralya	0,87	0,92	0,96	0,84	0,97	0,93
İngiltere	0,86	0,82	0,97	0,83	0,93	0,92
Almanya	0,85	0,75	0,95	0,90	0,94	0,88
Macaristan	0,71	0,59	0,85	0,83	0,95	0,94
Hollanda	0,80	0,81	0,91	0,89	0,95	0,89
Rusya	0,84	0,83	0,82	0,87	0,93	0,89
Slovenya	0,83	0,83	0,88	0,90	0,95	0,90
Ukrayna	0,75	0,80	0,90	0,81	0,92	0,89
A.B.D	0,86	0,87	0,94	0,89	0,94	0,90
Yunanistan	0,79	0,58	0,85	0,81	0,91	0,87

4.9. Veri Analizi

Bilindiği üzere gruplar arasında karşılaştırma yapılırken klasik yöntem olarak varyans analizinden faydalanılmaktadır. Ancak bu çalışmada GLOBE ölçeği kullanıldığından ve GLOBE ölçeği bireyler hakkında değil, şubeler hakkında bilgi verdiği için, bir başka ifade ile örgüt düzeyinde veri sunduğundan varyans analizi kullanılmamıştır. Bu çalışmanın örneklemini her ne kadar 1.187 kişi de olsa çalışma örgüt düzeyinde olduğundan analizlerin örneklem büyüklüğü sadece örgüt sayısı olan 11'e düşmektedir. Bu nedenle çalışmada veri analizi gruplar arası örtük ortalama karşılaştırması testi ile yapılmıştır.

Örtük ortalama denkliği, ortalama karşılaştırması yapmanın yapısal denklik modelleri yöntemlerine uyarlanmış versiyonudur. Bu yöntemde iki ayrı model kullanılmaktadır. Birinci modelde örtük ortalamalar tamamıyla serbest bırakılmakta, ikinci modelde ise ortalamalar birbirlerine eşit olarak kısıtlandırılmaktadır. Modellerin karşılaştırılması sonucu kısıtlanmış modelin uyum endekslerinde anlamlı bir bozulma olursa örtük ortalamaların gruplar arasında farklılık gösterdiği söylenmektedir. (Byrne ve diğerleri, 1989; Byrne, 2001; Li ve diğerleri, 1996; Parker ve diğerleri, 1997; Vandenberg ve Self, 1993).

Çalışmanın araştırma sorusuna cevap verilebilmesi için iki aşamalı bir analiz yapılması gerekmiştir. Öncelikle faaliyet gösterdikleri toplumlar itibari ile aynı kültürel küme içinde yer alan birimlerin örgüt kültürleri karşılaştırılmıştır. Örgütlerin kültürel yönden farklılık göstermemesi halinde ikinci aşamaya geçilmiştir. Bunun nedeni ise eğer aynı toplumsal kümede olmasına rağmen birimler arasında kültürel yönden farklılık bulunursa çok uluslu örgüt içinde zaten farklılaşmamış örgüt kültüründen bahsedilemeyecektir. Zaten yazında da belirtildiği üzere beklenen benzer toplumlarda benzer örgüt kültürünün oluşacağıdır. İkinci aşamada ise farklı toplumsal kümelerde yer alan birimlerin örgüt kültürleri karşılaştırılmıştır. Böylece kültürel ayrıma rağmen çok uluslu örgütün birimleri arasında örgüt kültürü açısından fark olup olmadığı gösterilebilmiştir.

Bu yapılırken herbir toplumsal küme için ayrı analiz yapılmıştır. İlk olarak köken ülkenin de içinde bulunduğu Anglosakson kümedeki örgütler değerler ve uygulamalar açısından örtük ortalamalar karşılaştırması ile analiz edilmiştir. Ardından aynı test Germen kültür kümesini oluşturan Almanya ve Hollanda birimleri arasında, Doğu Avrupa kültür kümesini oluşturan Rusya, Macaristan, Slovenya, Ukrayna ve Yunanistan birimleri arasında da yapılmıştır.

Örtük ortalamalar karşılaştırması testine göre araştırılan değerler ve uygulamalar açısından Anglosakson kültür kümesinde yer alan birimler arasında ek kısıt getirilmemiş model ile faktör ortalamalarına birbirine denk ek kısıtlar getirilen yeni model arasında uyum endekslerinde anlamlı bir bozulma olmadığından anlamlı bir farklılık yoktur. Tablo 8'de köken ülkenin de yer aldığı Anglosakson kültür kümesini oluşturan birimlerin örgüt kültürü puanları gösterilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel kültür puanları

Kültürel küme	Örgüt	Kültürel uygulama			Kültürel değer		
		İnsani yaklaşım	Cinsiyetler arası eşitlik	Grup içi toplulukçuluk	İnsani yaklaşım	Cinsiyetler arası eşitlik	Grup içi toplulukçuluk
Anglosakson	İrlanda	4,8	5,8	5,0	5,0	5,6	5,5
	Avustralya	5,0	5,9	5,2	5,1	5,6	5,5
	İngiltere	5,0	5,8	5,0	4,9	5,6	5,5
	A.B.D	4,9	5,9	4,9	4,8	5,6	5,4

Örtük ortalamalar karşılaştırması aynı şekilde Doğu Avrupa kümesinde yer alan birim için ve Germen kültür kümesinde yer alan birimler için de yapılmıştır. Bu analizin sonuçlarına göre aynı kültürel kümeler içinde yer alan birimler arasında örgüt kültürü açısından farklılık bulunamamıştır. Bir başka ifade ile çok uluslu örgütün birbirine benzer toplumsal kültürel özelliklere sahip ülkelerde faaliyet gösteren birimleri arasında kültürel yönden farklılaşma yoktur. Anlamlı bir farklılık bulunması sebebi ile de çok uluslu örgüt içinde Anglosakson örgüt kültürü, Doğu Avrupa örgüt kültürü ve Germen örgüt kültüründen bahsedilebilmiştir. Tablo 9’da her boyut için oluşturulan kültürel küme ortalamaları gösterilmiştir. Böylece sürecin ikinci kısmında kültürel kümeler arası örtük ortalamalar karşılaştırması yapılabilmektedir.

Tablo 9. Örgüt kültürü boyutları için kültürel küme ortalamaları

Örgüt kültürü boyutu	Anglosakson	Germen	Doğu Avrupa
İnsani yaklaşım uygulaması	4,92	4,42	4,48
Cinsiyetler arası eşitlik uygulaması	5,86	5,72	5,56
Grup içi toplulukçuluk uygulaması	5,02	4,64	4,24
İnsani yaklaşım değeri	4,94	4,92	4,81
Cinsiyetler arası eşitlik değeri	5,59	5,54	5,72
Grup içi toplulukçuluk değeri	5,47	5,69	5,38

Kültürel küme içinde örgüt kültürünün farklılaşmayacağı aslında beklenen bir sonuçtur. Ortak kültürel özelliklere sahip ülkelerde faaliyet gösteren yerel örgütlerin bile benzer kültürel özellikler gösterdiği gözönüne alınırsa, aynı çok uluslu örgüt içinde kültürleşme mekanizmalarına maruz kalan çok uluslu örgütün birimlerinin kültürel olarak

birbirine benzeyeceği zaten beklenmektedir. Çalışmanın asıl araştırma sorusunun cevaplanabilmesi için bir sonraki analiz daha çok önem arz etmektedir. Bunun için Anglosakson, Doğu Avrupa ve Germen kültürel kümeleri arasında örgüt kültürünün cinsiyetler arası eşitlik, insani yaklaşım ve grup içi toplulukçuluk boyutları açısından farklılık olup olmadığı örtük ortalamalar karşılaştırması ile test edilmiştir. Ancak bunu yapmadan önce bu kültürel kümeler arasında yapısal denklik, metrik denklik ve sayıl denkliğin varlığının gösterilmesi gerekmektedir. Hatırlanacağı üzere kategori 2 denkliğin ölçülebilmesi için kategori 1 denkliğin sağlanması gerekmektedir.

Kendi kümeleri içinde kategori 1 denkliğin sağlandığı insai yaklaşım, cinsiyetler arası eşitlik ve grup içi toplulukçuluk boyutları, kültürel kümeler arasında da benzer analiz yapılması için kullanılmıştır. Tablo 10'da görüleceği üzere toplumsal kümeler arasında bu üç boyut için yapısal denklik, metrik denklik ve sayıl denklik sağlanmıştır. Ek kısıtlar getirilen model ile ek kısıtlar getirilmemiş model arasında her üç boyutta da anlamlı bir bozulma kategori 1 denklik modelleri için gerçekleşmemiştir. Uyum endeksleri .01'den daha az bozulmuş, RMSEA kritik sınırlar içerisinde kalmıştır.

Tablo 10. Toplumsal kümeler arası yapısal eşitlik modelleri

İnsani Yaklaşım	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Uygulama - değer kısıt yok	137,4	57	0,992	0,988	0,992	0,035
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	145,6	63	0,992	0,989	0,992	0,033
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	153,8	69	0,991	0,989	0,991	0,032
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	262,5	77	0,981	0,979	0,981	0,045
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	284,5	85	0,98	0,98	0,98	0,045
Uygulama - değer ortalama kısıtlı	218,1	83	0,986	0,986	0,986	0,037

Grup İçi Toplulukçuluk	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Uygulama - değer kısıt yok	1435,7	129	0,915	0,891	0,915	0,073
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	1464,2	137	0,913	0,895	0,913	0,071
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	1496,7	147	0,912	0,901	0,912	0,078
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	1605,5	157	0,905	0,9	0,905	0,079
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	1639,4	169	0,904	0,906	0,904	0,076
Uygulama - değer ortalama kısıtlı	1599,6	167	0,906	0,907	0,906	0,080

Cinsiyetler Arası Eşitlik	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Uygulama - değer kısıt yok	386,3	39	0,952	0,922	0,952	0,078
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	393,7	43	0,951	0,928	0,951	0,083
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	423,7	49	0,948	0,933	0,948	0,080
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	464,5	55	0,943	0,935	0,943	0,080
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	471,9	63	0,943	0,943	0,943	0,074
Uygulama - değer ortalama kısıtlı	446,2	61	0,946	0,945	0,946	0,073

Kategori 1 denklik gösterildikten sonra ise Anglosakson örgütler, Doğu Avrupalı örgütler ve Germen örgütler için daha önce bulunmuş olan ortalamaların karşılaştırılmasına imkan sağlanmıştır. Bunun için yine ortalama karşılaştırmasının yapısal denklik modellerine uyarlanmış hali olan örtük ortalama denkliği testi yapılmıştır. Bunun için üç kümeden ikisinin boyut ortalamalarına kısıt getirilerek ek kısıt getirilmemiş bir önceki model ile uyum

endeksleri karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda uyum endekslerinde ve RMSEA değerlerinde anlamlı bir bozulma olmadığından kümeler arasında örgüt kültürü açısından farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak yapılan yapılan analizlere göre dokuz kültür boyutu kategori 1 denklik bakımından analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda dokuz kültür boyutundan kategori 1 denkliği sağlayan boyut sayısı üçe düşmüştür. Bu üç kültürel boyut açısından, öncelikle toplumsal kümeler içerisindeki örgütlerin aynı kümedeki diğer örgütler ile kültürel yönden anlamlı olarak farklılaşmadıkları örtük ortalamalar karşılaştırması ile bulunmuştur. Son olarak oluşturulan üç toplumsal küme arasında örgüt kültürleri açısından karşılaştırma yapılmış ve farklı kültürel kümeler olmasına rağmen bunlar arasında örgüt kültürü açısından farklılık bulunamamıştır.

5. SONUÇ

Birçok kültürler arası karşılaştırmalı örgüt çalışmasında, örgütlerin toplumlar arasında çeşitli farklılıklar göstereceği belirtilmektedir. Toplumlar arasındaki kültürel farklılıkların örgütlere yansımaları yapı, yönetim veya uygulamalar üzerine olabileceği gibi örgüt kültürü üzerine de olabilmektedir. Bu çalışmalara göre yerel örgütler içlerinde buldukları toplumun kültürel repertuarından yararlanmakta ve faaliyet gösterdikleri toplum ile uyum içerisinde olmak istemektedirler. Bu süreç, örgüt üyelerinin doğumdan itibaren içinde buldukları toplumdaki edindikleri kültürel mirası, üyesi oldukları örgüte taşımaları ile gerçekleşmektedir. Yapılan çalışmalar sadece toplumlar arasında örgüt kültürü açısından farklılık olduğunu göstermekle kalmamış aynı zamanda toplumsal kültür ile örgüt kültürü arasında doğrusal bir ilişki olduğunu da söylemiştir. Bir başka ifade ile örgüt kültürleri arasındaki farklılıklar toplumsal kültür farklılıklarına benzer sonuçlar ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan kimi örgütler farklı toplumlardaki örgütler ile yüksek miktarda kültürel temas maruz kalmaktadır. Özellikle çok uluslu örgütlerde köken ülke şube kültürünü çeşitli mekanizmalar ile etkilemeye çalışmaktadır. Her ne kadar iki toplumun yerel örgütleri arasında kültürel farklılık olsa da çok uluslu örgütler bu kültürel farklılığın kendi birimleri arasında gerçekleşmesini arzulamamaktadır. Bunun sonucunda çeşitli yöntemler ile birimleri arasında kültürleşme gerçekleşmesini sağlayarak aralarındaki kültürel farklılığın azalmasını amaçlamaktadırlar. Ancak merak edilen köken ülkenin kullandığı mekanizmaların, yazında yerel örgütler için deneysel olarak gösterilen toplumsal kültür – örgüt kültürü doğrusal ilişkisine tesir edip etmeyeceğidir. Çalışmanın sonuçları bu bakımdan ilgi çekicidir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre güçlü olduğu kabul edilen, toplumlar arasında örgütler açısından birçok farklılığa sebep olan bu etki çok uluslu örgütlerin birimlerinde farklılaşmayı sağlamamaktadır.

Bu sonuçlara göre örgüt kültürü üzerindeki toplumsal kültür etkisi sanıldığı kadar güçlü olmayabilir. İstatistiki olarak ölçülmemekle birlikte daha önceki toplumlar arası çalışma sonuçlarına bakıldığı zaman toplumsal etkinin çok uluslu örgütün birimlerinde etkili olmadığı daha kolay anlaşılacaktır. Bunun için çalışmanın grup içi toplulukçuluk boyutuna kaynak sağlayan Hofstede'nin (1980) bireycilik – toplulukçuluk boyutu haritasına bakmak faydalı olacaktır. Hofstede'nin yapmış olduğu harita üzerinde bireycilik endeksinde Anglosakson ülkeler ile Doğu Avrupa ülkeleri arasında çok ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Anglosakson

lkeler yüzlük bireycilik endeksinin en tepe noktasını (90 – 95 aralığı) oluşturmakta iken, bu çalışmada da geçen Germen lkeler bireycilik endeksinin orta (65 – 80 aralığı), Doğu Avrupa lkeleri ise endeksin düşük seviyelerinde (25 – 40 aralığı) yer almaktadır. Benzer durum çalışmanın cinsiyetler arası eşitlik boyutunun oluşmasını sağlayan Hofstede'nin (1980) erillik boyutunda da geçerlidir. Bu harita üzerinde Avustralya, A.B.D, İngiltere ve İrlanda'dan oluşan Anglosakson lkeler belirli bir yerde gruplaşmışken (60 – 70 aralığı), Doğu Avrupa ve Germen lkeleri haritanın en düşükten en yükseğe çeşitli seviyelerine (15 – 100 puan aralığı) yerleşmiştir. Hofstede'nin çalışmasına göre toplumsal kültür yönünden farklı oldukları bilinen bu kümelerde yer alan örgüt birimleri arasında ise ne cinsiyetler arası eşitlik ne de grup içi toplulukçuluk değerleri ve uygulamaları açısından farklılık bulunabilmiştir.

Çalışmanın nemi de burada ortaya çıkmaktadır. Çalışma çok uluslu örgüt içinde kültürel farklılaşma olmadığını göstererek aslında her ne kadar toplumsal kültür örgüt kültürünü etkiliyor olsa da çeşitli mekanizmalar ile bu sıkı ilişkinin ne derece kırılğan olabileceğini gözler önüne sermektedir. Köken ülkenin örgütsel kültürleşme yolu ile şubelerinin kültürünü güçlü bir şekilde etkilediği, örgütsel kültürü şubelerine adeta zerk ettiği söylenebilir. Ancak bu sürecin bu kadar etkili bir şekilde gerçekleşmesi gerçekten mümkün müdür?

Bireyler zerine yapılan değer araştırmaları belki de bu soruya cevap bulmakta bize yardımcı olabilir. Bireyler üzerinde yapılan araştırmalar kişilerin cinsiyetlerine, yaşlarına (Mishra, 1994; Reykowski, 1994; Schwartz, 1994; Schwartz, 1992; Yamaguchi, 1994) ve eğitim seviyelerine göre (Kohn, 1969) değerler açısından farklılık olduğunu göstermektedir. Bu faktörler aynı zamanda kişilerin iş ile ilgili değerlerini de etkilemektedir (Elizur ve diğerleri, 1991). Bunun nedeni ise kişinin zihinsel programlamasının, hayat deneyimleri sonucunda yaşadığı ve büyüdüğü sosyal çevrede oluşmasıdır. İnsanların zihinsel programlamaları doğdukları andan itibaren başlamakta, bireyin değer sistemlerinin sosyalizasyonu ile erken çocukluk döneminde devam etmektedir. 10 – 12 yaşlarına kadar devam eden bu süreç, bireylerin hızlı ve bilinçsiz bir şekilde çevreleri ile ilgili dil gibi sembolleri, aile gibi kahramanları ve en temel değerleri almaları ile kendini inşa etmektedir. Aileden başlayan programlama mahallede, okulda, gençlik döneminde ve işyerinde sürmekte ve kültürel - sosyal benzeşme yoluyla bireyin bilinçsel ve zihinsel yapısını oluşturarak insanların hayatları boyunca düşünce, duygu kalıplarını ve potansiyel hareketlerini öğrenmelerini sağlamaktadır. Bu bilgilere göre birbirleri ile aynı çevrede büyüyen, benzer

okullarda benzer eğitimi alan, benzer işyerlerinde çalışan kişilerin benzer değerlere sahip olacağı varsayılabilir. Örgüt kültürünün toplumlar arasında farklılaşmamasının arkasında belki de aralarındaki toplumsal kültürel farklılıklardan çok, bireysel düzeyde değer benzerlikleri bulunmaktadır.

Örgütün demografik özellikler düşünüldüğü zaman çalışanların önemli bir çoğunluğunun bu örgüt dışında en az bir çok uluslu örgütte çalıştığı düşünüldüğünde zaten kültürleşmeye iş hayatlarının çeşitli evrelerinde rastladıkları fark edilecektir. Bu kişilerin iş deneyimleri açısından benzer olması akla farklı soruları getirmektedir. Örgütün Türkiye şubesine bakıldığı zaman benzer durumun söz konusu olabileceği düşüncesi daha pekişmiştir. Bu şubenin özellikleri her ne kadar araştırmanın istatistikî analizlerinde yer alamamış olsa da örgüt hakkında bilgi vermesi açısından önemlidir.

Bu şubede çalışan orta düzey yöneticilere bakıldığı zaman genelinin çeşitli Fransız, Avusturya veya Alman liselerinde veya Türk kolejlerinde eğitim aldığı görülmektedir. Bu benzerlik kimilerinin sınıf arkadaşı olmasına kadar uzanmaktadır. Üniversite hayatlarına bakıldığı zaman da benzer üniversitelerin benzer fakültelerinden mezun oldukları görülecektir. Benzerlikler sadece eğitim düzeyinde kalmamaktadır. Aynı zamanda bu kişilerin büyüdüğü ortamlar da birbirleri ile son derece benzerdir. Örgüt içerisinde çalışanların birçoğunun yıllardır oturduğu semtler dahi ortaktır. Zihinsel programlama ailede, mahallede, okulda, gençlik döneminde ve işyerinde olduğuna göre bu kişilerin benzer değerlere sahip olacağı açıktır. Bu nedenle bu kişilerin zaten içlerinde buldukları toplumdan farklı kültürel özelliklere sahip olacağı düşünülebilir. Sonuç olarak benzer gruplarda sosyalleşen bu kişilerin örgüt kültürünün toplumsal kültür ile benzeşmemesine neden olabilecekleri tahmin edilebilir. Çünkü örgüt işe alım süreçlerinde hedeflenen örgüt kültürüne uyum sağlamayacak ve bu kültürü kabul etmeyecek kişilerin özgeçmişleri uygun olsa bile eleyebilmektedir. Dolayısıyla bu kişilerin zaten içinde bulunulan toplumu tam olarak yansıtmadığı düşünüldüğünde örgüt kültürünün toplumsal kültürden farklı olabileceği yorumu yapılabilir.

5.1. Gelecekte Yapılacak Çalışmalara Öneriler

Bu çalışmada toplumsal kültürel farklılıklara rağmen çok uluslu örgütlerin birimleri arasında örgüt kültürü açısından bir farklılık olmadığı gösterilmiş olmasına rağmen bunun sebepleri üzerine bir araştırma yapılmamıştır. Bundan sonraki çalışmalarda bunun nedenleri üzerine bireysel düzeyde veya örgütsel özelliklere göre araştırma yapılabilir.

Örgütlerde yer alan bireylerin değerlerine göre örgütsel sosyalleşme sürecinin ne şekilde ve ne derece etkilendiği araştırılabilir. Örneğin bir toplumdaki yerel örgütler arasında örgüt kültürleri ölçülerek örgüt kültürleri arasında farklılığa yol açan bireysel düzeyde değer özellikleri incelenebilir. Böylece örgüt kültürü üzerinde bireysel düzeyde değerlerin ne derece etkili olduğu ortaya konulabilir.

Toplumlar arası çalışmalarda ise bu çalışmadan elde edilen deneyim ışığında çok uluslu örgütleri sadece kendi örgütleri içinde değil, yerel örgütler ve diğer çok uluslu örgütlerden oluşan örneklem içerisinde araştırmanın farklı araştırma sorularına fırsat doğuracağı söylenebilir. Örneğin yerel örgütlerin de örneklemde olması şubelerin kültürel yönden yerel örgütler ve köken örgüt arasındaki çizgide nereye yakın olduklarının gösterilmesi açısından önemli katkılar sağlayabilir. Ayrıca çok uluslu örgütlerin yerel örgütlerden örgüt kültürü açısından farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılabilecek önemli bir sorudur. Bilindiği üzere her geçen gün artan küreselleşme etkisi ile örgütlerin birbirlerine olan kültürel uzaklıkları toplumlarınkinden farklı olarak azalmaktadır. Bu durumda toplumlar arasında örgüt kültürleri zaman çizelgeleri dahilinde araştırılarak küresel kültürleşme etkisinin olup olmadığı ortaya konulabilir. Bu tarz yapılan araştırmalar genellikle başka araştırmacıların geçmiş ölçümlere dayandırılmakta, ölçek sorunları nedeni ile anlamlı ilişkiler kurulamamaktadır.

Gelecek kültürler arası çalışmalarda dikkat edilmesi gereken en önemli konu ise ölçeğin psikometrik özelliklerinin sağlanması gerekliliğidir. Yapılan yazın taramasında kültürler arası karşılaştırmalı bir çok çalışmanın ölçüm denkliği problemi ile istatistiki olarak ilgilenmediği görülmüştür. Bu durumda bu çalışmalar ile elde edilen sonuçların ve bu sonuçlar ile yapılan yorumların geçerliliği soru işareti oluşturmaktadır. Bu nedenle kültürler arası çalışmalarda yorum yapmadan önce mutlaka ölçüm denkliğinin sağlanmış olduğundan emin olmak gerekmektedir.

5.1. Çalışmanın Kısıtları

Çalışmanın en önemli kısıtı örneklem seçim yöntemidir. Kolayda örneklem yöntemi ile yapılan araştırmada üzerinde çalışılan örgüt ve örgütün birimleri uygunluklarına göre belirlenmiştir. Bazı ülkeler, veri toplanmış olmasına rağmen toplumsal kültür kümesinde içinde tek kalmalarından dolayı, küme oluşturamamış ve çalışma dışında kalmıştır. Oysa ki sistematik örneklem ile her toplumsal kümeden birden fazla örgüt seçilerek çalışma yapılsa idi, köken ülkeden çok farklı toplumsal kümelerde örgüt kültürü açısından farklılık olup olmadığı gösterilebilirdi. Ayrıca birçok toplumlar arası karşılaştırmalı çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da varsıl ülkeler daha çok temsil edilmiştir. Her ne kadar Amerika, Avrupa, Avustralya ve Asya kıtalarındaki örgütler çalışmaya katılmış olsa da çalışmada kullanılan kültürlerin Anglosakson veya Avrupalı olduğu görülecektir.

Çalışmanın önemli kısıtlarından birisi de araştırma düzeyidir. Çalışma örgüt düzeyinde yapıldığı için katılımcı sayısı çok olmasına rağmen örneklem büyüklüğü örgüt sayısına bağlı olduğundan düşük kalmıştır. Bu, birçok istatistiki analizin yapılmasına engel oluşturmuştur. Çalışma örgüt düzeyinde yapıldığından bir örgütte veri 200 kişiden bile elde edilse örgüte bu kişilerin ortalaması olan tek bir puan atanması gerekmiştir. Bu durumda parametrik testler örneklem büyüklüğü yetersiz olduğundan dolayı yapılamamıştır. Bu nedenle çalışmada kullanılabilecek istatistiki analiz yöntemleri sayı itibari ile kısıtlanmıştır. Çalışmanın örgüt düzeyinde olması örgütü oluşturan bireylerin özelliklerine bakılamamasına da neden olmuştur.

Çalışmanın bir diğer kısıtı ise ölçekten kaynaklanan sorunlardır. GLOBE ölçeği dokuz boyuttan oluşuyor olsa da bu çalışmada kategori 1 denkliği sağlayan üç boyut üzerinde analiz yapılabilmektedir. Bunun arkasında yatan neden çalışmanın ülkelerin ana dillerine tercüme edilmemiş olması olabilir. Bu durumda bazı boyutlardaki soyut ifadeler katılımcılar tarafından anlaşılammış olabilir. Ancak çalışmanın farklı dillere çevrilmemesi gerek maddi imkanlar gerekse araştırmaya hangi örgütlerin katılacağına önceden bilinmemesinden dolayı mümkün olmamıştır.

Tüm bu kısıtlara rağmen yapılan araştırmanın kültürler arası karşılaştırmalı bir çalışma olduğu ve özellikle çok uluslu örgütler üzerine odaklandığı düşünüldüğü takdirde örneklemin

daha geniş olabilmesi için zamana olan ihtiyaç ve tercüme için gerekli yüksek kaynak tahmin edilebilecektir.

Sonuç olarak çok uluslu örgütlerin kültürü üzerinde yapılan çalışma toplumsal kültür – örgüt kültür ilişkisinin etkisini sorgulamıştır. Örgütlerin içinde buldukları toplumsal kültürü yansıtacağı düşüncesi bazı durumlarda geçerli olmayabilir. Çok uluslu örgütlerde olduğu gibi toplumun farklı kesimlerinden gelen kişilerden oluşan örgütlerde bu ilişki beklendiği kadar kuvvetli olmayabilir. Örgüt kültürü ölçülürken örgütün hangi toplum içinde faaliyet gösterdiği kadar örgütün kimlerden oluştuğu ve ne tür örgütsel kültürleşmeye maruz kaldığının ölçülmesi de gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Adler, N. J. 1983. Cross-cultural management research. The ostrich and the trend. **The Academy of Management Review**, 8 (2): 226 – 232.

Adler, N. J. 1991. **International dimensions of organizational behavior**. Boston: Pwskent.

Adler, N. J., ve Jelinek, M. 1986. Is "organization culture" culture bound? **Human Resource Management**, 25 (1): 73 – 90.

Ardichvilli, A., ve Gasparishvili, A. 2001. Socio-cultural values, internal work culture and leadership styles in four post-communist countries: Russia, Georgia, Kazakhstan, and The Kyrgyz Republic. **International Journal of Cross-Cultural Management**, 2: 227 – 242.

Arnold, H. J. ve Feldman, D. C. 1981. Social desirability response bias in self-report choice situations. **Academy of Management Journal**, 24 (2): 377 – 385.

Arogyaswamy, B., ve Byles, C. M. 1987. Organizational culture: Internal and external fits. **Journal of Management**, 13 (4): 647 – 659.

Ashkanasy, N. M., Roberts, E. T., ve Earnshaw, L. 2002. The Anglo cluster: Legacy of the British empire. **Journal of World Business**, 37: 28 – 39.

Aycan, Z. 2001. Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1 (1): 11 – 31.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., ve Kurshid, A. 2000. Impact of culture on human resource management practices: A 10 country comparison. **Applied Psychology: An International Review**, 49 (1): 192 – 221.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., ve Sinha, J. B. P. 1999. Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 30: 501 – 526.

Aycan, Z., ve Kanungo, R. N. 2000. Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. Aycan, Z. (Der). **Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları**: 25 – 53. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları

Badawy, M. R. 1979. Managerial attitudes and need orientations of Mid-Eastern executives: An empirical cross cultural analysis. **Academy of Management Annual Meeting Paper.**

Baliga, B. R., ve Jaeger, A. M. 1984. Multinational corporations: Control systems and delegation issues. **Journal of International Business Studies**, 15 (2): 25 – 40.

Barney, J. B. 1986. Organizational culture: Can it be a asource of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, 11 (3): 656 – 665.

Barry, H. 1969. Cross-cultural research with matched pairs of socities. **Journal of Social Psychology**, 79: 25 – 33.

Bartlett, C. A., ve Ghoshal, S. 1989. **Managing across borders: The transnational solution.** Boston: Harvard Business School Press.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. 2009. Tükenmişliğin örgüt içi girişimciliğe etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. **ODTÜ Geliştirme Dergisi**, 35: 41 – 60.

Bass, B. M. 1985. **Leadership and performance beyond expectations.** New York: Free Press.

Bates, K. A., Amundson, S. D., Schroeder, R. G., ve Morris, W. T. 1995. The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. **Management Science**, 41 (10): 1565 – 1580.

Bechtel, W., ve Abrahamsen, A. 1996. **Connectionism and the mind: A introduction to parallel processing in networks.** Cambridge: Blackwell.

Beechler, S., ve Yang, J. Z. 1994. The transfer of Japanese style management to American subsidiaries: Contingencies, constraints, and competencies. **Journal of International Business Studies**, 25 (3): 467 – 491.

Berry, J. W. 1980. Social and cultural change. H. C. Triandis ve R. W. Brislin (Der). **Handbook of cross-cultural psychology**: 211 – 279. Boston: Allyn & Bacon.

Berry, J. W. 2008. Globalisation and acculturation. **International Journal of Intercultural Relations**, 32: 328 – 336.

Berry, J. W., ve Sam, D. L. 1997. **Handbook of cross cultural psychology.** Allyn & Bacon.

Berson, Y., Erez, M., ve Adler, S. 2004. Reflections of organizational identity and national culture on managerial roles in a multinational corporation. **Academy of Management Best Conference Paper**

Best, D. L., ve Williams, J. E. 1993. A cross-cultural view point. A. E. Beall ve R. J. Sternberg (Der). **The psychology of gender**: 215 – 248. New York: Guilford Press.

Birkinshaw, J., ve Hood, N. 2000. Characteristics of foreign subsidiaries in industry clusters. **Journal of International Business Studies**, 31 (31): 141 – 154.

Blake, R.R., ve Mouton, J. S. 1964. **The managerial grid**. Houston: Gulf

Bodur, M., ve Kabasakal, H. 2002. Türkiye – Arap kümesinde kurumsal kültür: GLOBE araştırması. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2 (1): 5 – 22.

Bollen, K. A. 1989. **Structural equations with latent variables**. New York: Jonh Wiley & Sons.

Booream, C. D., ve Flowers, J. V. 1978. A procesural model for training of assertive behavior. J. M. Whitelyu ve J. V. Flowers (Der). **Approaches to assertion training**: 15 – 46. Monterey, CA: Brooks / Cole.

Booth, S. 2007. Inspirational variations? Culture and leadership in England. J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck ve R. J. House (Der). **Culture and leadership across the world: the GLOBE book in-depth studies of 25 societies**: 335 – 359. London: Lawrence Erlbaum.

Boyacıgiller, N. A., Kleinberg, M. J., Phillips, M. E., ve Sackman, S. A. 1996. Conceptualizing Culture. B. J. Punnett ve O. Shenkar (Der). **Handbook for international management research**: 157 – 208. Cambridge: Blackwell.

Boyacıgiller, N. A., ve Adler, N. 1991. The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. **Academy of Management Review**, 16 (2): 262 – 290.

Bradac, J. J. 2001. Theory comparison: Uncertainty reduction, problematic integration, uncertainty management, and other curious constructs. **Journal of Communication**, 51 (3): 456 – 476.

Brodbeck, F. C., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Gupta, V., ve Dorfman, P. W. 2004. Societal culture and industrial sector influences on organizational culture. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 socities**: 655 – 668. California: SAGE.

- Burns, T., ve Stalker, G. M. 1961. **The management of innovation**. London: Tavistock.
- Burt, R. S. 1983. **Toward a structural theory of action**. New York: Academic.
- Burt, R. S. 1987. Structural contagion and innovation: Cohesion vs. structural equivalence. **American Journal of Sociology**, 92: 1287 – 1335.
- Burt, R. S. 1992. **Structural holes: The social structure of competition**. Boston: Harvard University Press.
- Burt, R.S. 1990. Detecting role equivalence. **Social Networks**, 12: 83 – 97.
- Byrne, B. M. 1994. Testing for factorial validity, replication, and invariance of a measurement instrument: A paradigmatic application based on the Maclach Burnout Inventory. **Multivariate Behavioral Research**, 29, 289 – 311.
- Byrne, B. M., Shavelson, R. J., ve Muthén, B. 1989. Testing for the equivalence of factor covariance and mean structures: The issue of partial measurement invariance. **Psychological Bulletin**, 105 (3): 456-466.
- Calas, M. B., ve Smircich, L. 1999. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. **Academy of Management Review**, 24 (4): 649 – 671.
- Calori, R., Lubatkin, M., Very, P., ve Veiga, J. F. 1997. Modelling the origins of nationality-bound administrative heritages: A historical institutional analysis of French and British firms. **Organization Science**, 8 (6): 681 – 696.
- Campbell, C. R. 2004. A longitudinal study of one organization's culture. **Mid American Journal of Business**, 19 (2): 41 – 50.
- Carl, D., Gupta, V., ve Javidan, M. 2004. Power distance. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**: 513 – 563. California: SAGE.
- Cattell, R. B. 1978. **The scientific use of factor analysis**. New York: Plenum Press.
- Chandler, A. D. 1986. The evolution of modern global competition. M. Porter (Der). **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business School.
- Chatman, J. A., ve O'Reily, C.A. 1996. Culture as social control, corporations cults and commitment. **Research in Organizational Behaviour**, 18: 157 – 200.

Chen, C. C. 1995. New trends in rewards allocation preferences: A Sin-U.S. Comparison. **The Academy of Management Journal**, 38 (2): 408 – 425.

Cheung, G. W. 2008. Testing equivalence in the structure, means, and variances of higher-order constructs with structural equation modeling. **Organizational Research Methods**, 11 (3): 593 – 613.

Cheung, G. W. Rensvold, R. B. 2002. Evaluating goodness of fit indexes for testing measurement invariance. **Structural Equation Modeling**, 92 (2): 233 – 255.

Chiang, F. F. T., ve Birtch, T. 2007. The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. **Human Relations**, 60: 1293 – 1330.

Child, J. D., ve Tayeb, M. 1982. Theoretical perspectives in cross national study of organizations. **International Studies of Management & Organization**, Winter: 23 – 70.

Churchill, G. A. ve Peter, P. J. 1984. Research design effects on the reliability of rating scales: A meta analysis. **Journal of Marketing Research**, 21: 360 – 375.

Crawford, M. 1995. **Talking difference: on gender and language**. London: SAGE

Cronbach, L. J. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, 16 (3): 297 – 334.

Davis, F. B. 1964. **Educational measurements and their interpretation**. Belmont, CA: Wadsworth.

De Luquei, M. S., ve Javidan, M. 2004. Uncertainty avoidance. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**: 602 – 653. California: SAGE.

Deal, T. E., ve Kennedy, A. A. 1982. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. Reading, MA: Addison - Wesley.

Den Hartog, D. N. 2004. Assertiveness. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**: 395 – 436. California: SAGE.

Denison, D. R. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **The Academy of Management Review**, 21 (3): 619 – 654.

Denison, D. R. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **The Academy of Management Review**, 21 (3): 619 – 654.

Dickson, M. BeShears, R. S., ve Gupta, V. 2004. The Impact of Societal Culture and Industry on Organizational Culture. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**: 74 – 93. California: SAGE.

Dickson, N. W., Aditya, R. N., ve Chhokar, J. S. 2000. Definiton and Interpretation in Cross-Cultural Organizational Culture Research. N. Ashkanasy, C. Wilderom ve M. Petersen (Der). **Handbook of Organizational Culture and Climate**: 447 – 464. Thousand Oaks: SAGE.

DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W., 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociology Review**, 48: 147 – 160.

Dorfman, P. W. 2004. International and cross cultural research. B. J. Punnett, ve O. Shenkar (Der). **Handbook for international management research**: 265 – 355. Ann Arbor: University of Michigan.

Doz, Y. L., ve Prahalad, C. K. 1991. Managing DMNCs: A search for a new paradigm. **Strategic Management Journal**, 12: 145 – 164.

Doz, Y., ve Prahalad, C. K. 1981. Headquarters influence and strategic control in MNCs. **Sloan Management Review**, 23 (1): 15 – 29.

Doz, Y., ve Prahalad, C. K. 1984. Patterns of strategic control within multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, 15 (2): 55 – 72.

Drasgow, F., Kanfer, R. 1985. Equivalence of psychological measurement in heterogeneous populations. **Journal of Applied Psychology**, 70, 662 – 680.

Dünya Yatırım Raporu. 2009. Birleşmiş Milletler.

Earley, P. C. 1989. Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. **Administrative Science Quarterly**, 34 (4): 565 – 581.

Earley, P. C. 1993. East meets west meets mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. **The Academy of Management Journal**, 36 (2): 319 – 348.

Earley, P. C., ve Mosakowski, E. 2004. Cultural intelligence. **Harvard Business Review**, October: 139 – 146.

Earley, P. C., ve Mosakowski, E. 2004. Toward cultural intelligence: Turning cultural differences into a workplace advantage. **Academy of Management Executive**, 18 (2): 151 – 157.

Earley, P. C., ve Singh, H. 1995. International and intercultural management research: What's next? **The Academy of Management Journal**, 38 (2): 327 – 340.

Edström, A., ve Galbraith, J. 1977. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational corporations. **Administrative Science Quarterly**, 22: 248 – 263.

Edström, A., ve Lorange, P. 1984. Matching strategy and human resources in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, 15 (2): 125 – 137.

Edwards, R., Ahmad, A., ve Moss, S. 2002. Subsidiary autonomy: The case of multinational subsidiaries in Malaysia. **Journal of International Business Studies**, 33 (1): 183 – 191.

Elam, M., ve Börjeson, M. 1991. Workplace reform and the stabilization of flexible production in Sweden. B. Jessop, K. Nielsen, H. Kastendiek, ve O. K. Pedersen (Der). **The politics of flexibility**: 314 – 337. Cheltenham: Edward Elgar.

Elizur, D., Borg, I., Hunt R. ve Beck, I. M. 1991. The structure of work values: a cross-cultural comparison. **Journal of Organizational Behavior**, 12: 21 – 38.

Emrich, C. G., Denmark, F. L., ve Den Hartog, D. N. 2004. Cross cultural differences in gender egalitarianism. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**: 343 – 394. California: SAGE.

England, G. W. 1967. Personal value systems of american managers. **The Academy of Management Journal**, 10 (1): 53 – 68.

England, G. W. 1987. Comparative patterns of work values among clerical employees in Oklahoma, the USA and other nations. **Oklahoma Business Bulletin**, 55 (12): 17 – 21.

Erez, M. 1986. The congruence of goal-setting strategies with socio-cultural values and its effect on performance. **Journal of Management**, 12 (4): 585 – 592.

Erez, M., ve Earley, P. C. 1993. **Culture, Self-Identity and Work**. New York: Oxford University Press.

Erez, M., ve Gati, E. 2004. A dynamic, multi-level model of culture: From the micro-level of individual to the macro-level of global culture. **Applied Psychology: An International Review**, 53: 583 – 598.

Erramilli, M. K., Srivasatava, R., ve Kim, S. S. 1999. Internationalization theory and Korean multinationals. **Asia Pacific Journal of Management**, 16: 29 – 45.

Evans, P., Lank, E., ve Farquhar, A. 1990. Managing human resources and organizational development in complex multinationals. Pucik, V., Tichy, N., ve Barnett, C. (Der). **Globalising management: Cresting and leading the competitive organization**: 85 – 106. New York: Wiley.

Evans, P., ve Doz, Y. 1992. Dualities: A paradigm for human resource and organizational development in complex multinationals. Pucik, V., Tichy, N., ve Barnett, C. (Der). **Globalising management: Cresting and leading the competitive organization**: 85 – 106. New York: Wiley.

Everitt, B. S. 1975. Multivariate analysis: the need for data, and other problems. **British Journal of Psychiatry**, 126: 237 – 240.

Fatehi, K. 1996. **International management: A cross cultural and functional perspective**. New Jersey: Prentice Hall.

Ferner, A., ve Quintanilla, J. 1998. Multinationals, national business systems, and HRM: The enduring influence of national identity or a process of Anglosaxonization. **The International Journal of Human Resource Management**, 9 (4): 710 – 731.

French, J. R. P., ve Raven, B. 1959. The basis of social power. D. Cartwright (Der.). **Studies in social power**: 150 – 167. Ann Arbor: Institute for Social Research

Garnier, G. H. 1982. Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of U.S. multinational corporations. **The Academy of Management Journal**, 25 (4): 893 – 908.

Gates, S. R., ve Egelhoff, W. G. 1986. Centralization in headquarters - subsidiary relationships. **Journal of International Business Studies**, 17 (2): 71 – 92.

Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P. S., Nishi, L. H., ve Bechtold, D. J. 2004. Individualism and collectivism. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**: 343 – 394. California: SAGE.

Ghoshal, S., ve Bartlett, C. A. 1988. Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, 19 (3): 365 – 388.

Ghoshal, S., ve Nohria, N. 1989. Internal differentiation within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, 10: 323 – 337

Giberson, T. R., ve Resick, C. 2001. Transferring leader values: Using ASA to understand organizational culture creation. **Society for Industrial / Organizational Psychology Kongresi**, San Diego.

Gouldner, A. W., ve Gouldner, H. P. 1963. **Modern sociology: An introduction to the study of human interaction**. New York: Harcourt, Brace & World.

Gökşen, N. S. 2007. Makrokurumsal bakış açısı: Bir değerlendirme. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.) **Örgüt kuramları**: Bölüm 6. Ankara: İmge Kitapevi.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., Denisi, A., Kirchner, W. 1980. A multivariate, multinational comparison of managerial attitudes. **Academy of Management Annual Meeting Paper**.

Griffith, D. A., Hu, ve M. Y., Ryans, J. K. 2000. Process standardization across intra and inter-cultural relationships. **Journal of International Business Studies**, 31 (2): 303 – 324.

Gupta, V. De Luque, M. S., ve House, R. J. 2004. Multisource construct validity of GLOBE scales. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**: 152 – 177. California: SAGE.

Gupta, V., ve Hanges, P. J. 2004. Regional and climate clustering of societal clusters. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). **Culture,**

leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies: 178 – 218. California: SAGE.

Güler, I., Guillen, M. F., ve Macpherson, J. M. 2002. Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. **Administrative Science Quarterly**, 47 (2): 207 – 232.

Haire, M., Ghiselli, E. E., Porter, L. W. 1966. **Managerial thinking: An international study**. New York: Wiley.

Hall, E. T. 1960. The silent language in overseas business. **Harvard Business Review**, 38: 87 – 96.

Hambrick, D. C., ve Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, 9: 193 – 206.

Hamilton, G. G., ve Biggart, N. W. 1988. Market, culture, and authority: A comparative analysis of management and organization in the Far East. **American Journal of Sociology**, 94: 52 – 94.

Hampden-Turner, C., ve Trompenaars, F. 1997. Response to Geert Hofstede. **International Journal of Intercultural Relations**, 21 (1): 149 – 159.

Hampden-Turner, C., ve Trompenars, F. 2006. Cultural intelligence: Is such a capacity credible? **Group & Organization Management**, 31 (56): 56 – 63.

Hanges, P. J. 2004. Response bias correction procedure used in GLOBE. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies:** 737 – 751. California: SAGE.

Hanges, P. J. Ve Dickson, M. W. 2004. The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies:** 122 - 151. California: SAGE.

Hanges, P. J., Lord, R. G., Dickson, ve M. W. 2000. An information processing perspective on leadership and culture. **Applied Psychology: An International Review**, 49: 133 – 161.

Hanges, P. J., ve Dickson, M. W. 2004. The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman

ve V. Gupta (Der). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**: 122 – 151. California: SAGE.

Hannon, J. M., Huang, I. C., ve Jaw, B. S. 1995. International human resources strategy and its determinants: The case of subsidiaries in Taiwan. **Journal of International Business Studies**, 26 (3): 531 – 554.

Harbison, F., ve Myers. C. A. 1959. **Management in the industrial world**. New York: McGraw - Hill.

Hayes, J., ve Prakasam, R. 1989. Culture: The efficacy of different modes of consultation. **Leadership and Organizational Development Journal**, 10: 24 – 32.

Hedlund, G., ve Aman, P. 1984. **Managing relationships with foreign subsidiaries: Organization and control Swedish MNCs**. Stockholm: Mekan.

Herskovitz, M. J. 1948. **Man and his work: The discipline of cultural anthropology**. New York: Knopf.

Hickson, D. J., Hinings, C. R., Mcmillan, C. J., ve Schwitter, J. P. 1974. The culture free context of organization structure: A tri-national comparison. **Sociology**, 8 (1): 59 – 80.

Hofstede, G. 1976. Nationality and espoused values of managers. **Journal of Applied Psychology**, 61, 148 – 155.

Hofstede, G. 1980. **Culture consequences: International differences in work related values**. Beverly Hills: SAGE.

Hofstede, G. 1983. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, 14: 75 – 84.

Hofstede, G. 1984. **Culture's consequences: International differences in work related values**. Beverly Hills, CA: SAGE.

Hofstede, G. 1994. Management scientists are human. **Management Science**, 40 (1): 4 – 13.

Hofstede, G. 1998. Attitudes, values and organizational culture. **Organizational Studies**, 19 (3): 477 – 492.

Hofstede, G. 2001. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Thousand Oaks: SAGE.

Hofstede, G. 2006. What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. **Journal of International Business Studies**, 37 (6): 882 – 896.

Hofstede, G. J. 2000. Organizational culture: Siren or sea cow? A reply to Dianne Lewis. **Strategic Change**, 9: 135 – 137.

Hofstede, G., Bond, M. H., ve Luk, C. L. 1993. Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. **Organization Studies**, 14 (4): 483 – 503.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., ve Sanders, G. 1990. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, 35 (2): 286 – 316.

Hofstede, G., ve Bond, M. H. 1988. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. **Organizational Dynamics**, 16: 4 – 21.

Hofstede, G., ve Hofstede, G. J. 2005. **Cultures and organizations: Software of the mind**. New York: McGraw Hill

Hoppe, M. H. 1990. **Culture and organizations**. California: SAGE.

Hoppe, M. H. 1993. The effects of national culture on the theory and practice of managing R&D professionals abroad. **R&D Management**, 23 (4): 313 – 325.

Horn, J. L. McArdle, J. J. 1992. A practical and theoretical guide to measurement invariance in aging research. *Experimental Aging Research*, 18, 117 – 144.

House, R. 2004. Illustrative Examples of GLOBE findings. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**: 3 – 9. California: SAGE.

House, R. J, Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., ve Gupta, V. (Ed.). 2004. **Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. California: SAGE.

House, R. J., Hanges, P. J., Quintanilla, S. A. R., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V. Basimda. **Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE**.

House, R. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., de Luque, M. S. 2006. A failure of scholarship: Response to George Graen's critique of GLOBE. **Academy of Management Perspectives**, November: 102 – 114.

House, R. J., Wright, N. S., ve Aditya, R. N. 1997. Cross cultural research on organizational leadership: A critical analysis a proposed theory. P. C. Earley, M. Erez (Der). **New perspectives in international industrial / organizational psychology**: 535 – 625. San Francisco: New Lexington Press.

House, R., Javidan, M., Hanges, P., ve Dorfman, P. 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. **Journal of World Business**, 37: 3 – 10.

Hu, L. T., ve Bentler, P. M. 1999. Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling**, 6: 1–55.

Huff, L. ve Kelley, L. 2003. Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. **Organization Science**, 14 (1): 81 – 90.

Hui, C. C. ve Triandis, H. C. 1989. Effects of culture and response format on extreme response style. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 20: 296 – 309.

Hyde, P., ve Williamson, B. 2000. The importance of organizational values. **Focus on Change Management**, 67: 9 – 13.

Ibarra, H., ve Andrews, S. B. 1993. Power, social influence and sensemaking. Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. **Administrative Science Quarterly**, 38: 277 – 303.

Inglehart, R. 1990. **Culture shift in advanced industrial society**. New Jersey: Princeton University Press.

Inglehart, R., Basanez, M. ve Moreno, A. 1998. **Human values and beliefs: A cross-cultural source book**. Ann Arbor: University of Michigan.

Inglehart, R., Basanez, M., ve Moreno, A. 1998. Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. **American Sociological Review**, 65: 19 – 51.

Inzerilli, G., ve Laurent, A. 1983. Managerial views of organization structure in France and the USA. **International Studies of Management & Organizations**, 13 (1 – 2): 97 – 118.

Iseri, A., Inelmen, K., Kabasakal, H., ve Akarun, L. 2002. An Investigation of Low Levels of Participation in CBOs and NGOs for Disaster Preparedness and Mitigation. **Report for Center for Disaster Management**.

İlhan, T. 2005. Uluslararası ortak girişimlerde şirket içi tutarlılık ve yerel eşbiçimlilik baskılarını yönetmede farklılaşan stratejik insan kaynakları uygulamalarının rolü. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 5 (2): 81 – 119.

İlhan, T. 2007. Türkiye'de faaliyette bulunan uluslararası ortak girişimlerde örgütsel değerlerin ve uygulamaların toplumsal temelleri. **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**: 835 – 837.

İlhan, T. 2007. Uluslararası ortak girişimlerde mülkiyet yapısı: Yönetimsel kontrol düzeyinin ve kültürel farklılıkların etkisi. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 13: 122 – 148.

Jaeger, A M. 1983. The transfer of organizational culture overseas: An approach to control in the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, Fall: 91 – 114.

Janssens, M., Brett, J. M., Smith, F. J. 1995. Confirmatory cross cultural research: Testing the viability of a corporation wide safety policy. **Academy of Management Journal**, 38, 364 – 382.

Javidan, M. 2004. Performance Orientation. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**: 235 – 281. California: SAGE.

Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., ve de Luque, M. S. 2006. Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. **Journal of International Business Studies**, 37: 897 – 914.

Jeanquart-Barone, S., ve Peluchette, J. L. V. 1999. Examining the impact of cultural dimension of uncertainty avoidance on staffing decisions: A look at U.S. And German firms. **Cross Cultural Management**, 6 (3): 3 – 12.

Kabasakal, H., ve Bodur, M. 2002. Arabic cluster: A bridge between East and West. **Journal of World Business**, 37: 40 – 54.

Kabasakal, H., ve Bodur, M. 2004. Humane orientation in societies, organizations, and leader attributes. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**: 564 – 601. California: SAGE.

Kabasakal, H., ve Bodur, M. 2007. Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon. J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck ve R. J. House (Der). **Culture and leadership across the world: The GLOBE book in-depth studies of 25 societies**: 835 – 875. London: Lawrence Erlbaum.

Kalaycı, Ş. 2008. **SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri**. Ankara: Asil

Kanungo, R. N., ve Aycan, Z. 1997. **Organizational culture and human resource practices from a cross cultural perspective**. Canadian Psychological Association Annual Conference. Toronto

Kanungo, R. N., ve Jaeger, A. M. 1990. Introduction: The need for indigenous management in developing countries. A. M. Jaeger ve R. N. Kanungo (Der). **Management in developing countries**: 1 – 23. London: Routledge.

Kanungo, R. N., ve Wright, R.W. 1983. A cross-cultural comparative study of managerial job attitudes. **Journal of International Business Studies**, 14 (2): 115 – 129.

Kashima, E.S., ve Kashima, Y. 2003. Culture and language: The case of cultural dimensions and personal pronoun use. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 29: 461 – 486.

Keesing, R. M. 1974. Theories of culture. **Annual Review of Anthropology**, 3: 73 – 97.

Kerr, C., Dunlop, J. T., Harbison, F. H., Myers, C. A. 1960. **Industrialism and industrial man: The problems of labor and management in economic growth**. Cambridge: Harvard University Press.

Kitayama, S. 2002. Culture and basic psychological processes - toward a system view of culture: Comment on Oyserman et al. **Psychological Bulletin**, 128 (1): 89 – 96.

Kluckhohn, F. R., ve Strodbeck, F. L. 1961. **Variations in value orientations**. New York: Harper Collins.

Kogut, B., ve Singh, H. 1988. The effect of national culture on choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, 49: 411 – 432.

Kohn, M. L. 1969. **Class and conformity: A study in values**. Homewood: Dorsey Press.

Kostova, T. 1996. **Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational corporations thesis**. University of Minnesota

Kreder, M., ve Zeller, M. 1988. Control in German and U.S. companies. **Management International Review**, 28 (3): 58 – 66.

Lachman, R., Nedd, A., ve Hinings, B. 1994. Analyzing cross-national management and organizations: A theoretical framework. **Management Science**, 40 (1): 40 – 55.

Lau, C. M., ve Ngo, H. Y. 1996. One country many cultures: Organizational cultures of firms of different country origins. **International Business Review**, 5 (5): 469 – 486.

Lau, C. M., ve Ngo, H. Y. 2001. Organization development and firm performance: A comparison of multinational and local firms. **Journal of International Business Studies**, 32 (1): 95 – 114.

Laurent, A. 1983. The cultural diversity of western conception of management. **International Studies of Management & Organization**, 13 (1 – 2): 75 – 96.

Laurent, A. 1986. The cross cultural puzzle of global human resource management. **Human Resource Management**, 25 (1): 91 – 102.

Lawrence, P. J., ve Lorsch, J. W. 1967. **Organization and environment**. Boston: Harvard Business School.

Lee, J. K., Roehl, T., ve Choe, S. 2000. What makes management style similar and distinct across borders? Growth, experience and culture in Korean and Japanese Firms. **Journal of International Business Studies**, 31 (4): 631 – 652.

Lee, M., ve Barnett, G. A. 1997. A symbols and meaning approach to the organizational cultures of banks in the Unites States, Japan, and Taiwan. **Communication Research**, 24 (4): 394 – 412.

Levine, J. M., ve Moreland, R. L. 1990. Progress in small group research. M. R. Rosenzweig ve L. W. Porter (Der). **Annual Review of Psychology**: 585 – 634. Palo Alto: Annual Reviews.

Li, J. 1995. Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performance in international markets. **Strategic Management Journal**, 16: 333 – 351.

Lim, Y. M., ve Seers, A. 1993. Time dimensions of work: Relationships with perceived organizational performance. **Journal of Business and Psychology**, 8 (1): 91 – 102.

Lincoln, J. R., Olson, J., ve Hanada, M. 1978. Cultural effects on organizational structure: The case of Japanese firms in the United States. **American Sociological Review**, 43: 829 – 847.

Little, T. D. 1997. Mean and covariance structures analyses of cross cultural data: Practical and theoretical issues. **Multivariate Behavioral Research**, 32, 53 – 76.

Locke, E. A. 1991. The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. **Organizational Behavior and Human Decision Process**, 50: 288 – 299.

Locke, R. 1985. The relationship between higher educational management cultures in Britain and West Germany. P. Joynt ve M. Warner (Der). **Managing in different cultures**: 96 – 127. Nowrich: Page Bros.

Lord, R. G., ve Maher, K. J. 1991. **Leadership and information processing**. Boston: Unwin Hyman.

MacCallum, R. C., Browne, M. W., ve Sugawara, H. M. 1996. Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. **Psychological Methods**, 1: 130–149.

Martin, J. 1992. **Cultures in organizations: Three perspectives**. New York: Oxford University Press.

Martinez, S. M. 2000. **An ethnografic study of the Mexican entrepreneur: A configuration of themes and roles impacting managerial leadership in an emerging economy. Doktora Tezi**. New Mexico State University, Las Cruces.

Martinez, Z. L., ve Ricks, D. A. 1989. Multinational parent companies influence over human resource decisions of affiliates: U.S. firms in Mexico. **Journal of International Business Studies**, 20 (3): 465 – 487.

- McClelland, D. C. 1961. **The achieving society**. New Jersey: Van Nostrand.
- McCrae, R. R. 2005. Universal features of personality traits from the observer's perspective: data from 50 cultures. **Journal of Personality and Social Psychology**, 88 (3): 547 – 561.
- McMillan, C. J., Hickson, D. J., Hinings, C. R., ve Schneck, R. E. 1973. The structure of work organizations across societies. **Academy of Management Journal**, 16: 555 – 569.
- Meredith, W. 1993. Measurement equivalence, factor analysis and factorial equivalence. **Psychometrika**, 58, 525 – 543.
- Merritt, A. 2000. Culture in the cockpit: Do Hofstede's dimensions replicate? **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 31: 283 – 301.
- Meschi, P., ve Roger, A. 1994. Cultural context and social effectiveness in international joint ventures. **Management International Review**, 34 (3): 197 – 215.
- Meyer, J. W., ve Rowan, B. 1977. Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, 83: 340 – 363.
- Meyerson, D., ve Martin, J. 1987. Cultural change: An integration of three different views. **Journal of Management Studies**, 24 (6): 623 – 647.
- Miller, D. 1992. Environmental fit versus internal fit. **Organization Science**, 3 (2): 159 – 178.
- Miller, D., ve Droegge, C. 1986. Psychological and traditional determinants of structure. **Administrative Science Quarterly**, 31: 539 – 560.
- Miller, G. A. 1956. The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. **Psychological Review**, 63 (2): 81 – 97.
- Mitchell, R. E. 1969. Survey materials collected in developing countries: Sampling, measurement, and interviewing obstacles to intra- and inter-national comparisons. J. Boddewyn (Der). **Comparative management and marketing**: 232 – 252. Glenview: Scott, Foresman & Co.
- Mizruchi, M. S. 1992. **The structure of corporate political action: Interfirm relations and their consequences**. Cambridge: Harvard University Press.
- Mizruchi, M. S. 1993. Cohesion, equivalence, and similarity of behavior: A theoretical and empirical assessment. **Social Networks**, 15: 275 – 307.

Mizruchi, M. S., ve Fein, L. C. 1999. The social construction of organizational knowledge. **Administrative Science Quarterly**, 44 (4): 653 – 683.

Morrow, P. D. 1997. The measurement of tqm principles and work-related outcomes. **Journal of Organizational Behavior**, 18, 4: 363 – 376.

Mueller, F. 1994. Societal effect, organizational effect, and globalization. **Organization Studies**, 15 (3): 407 – 428.

Mulder, M. 1971. Power equalization through participation. **Administrative Science Quarterly**, 16: 31 – 38.

Mullen, M. R. 1995. Diagnosing measurement equivalence in cross national research. *Journal of International Business Studies*, 26, 573 – 596.

Murphy, K. R. ve Davidshofer, C. O. 1988. **Psychological testing: Principles and applications**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.

Murtha, T. P., Lenway, S. A. ve Bagozzi, R. P. 1998. Global mind-sets and cognitive shift in a complex multinational corporation. **Strategic Management Journal**, 19, 2: 97 – 114.

Muthen, B. O. 1989. Latent variable modeling in heterogeneous populations. **Psychometrika**, 54: 581 – 597.

Muthen, B. O. 1994. Multilevel covariance structure analysis. **Sociological Methods and Research**, 22, 3: 376 – 398.

Muthen, B. O. ve Satorra, A. 1995. Complex sample data in structural equating model. P. V. Marsden (Der.) **Sociological Methodology Volume 25**: 267 – 316. Washington: American Sociological Association.

Neelankavil, J. P., Mathur, A., ve Zhang, Y. 2000. Determinants of managerial performance: A cross-cultural comparison of the perceptions of middle-level managers in four countries. **Journal of International Business Studies**, 31 (1): 121 – 140.

Newman, K. L., ve Nolen, S. D. 1996. Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. **Journal of International Business Studies**, 27 (4): 753 – 779.

Nohria, N., ve Ghoshal, S. 1994. Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters - subsidiary relations. **Strategic Management Journal**, 15 (6): 491 – 502.

Norburn, D., Birley, S., Dunn, M., ve Payne, A. 1990. A four nation study of the relationship between marketing effectiveness, corporate culture, corporate values, and market orientation. **Journal of International Business Studies**, 21, 3: 451 – 468.

Nunnally, J. C. 1967. **Psychometric theory**. New York: McGraw – Hill.

Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. 1994. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill.

O'Reily, C.A., Chatman, J. A., ve Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture. **Academy of Management Journal**, 34: 487 – 516.

Ondrack, D. 1985. International transfer of managers in North America and European MNEs. **Journal of International Business Studies**, 16 (3): 1 – 19.

Ouchi, W. 1981. **How American business can meet the Japanese challenge?** MA: Addison - Wesley.

Parboteeah, K. P., Bronson, J. W., ve Cullen, J. B. 2005. Does national culture affect willingness to justify ethically suspect behaviors: A focus on the GLOBE national culture. **International Journal of Cross Cultural Management**, 5: 123 – 137.

Paşa, S. F. 2000. Leadership influence in a high power distance and collectivist culture. **Leadership and Organization Development Journal**, 21 (8): 414 – 426.

Paşa, S. F. 2000. Türkiye ortamında liderlik özellikleri. Z. Aycan (Der). **Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları**: 225 – 241. Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.

Payne, R. 1991. Taking stock of corporate culture. **Personel Management**, 23 (7): 26 – 30.

Pedersen, T., ve Thomsen, S. 1997. European patterns of corporate ownership: A 12 country study. **Journal of International Business Studies**, 28: 759 – 778.

Peretz, H., Fried, Y. 2008. National values, performance appraisal practices, and organizational performance: A study across 21 countries. **Academy of Management, Best Paper Proceedings**: 1 – 6.

Perlmutter, H. 1969. The tortuous evolution of multinational corporation. **Columbia Journal of World Business**, 4: 9 – 18.

Perlmutter, H. V., ve Heenan, D. A. 1979. **Multinational organization development: A social architectural prospective**. Mass: Addison Wesley.

Perrone, V., Zaheer, A. ve McEvily, B. 2003. Free to Be Trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. **Organization Science**, 14, 4: 422 – 439.

Peters, T. J., ve Waterman, R. H. 1982. **In search of excellence**. NewYork: Warner Books.

Peters, T. J., ve Waterman, R. H. 1995. **Yönetme ve yükselme sanatı: Mükemmeli arayış**. İstanbul: Altın Kitaplar Matbaası (Çeviren Selami Sargut)

Peterson, F., M., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., Cho, N. G., Iscte, J. C. J., D'Amorim, M., Francois, P. H., Hofmann, K., Kopman, P. L., Leung, K., Lim, T. K., Mortazavi, S., Munene, J., Radford, M., Ropo, A., Savage, G., Setiadi, B., Sinha, T. N., Sorenson, R., Viedge, C. 1995. Role conflict, ambiguity, and overload: A 21 nation study. **Academy of Management Journal**, 38 (2): 429 – 452.

Peterson, R. A. 1994. A meta-analysis of cronbach's coefficient alpha. **The Journal of Consumer Research**, 21, 2: 381 – 391.

Pettigrew, A. M. 1979. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, 23: 570 – 581.

Pfeffer, J. 1973. Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization - environment link. **Administrative Science Quarterly**, 18 (3): 349 – 362.

Pfeffer, J., ve Salancik, G. R. 1978. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. New York: Harper & Row.

Pichon, L. C., Arredondo, E. M. Roesch, S., Sallis, J. F., Ayala, G. X., Elder, J. P. 2007. the relation of acculturation to latinas' perceived neighborhood safety and physical activity: A structural equation analysis. **Annals of Behavioral Medicine**, 34 (3): 295 – 303.

Pierson, H. D., ve Bond, M. H. 1982. How do chinese bilinguals respond to variations of interviewer language and ethnicity? **Journal of Language and Social Psychology**, 1 (2): 123 – 139.

Pohlmann, J. T. 2004. Use and interpretation of factor analysis in *The Journal of Educational Research*: 1992–2002. **The Journal of Educational Research**, 98: 14 – 23.

Portes, A. ve Zhou, M. 1994. Should immigrants assimilate? **Public Interest**, 116: 18 – 33.

Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, ve C. C., Park, S. H. 2002. National and organizational culture differences and international joint venture performance. **Journal of International Business Studies**, 33 (2): 243 – 265.

Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Cheung, F., ve Terpstra, R. H. 1993. Differences in managerial values: A study of U.S., Hong Kong, and PRC managers. **Journal of International Business Studies**, 24 (2): 249 – 275.

Ralston, D. Holt, D., Terpstra, ve R., Cheng, Y., 1997. 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**, 28 (1): 177 – 207.

Ralston, D.A., Gustafson, D. J., Elsass, P. M., Cheung, F. M., ve Terpstra, R. H. 1992. Eastern values: A comparison of managers in the United States, Hong Kong, and the People's Republic of China. **Journal of Applied Psychology**, 77: 664 – 671.

Rao, A. ve Hashimoto, K. 1996. Intercultural Influence: A study of Japanese expatriate managers in Canada. **Journal of International Business Studies**, 27, 3: 443 – 466.

Redding, G. 1976. Some perceptions of psychological needs among managers in South East Asia. İçinde Poorting, Y. H. (Edi.) **Basic problems in cross – cultural psychology**: 338 – 343. Amsterdam: Swets Zellinger B.V.

Redfield, R. Linton, R. ve Herskovits, M. J. 1936. Memorandum for the study of acculturation. **American Anthropologist**, 38: 149 – 152.

Reykowski, J. 1994. Why did the collectivist state fail. **Theory and society**, 23: 169 – 210.

Reynolds, P. D. 1986. Organizational culture as related to industry, position, and performance. **Journal of Management Studies**, 23 (3): 333 – 345.

Rokeach 1983. **The nature of human values**. New York: Free Press

Rokeach, M. 1974. Change and stability in American value systems, 1968 – 1971. **Public Opinion Quarterly**, 38: 222

Rokeach, M. 1979. **Understanding human values: Individual & societal**. New York: The Free Press.

Rokeach, M. 1973. **The nature of human values**. New York: Free Press.

Ronen, S. ve Kraut 1977. Similarities among countries based on employee work values and attitudes. **Columbia Journal of World Business**, 12 (2): 89 – 96.

Ronen, S., Shenkar, O. 1985. Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. **The Academy of Management Review**, 10, 435 – 454.

Ronen, S., ve Shenkar, O. 1985. Clustering countries on attitudinal dimensions. **Academy of Management Review**, 10 (3): 435 – 454.

Rosenzweig, P. M. 1994. Management practices in U.S. Affiliates of foreign owned firms: Are they just like us? **The International Executive**, 36 (4): 393 – 410.

Rosenzweig, P. M., ve Nohria, N. 1994. Influences of human resource management practices in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, 25 (2): 229 – 251.

Rosenzweig, P. M., ve Singh, J. V. 1991. Organizational environments and the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, 16 (2): 340 – 361.

Roth, K., Kostova, T. 2003. The use of the multinational corporation as a research context. **Journal of Management**, 29 (6): 883 – 902.

Rotter, J. B. 1954. **Social learning and clinical psychology**. New York: Prentice Hall.

Ryback, D., Sanders, A. L., Lorentz, J., ve Koestenblatt, M. 1980. Child rearing practices reported by students in six cultures. **Journal of Psychology**, 110, 153 – 162.

Salk, J. E., ve Brannen, M. Y., 2000. National culture, networks, and individual influence in a multinational management team. **The Academy of Management Journal**, 43 (2): 191 – 202.

Sargut, A. S. 1996. Liderlik kuramları için bağlamsal bir çerçeve: Kültürlerarası bir yaklaşım. **Amme İdare Dergisi**, 29 (4): 3 – 17.

Sargut, A. S., ve Özen, Ş. 2001. Çalışanların lider davranışlarına ilişkin beklentileri: Türkiye üzerine görgül bir araştırma. Yayınlanmamış çalışma.

Sargut, S. A. 1994. **Kültürler arası farklılaşma ve yönetim**. Ankara: İmge.

Schein, E. H. 1986. What you need to know about organizational culture. **Training and Development Journal**, January: 30 – 33.

Schein, E. H. 1992. **Organizational culture and leadership: A dynamic view**. San Francisco: Jossey – Bass.

Schein, E. H. 1996. Culture: The missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, 41 (2): 229 – 240.

Schein, E. H. 1996. Three cultures of management: The key to organizational learning. **Sloan Management Review**, 3: 9 – 20.

Schein, E. H. 2001. The impact of transnational institutions on cultural values and vice versa. **Reflections**, 3 (1): 41 – 47.

Schneider, B. 1987. The people make the Place. **Personnel Psychology**, 40 (3): 437 – 453.

Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., ve Fleenor, J. 1998. Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. **Journal of Applied Psychology**, 83: 462 – 470.

Schneider, S. C. 1988. National vs. corporate culture: Implications for human resources management. **Human Resources Management**, 27 (2): 231 – 246.

Schneider, S. C., ve Barsoux, J. L. 1997. **Managing across cultures**. London: Prentice Hall.

Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., ve King, J. 2006. Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: a review. **The Journal of Educational Research**, 6: 323 – 338.

Schreiber, J. B., Gutek, B. A. 1987. Some time dimensions of work. **Journal of Applied Psychology**, 72 (4): 642 – 650.

Schuler, R. S., ve Rogovsky, N. 1998. Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. **Journal of International Business Studies**, 29 (1): 159 – 177.

Schwartz, S. H. 1990. Individualism - collectivism - critique and proposed refinements. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 21 (2): 139 – 157.

Schwartz, S. H. 1992. The universal content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, 25: 1 – 62.

Schwartz, S. H. 1994. Beyond individualism – collectivism. U. Kim, H. C. Triandis, C. Kağıtçıbaşı, S. C. Choi ve G. Yoon (Der.). **Individualism and collectivism: Theory, method and applications**: 85 – 119. London: SAGE.

Schwartz, S. H. 1997. Values and Culture. D. Munro, C. Carr ve J. Schumaker (Der.). **Motivation and culture**: 69 – 84. New York: Routledge.

Schwartz, S. H. 1999. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, 48: 23 – 47.

Scott, W. R. 1995. **The institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Scott, W. R., ve Meyer, J. W. 1991. The rise of training programs in firms and agencies: An institutional perspective. L. L. Cummings ve B. M. Staw (Der.). **Research in Organizational Behaviour**: 297 – 326. Greenwich, CT: JAI Press.

Sekaran, U. 1983. Methodological and theoretical issues and advancements in cross-cultural research. **Journal of International Business Studies**, Autumn: 61 – 73.

Sekaran, U. 1992. The influence of culture on budget control practices in the USA and Japan: An empirical study. **Journal of International Business Studies**, 23, 4: 659 – 674.

Selmer, J., ve De Leon, C. 1996. Parent cultural control through organizational acculturation: HCN employees learning new work values in foreign business subsidiaries. **Journal of Organizational Behavior**, 17: 557 – 572.

Shane, S. A. 1993. Cultural influences on national rates of innovation. **Journal of Business Venturing**, 8: 59 – 73.

Shane, S., Venkataraman, ve S., MacMillan, I. 1995. Cultural differences in innovation championship strategies. **Journal of Management**, 21 (5): 931 – 952.

Shay, J. P. ve Baack, S. A. 2004. Expatriate assignment, adjustment and effectiveness: An empirical examination of the big picture. **Journal of International Business Studies**, 35, 3: 216 – 232.

Shenkar, O. 2001. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. **Journal of International Business Studies**, 32 (3): 519 – 535.

Silverzweig, S. ve Allen, R. F. 1976. Changing the corporate culture. **Sloan Management Review**, Spring: 33 – 49.

Singh, J., Verbeke, W., Rhoads, G. 1996. Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. **Journal of Marketing**, 60: 69 – 96.

Sirota, D. Greenwood, M. J. 1971. Understanding your Overseas Work Force. **Harvard Business Review**, 49 (1): 53 – 60.

Sirota, D., Greenwood, J. M. 1971. Understand your overseas workforce. **Harvard Business Review**, 49, 1, 53 – 60.

Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, 28: 339 – 358.

Smith, P. B. 1997. Cross cultural leadership: A path to the goal? P. C. Earley ve M. Erez (Der). **New perspectives in international industrial / organizational psychology**: 626 – 639. San Francisco: New Lexington Press.

Smith, P. B. 2006. When elephants fight, the grass gets trampled: The GLOBE and Hofstede projects. **Journal of International Business Studies**, 37: 915 – 921.

Smith, P. B., Dugan, ve S. H., Trompenaars, F. 1996. National culture and the values of organizational employees. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 27 (2): 231 – 264.

Smith, P. B., ve Schwartz, S. H. 1997. Values. J. W. Berry, M. H. Segall ve C. Kagitçibasi (Der.). **Hand-book of cross-cultural psychology**: Volume 3. Boston: Allyn & Bacon.

Sorensen, J. B., 2002. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. **Administrative Science Quarterly**, 47 (1): 70 – 91.

Sorge, A. 1983. Cultured organization. **International Studies of Management & Organization**, 12 (4): 106 – 138.

Sorge, A. 1996. Societal effects in cross-national organization studies: Conceptualizing diversity in actors and systems. R. Whitley ve P. H. Kristensen (Der.). **The changing European firm: Limits to convergence**: 67 – 86. London: Routledge

Sorge, A., ve Maurice, M. 1990. The societal effect in strategies and competitiveness of machine tool manufacturers in France and West Germany. **The International Journal of Human Resource Management**, 1 (2): 141 – 172.

Sparrow, P. R ve Gaston, K. 1996. Generic climate maps: A strategic application of climate survey data? **Journal of Organizational Behavior**, 17, 6: 679 – 698.

Spencer, M. 1985. **Foundations of modern sociology**. Englewood: Prentice - Hall.

Steers, R. M., ve Runde, C. J. S. 2002. **Culture, motivation and work behavior**. Blackwell Reference Online.

Stening, B. W. ve Everett, J. E. 1984. Responce styles in a cross-cultural managerial study. **Journal of Social Psychology**, 122: 151 – 156.

Stopford, J. M. 1976. Changing perspectives on investment by British manufacturing multinationals. **Journal of International Business Studies**, 7 (2): 15 – 27.

Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. 2001. **Using multivariate statistics**. Boston: Allyn

Tan, B. L. B. 2002. Researching managerial values: A cross cultural comparison. **Journal of Business Research**, 55: 815 – 821.

Tayeb, M. 1987. Contingency theory and culture: A study of matched English and Indian Manufacturing firms. **Organization Studies**, 8 (3): 241 – 261

Thompson, K. R., ve Luthans, F. 1990. Organizational culture: a behavioral perspective. B. Schneider (Der.) **Organizational climate and culture**: 319 – 344. San Diego: Academic Press.

Tinsley, C. H., ve Pillutla, M. M. 1998. Negotiating in the United States and Hong Kong. **Journal of International Business Studies**, 29 (4): 711 – 727.

Tolgerdt-Andersson, I. 1996. Attitudes, values, and demands on leadership: A cultural comparison among some European countries. P. Joynt ve M. Warner (Der.). **Managing across cultures: Issues and perspectives**: 166 – 178. London: Thomson.

Toyne, B. 1976. Host country managers of multinational firms: An evaluation of variables affecting their managerial patterns. **Journal of International Business Studies**, 7 (1): 39 – 55.

Triandis, H. C. 1982. Dimensions of cultural variation as parameters of organizational theories. **International Studies of Management & Organization**, 12 (1): 139 – 170.

Triandis, H. C. 1986. Collectivism vs. individualism: A reconceptualization of a basic concept in cross-cultural social psychology. C. Bagley ve G. K. Verma. (Der.). **Personality, cognition and values: Cross-cultural perspectives of childhood and adolescence**: 223 – 249. London: Macmillan.

Triandis, H. C. 1994. Cross cultural industrial and organizational psychology. H. C. Triandis, M. D. Dunnette ve Hough (Der.). **Handbook of industrial and organizational psychology**: 103 – 172. Palo Alto: Consulting Psychology Press.

Triandis, H. C. 1995. **Individualism and collectivism**. Boulder: Westview Press.

Triandis, H. C. 2004. The many dimensions of culture. **Academy of Management Executive**, 18 (1): 88 – 93.

Triandis, H. C. 2006. Cultural intelligence in organizations. **Group & Organization Management**, 31 (1): 20 – 26.

Triandis, H. C., ve Suh, E. M. 2002. Cultural influences on personality. **Annual Review of Psychology**, 53: 133 – 160.

Trice, H. M., ve Beyer, J. M. 1984. **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Trice, H. M., ve Beyer, J. M. 1993. **The cultures of work organizations**. New Jersey: Prentice Hall.

Trompenaars, F. 1985. **The organization of meaning and the meaning of the organization**. Doktora Tezi. University of Pennsylvania.

Trompenaars, F. 1993. **Riding the waves of culture understanding diversity in global business**. London: Irwin Professional.

Trompenaars, F., ve Hampden-Turner, C. 1998. **Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business**. New York: McGraw – Hill.

Tsurumi, Y. 1986. Japanese and European multinationals in America: A case of flexible corporate systems. K. Macharzina ve W. H. Staehle (Der.) **European approaches to international management**. New York: Walter de Gruyter.

Van De Vijver, F. ve Leung, K. 1997. **Methods and data analysis for cross-cultural research**. London: SAGE.

van Oudenhoven, J. P. 2001. Do organizations reflect national cultures? A 10 nation study. **International Journal of Intercultural Relations**, 25: 89 – 107.

Vandenberg, R. J. 2002. Toward a further understanding of and improvement in measurement invariance methods and procedures. **Organizational Research and Methods**, 5, 2, 139 – 158.

Vandenberg, R. J. Lance, C. E. 2000. A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. **Organizational Research and Methods**, 2, 4 – 69.

Vandenberg, R. J. Self, R. M. 1993. Assessing newcomers' changing commitment to the organization during the first 6 months of work. **Journal of Applied Psychology**, 78, 557 – 568.

Varoğlu, A. K., ve Bıçaksız, A. 2006. Değersel ve dışavurumsal boyutlarda kültür farkları ve yakınlaşmalarına ilişkin bir araştırma: Askeri kültür ulusal kültürlerin ötesinde etkili mi? **14. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erzurum: 25 – 27.

Wasti, S. A. 1998. Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: The Turkish case. **The International Journal of Human Resource Management**, 9 (4): 607 – 631.

Wasti, S. A. ve Önder, Ç. 2003. Kùltürler arası çalışmalarda yöntem: Örgütsel bağlılık yazınından dersler. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3 (2): 125 – 145.

Wasti, S. A., Tan, H. T. Brower, H. H., Önder, Ç. 2007. Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures. **The Leadership Quarterly**, 18: 477 – 489.

Weber, M. 1904. **The Protestant ethic and the spirit of capitalism**.

Weber, M. 1948. From Max Weber. H. H. Gerth ve C. W. Mills (Der). **Essays in sociology**. London: Routledge & Kegan Paul.

Weber, Y., Shenkar, O., ve Raveh, A. 1996. National and corporate cultural fit in mergers & acquisitions: An exploratory study. **Management Science**, 42 (8): 1215 – 1227.

Weimer, J. 1995. **Corporate financial goals: A multiple constituency approach to a comparative study of Dutch, U.S, and German firms**. Doctorate thesis. Netherland: Twente University.

Wilkins, A. L. 1984. The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems. **Human Resource Management**, 23: 41 – 60.

Williams, J. E., ve Best, D. L. 1982. **Measuring sex stereotypes: A thirty nation study**. Newsbury Park, CA: SAGE.

Winship, C., ve Mandel, M. 1983. Roles and positions: A critique and extension of blockmodeling approach. **Sociological Methodolgy**, 14: 314 – 344.

Wirthlin Worldwide, 2006. **Asian values and commercial success**. Wirthlin.com

Yu, C. Y. 2002. Evaluation of model fit indices for latent variable models with categorical and continuous outcomes. Yayınlanmamış tez

EKLER

Ek 1. Toplumsal küme içi yapısal eşitlik modelleri

Anglosakson							
Belirsizlikten kaçınma	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Uygulama - değer kısıt yok	28,5	32	0,999	0,999	0,999	0	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	34,6	38	0,999	0,999	0,999	0	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	44	44	1	1	1	0	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	183	53	0,922	0,911	0,921	0,066	Uygulamalar için sayıl denklik sağlanamamıştır
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı	317,7	53	0,84	0,818	0,84	0,094	Değerler için sayıl denklik sağlanamamıştır
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	-	-	-	-	-	-	
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı							

Anglosakson							
Güç mesafesi	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Uygulama - değer kısıt yok	39,1	32	0,991	0,983	0,991	0,02	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	48,9	38	0,986	0,978	0,986	0,023	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	62,6	44	0,976	0,967	0,976	0,027	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	75,4	53	0,971	0,967	0,971	0,027	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı							
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	194,4	62	0,828	0,834	0,829	0,061	Değerler için sayıl denklik sağlanamamıştır
Uygulama ortalama kısıtlı	82,9	55	0,964	0,961	0,964	0,03	Uygulama boyutu açısından örtük ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı							

Anglosakson							
	x ²	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Toplumsal toplulukçuluk	40,9	32	0,995	0,99	0,995	0,022	
Uygulama - değer kısıt yok	51,1	38	0,992	0,988	0,992	0,025	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	59,9	44	0,991	0,987	0,991	0,025	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	78	52	0,985	0,983	0,985	0,03	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı							
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı	272	62	0,878	0,882	0,878	0,077	Değerler için sayıl denklik sağlanamamıştır
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	78,8	55	0,986	0,985	0,986	0,028	Uygulama boyutu açısından örtük ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı							

Anglosakson							
	x ²	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
İnsani yaklaşım	126,8	78	0,99	0,985	0,99	0,034	
Uygulama - değer kısıt yok	138,7	85	0,989	0,986	0,989	0,033	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	151,7	94	0,988	0,986	0,988	0,033	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	173,5	106	0,986	0,986	0,986	0,033	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı							
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı	178,9	118	0,988	0,988	0,988	0,03	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı							
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı	177,2	116	0,988	0,988	0,988	0,03	Uygulama ve değer boyutu açısından örtük ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.

Anglosakson							
Grup içi toplulukçuluk	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Uygulama - değer kısıt yok	707,1	172	0,924	0,902	0,924	0,054	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	725,7	184	0,923	0,908	0,923	0,052	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	735,3	199	0,924	0,915	0,923	0,049	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	786,6	214	0,921	0,919	0,921	0,047	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı							
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	816,9	232	0,916	0,921	0,917	0,047	
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı	813,9	230	0,917	0,92	0,917	0,047	Uygulama ve değer boyutu açısından örtük ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.

Anglosakson							
Cinsiyetler arası eşitlik	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Uygulama - değer kısıt yok	241,3	52	0,938	0,899	0,938	0,08	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	250,8	58	0,937	0,908	0,936	0,077	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	269,5	67	0,934	0,916	0,933	0,073	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	277,4	76	0,934	0,927	0,934	0,068	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı							
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	316,4	88	0,925	0,928	0,925	0,068	
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı	573,9	87	0,889	0,895	0,899	0,099	Uygulama ve değer boyutu açısından örtük ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.

Anglosakson							
Atılganlık	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Uygulama - değer kısıt yok	193,4	52	0,951	0,919	0,95	0,069	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	219,2	61	0,945	0,923	0,944	0,068	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	263,4	67	0,931	0,913	0,931	0,072	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	297,1	79	0,923	0,918	0,923	0,07	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı							
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	335,4	88	0,913	0,917	0,913	0,07	
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı	334,9	86	0,912	0,914	0,912	0,071	Uygulama ve değer boyutu açısından örtük ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.

Doğu Avrupa							
Belirsizlikten kaçınma	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Uygulama - değer kısıt yok	45,1	40	0,994	0,988	0,994	0,02	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	54,2	44	0,988	0,979	0,988	0,027	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	68,5	52	0,981	0,972	0,98	0,031	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	276	68	0,754	0,726	0,752	0,096	Uygulama boyutu için metrik denklik sağlanamamıştır
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı	281,4	64	0,747	0,719	0,745	0,098	Değer boyutu için metrik denklik sağlanamamıştır
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	-	-	-	-	-	-	
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı							

Doğu Avrupa							
Güç mesafesi	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Uygulama - değer kısıt yok	42,1	40	0,997	0,994	0,997	0,01	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	58,3	48	0,986	0,977	0,986	0,021	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	66,9	56	0,985	0,979	0,985	0,02	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	549	80	0,333	0,379	0,338	0,133	Uygulama boyutu için sayıl denklik sağlanamamıştır
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı	257	68	0,541	0,485	0,533	0,092	Değer boyutu için sayıl denklik sağlanamamıştır
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	557,5	80	-0,195	-0,106	0	0,135	
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı							

Doğu Avrupa							
Toplumsal toplulukçuluk	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Uygulama - değer kısıt yok	52,6	40	0,99	0,98	0,989	0,025	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	85,5	48	0,969	0,95	0,968	0,04	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	98,7	56	0,964	0,952	0,964	0,039	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	197,8	68	0,891	0,879	0,89	0,062	Uygulama boyutu için sayıl denklik sağlanamamıştır
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı	380	68	0,661	0,623	0,658	0,118	Değer boyutu için sayıl denklik sağlanamamıştır
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	453,2	80	0,589	0,617	0,591	0,119	
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı							

Doğu Avrupa							
İnsani yaklaşım	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Uygulama - değer kısıt yok	102,5	95	0,997	0,996	0,997	0,016	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	142	110	0,988	0,985	0,988	0,03	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	150	122	0,99	0,988	0,99	0,026	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	165,1	134	0,989	0,988	0,988	0,027	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı							
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	219,4	150	0,974	0,976	0,974	0,037	
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı	312	150	0,954	0,944	0,95	0,057	Uygulama ve değer boyutu açısından örtük ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.

Doğu Avrupa							
Grup içi toplulukçuluk	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Uygulama - değer kısıt yok	629,3	215	0,908	0,881	0,907	0,077	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	683,9	231	0,899	0,879	0,898	0,077	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	715,4	251	0,896	0,886	0,896	0,075	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	779,7	271	0,886	0,884	0,886	0,076	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı							
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	824,7	295	0,881	0,889	0,881	0,074	
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı	782,8	293	0,89	0,897	0,89	0,071	Uygulama ve değer boyutu açısından örtük ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.

Doğu Avrupa							
	x ²	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Cinsiyetler arası eşitlik							
Uygulama - değer kısıt yok	194,2	65	0,949	0,917	0,948	0,075	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	199,1	73	0,95	0,927	0,95	0,07	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	203,9	85	0,953	0,941	0,952	0,065	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	216,1	97	0,953	0,948	0,952	0,061	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı							
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	241,4	113	0,949	0,952	0,949	0,059	
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı	240,7	112	0,948	0,952	0,949	0,059	Uygulama ve değer boyutu açısından örtük ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.

Doğu Avrupa							
	x ²	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Atılgnlık							
Uygulama - değer kısıt yok	138,6	65	0,956	0,927	0,955	0,059	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	145	77	0,959	0,943	0,958	0,052	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	175,9	85	0,945	0,931	0,944	0,057	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	301,3	101	0,877	0,872	0,877	0,078	Uygulama boyutu için sayıl denklik sağlanamamıştır
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı	253,1	97	0,905	0,896	0,904	0,07	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	-	-	-	-	-	-	
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı	253,1	96	0,904	0,895	0,904	0,071	Değer boyutu açısından örtük ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.
Uygulama - değer ortalama kısıtlı							

Germen							
	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Belirsizlikten kaçınma							
Uygulama - değer kısıt yok	15,6	16	1	1	1	0	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	20,2	18	0,998	0,997	0,998	0,011	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	21,1	20	0,999	0,998	0,999	0,015	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	36	23	0,988	0,984	0,988	0,046	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı	165,9	23	0,864	0,822	0,863	0,152	Değer boyutu için sayıl denklik sağlanamamıştır.
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	167	26	0,866	0,844	0,865	0,133	
Uygulama ortalama kısıtlı	21,4	22	1	1	1	0	Uygulama boyutu açısından örtük ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.
Değer ortalama kısıtlı	-	-	-	-	-	-	
Uygulama - değer ortalama kısıtlı	-	-	-	-	-	-	

Germen							
	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Güç mesafesi							
Uygulama - değer kısıt yok	17	16	0,998	0,995	0,998	0,015	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	20,2	18	0,998	0,997	0,998	0,021	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	21,1	20	0,999	0,998	0,999	0,015	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	36	23	0,988	0,984	0,988	0,046	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı	165,9	23	0,864	0,822	0,863	0,152	Değer boyutu için sayıl denklik sağlanamamıştır
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	167	26	0,866	0,844	0,865	0,142	
Uygulama ortalama kısıtlı	21,4	22	1,001	1,001	1	0	Uygulama boyutu açısından örtük ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı							

Germen							
	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Toplumsal toplulukçuluk	9,1	16	1,015	1,029	1	0	
Uygulama - değer kısıt yok	10,5	18	1,016	1,028	1	0	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	20	20	1	1	1	0	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	58,7	23	0,923	0,898	0,922	0,076	Uygulama boyutu için sayıl denklik sağlanamamıştır
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	180,1	23	0,661	0,551	0,655	0,159	Değer boyutu için sayıl denklik sağlanamamıştır
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı	206,5	26	0,608	0,543	0,604	0,16	
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı							

Germen							
	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
İnsani yaklaşım	65,9	38	0,986	0,979	0,986	0,052	
Uygulama - değer kısıt yok	69,4	41	0,986	0,98	0,986	0,051	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	69,7	44	0,987	0,983	0,987	0,047	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	117,9	48	0,965	0,959	0,965	0,73	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı							
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı	124,1	52	0,964	0,961	0,964	0,072	
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı	101,8	50	0,974	0,971	0,974	0,062	Uygulama ve değer boyutu açısından örtük ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.

Germen							
	x ²	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Grup içi toplulukçuluk							
Uygulama - değer kısıt yok	524,2	86	0,876	0,84	0,875	0,137	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	528,5	90	0,876	0,847	0,875	0,134	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	535,6	95	0,875	0,854	0,874	0,131	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	559,7	100	0,869	0,856	0,869	0,13	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı							
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	569	106	0,868	0,863	0,868	0,127	
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı	545,7	104	0,874	0,867	0,874	0,125	Uygulama ve değer boyutu açısından örtük ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.

Germen							
	x ²	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Cinsiyetler arası eşitlik							
Uygulama - değer kısıt yok	82,7	26	0,969	0,949	0,968	0,08	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	91,6	28	0,965	0,947	0,965	0,082	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	103,9	31	0,96	0,945	0,959	0,083	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	104,5	34	0,961	0,952	0,961	0,084	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı							
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	105,1	38	0,963	0,959	0,963	0,081	
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı	105,5	36	0,962	0,955	0,962	0,084	Uygulama ve değer boyutu açısından örtük ortalamalar arasında anlamlı farklılık yoktur.

Germen							
Atılganlık	x2	df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	Model karşılaştırma
Uygulama - değer kısıt yok	55,3	26	0,944	0,907	0,942	0,099	
Uygulama faktör yüklenimleri kısıtlı	57,2	29	0,946	0,92	0,944	0,092	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri kısıtlı	63,1	31	0,938	0,914	0,937	0,094	
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama kesiti kısıtlı	115,6	35	0,844	0,81	0,841	0,141	Uygulama boyutu için sayıl denklik sağlanamamıştır
Uygulama - değer faktör yüklenimleri ve değer kesiti kısıtlı	181,9	34	0,885	0,857	0,885	0,127	Değer boyutu için sayıl denklik sağlanamamıştır
Uygulama - değer faktör yüklenimleri, uygulama - değer kesiti kısıtlı	148,7	38	0,784	0,759	0,782	0,158	
Uygulama ortalama kısıtlı							
Değer ortalama kısıtlı							
Uygulama - değer ortalama kısıtlı							

Ek 2. Boyutların faktör yüklenimleri

İfade	Boyut	İngiltere	İrlanda	A.B.D	Avustralya	Hollanda	Almanya	Macaristan	Rusya	Slovenya	Ukrayna	Yunanistan
Geleceğe yönelik olma uygulaması 1	<-- Uygulama	0,760*	0,723*	0,736*	0,778*	0,808*	0,670*		0,769*	0,345*	0,865*	0,644*
Geleceğe yönelik olma uygulaması 2	<-- Uygulama	0,834*	0,812*	0,860*	0,954*	0,685*	0,755*		0,443	0,771	0,877*	0,650
Geleceğe yönelik olma uygulaması 3	<-- Uygulama	0,810*	0,780*	0,717*	0,885*	0,826*	0,719*		0,571	0,616	0,887*	0,667
Geleceğe yönelik olma değeri 1	<-- Değer	0,709*	0,697*	0,920*	0,660*	0,430	0,746*	0,447	0,732*	0,337	0,808*	0,242
Geleceğe yönelik olma değeri 2	<-- Değer	0,653*	0,737*	0,734*	0,506*	0,511	0,795*	0,130	0,742*	0,702	0,636*	0,375
Geleceğe yönelik olma değeri 3	<-- Değer	0,861*	0,767*	0,600*	0,472*	0,521*	0,839*	0,962	0,738*	0,325*	0,680*	0,509*
Geleceğe yönelik olma değeri 4	<-- Değer	0,661*	0,642*	0,805*	0,523*	0,649	0,867*	0,559	0,829*	0,772	0,842*	0,325

İfade	Boyut	İngiltere	İrlanda	A.B.D	Avustralya	Hollanda	Almanya	Macaristan	Rusya	Slovenya	Ukrayna	Yunanistan
Belirsizlikten kaçınma uygulaması 1	<-- Uygulama	0,747*	0,879*	0,823*	0,827*	0,798*	0,854*	0,864*	0,664*	0,807*	0,884*	0,908*
Belirsizlikten kaçınma uygulaması 2	<-- Uygulama	0,921*	0,862*	0,935*	0,985*	0,903*	0,963*	0,948*	0,853*	0,818*	0,883*	0,774*
Belirsizlikten kaçınma uygulaması 3	<-- Uygulama	0,969*	0,917*	0,617*	0,96*	0,943*	0,972*	0,956*	0,867*	0,997*	0,868*	0,657*
Belirsizlikten kaçınma değeri 1	<-- Değer	0,701*	0,722*	0,683*	0,669*	0,658*	0,82*	0,038*	0,832*	0,634*	0,651*	1,549*
Belirsizlikten kaçınma değeri 2	<-- Değer	0,529*	0,896*	0,657*	0,362	0,357	0,682*	0,261	0,868*	0,59*	0,627*	0,17
Belirsizlikten kaçınma değeri 3	<-- Değer	0,639*	0,848*	0,899*	0,435	0,495	0,836*	0,875	0,796*	0,847*	0,766*	0,403

İfade	Boyut	İngiltere	İrlanda	A.B.D	Avustralya	Hollanda	Almanya	Macaristan	Rusya	Slovenya	Ukrayna	Yunanistan
Atılgnlık uygulaması 1	<-- Uygulama	0,749*	0,878*	0,969*	0,847*	0,939*	0,799*	0,845*	0,926*	0,914*	0,842*	0,83*
Atılgnlık uygulaması 2	<-- Uygulama	0,97*	0,97*	0,864*	0,943*	0,975*	0,891*	0,849*	0,954*	0,923*	0,952*	0,861*
Atılgnlık uygulaması 3	<-- Uygulama	0,962*	0,987*	0,867*	0,937*	0,973*	0,957*	0,884*	0,951*	0,917*	0,893*	0,871*
Atılgnlık uygulaması 4	<-- Uygulama	0,804*	0,849*	0,916*	0,756*	0,923*	0,717*	0,661*	0,953*	0,904*	0,795*	0,916*
Atılgnlık değeri 1	<-- Değer	0,502*	0,751*	0,717*	0,92*	0,662	0,695*	0,542*	0,667*	1,101	0,624*	0,624*
Atılgnlık değeri 2	<-- Değer	1,085*	0,874*	0,902*	0,545*	0,617	0,94*	1,291	0,54*	0,457*	0,772*	1,099
Atılgnlık değeri 3	<-- Değer	0,405*	0,741*	0,762*	0,763*	0,597*	0,589*	0,517*	0,737*	0,442*	0,925*	0,481*

İfade	Boyut	İngiltere	İrlanda	A.B.D	Avustralya	Hollanda	Almanya	Macaristan	Rusya	Slovenya	Ukrayna	Yunanistan
Toplumsal toplulukçuluk uygulaması 1	<-- Uygulama	0,829*	0,842*	0,929*	0,825*	0,769*	0,702*	0,734*	0,737*	0,849*	0,86*	0,959*
Toplumsal toplulukçuluk uygulaması 2	<-- Uygulama	0,947*	0,993*	0,972*	0,999*	1*	1,025*	1,079*	0,969*	0,94*	0,986*	0,977*
Toplumsal toplulukçuluk uygulaması 3	<-- Uygulama	0,836*	0,801*	0,916*	0,82*	0,58*	0,603*	0,667*	0,708*	0,894*	0,873*	0,921*
Toplumsal toplulukçuluk değeri 1	<-- Değer	0,547*	0,434	0,566*	0,722*	0,855	0,731*	1,320	0,642	0,532	0,692*	0,688
Toplumsal toplulukçuluk değeri 2	<-- Değer	0,632*	0,829	1,011	0,791*	0,384	0,827*	0,493	0,911	1,048	0,818*	0,435
Toplumsal toplulukçuluk değeri 3	<-- Değer	0,694*	0,59*	0,459*	0,928*	0,617*	0,332*	0,295*	0,266*	0,367*	0,665*	0,665*

İfade	Boyut	İngiltere	İrlanda	A.B.D	Avustralya	Hollanda	Almanya	Macaristan	Rusya	Slovenya	Ukrayna	Yunanistan
İnsani yaklaşım uygulaması 1	<-- Uygulama	0,805*	0,787*	0,717*	0,832*	0,891*	0,903*	0,788*	0,88*	0,908*	0,89*	0,811*
İnsani yaklaşım uygulaması 2	<-- Uygulama	0,942*	0,94*	0,828*	0,911*	0,941*	0,942*	0,959*	0,894*	0,869*	0,933*	0,906*
İnsani yaklaşım uygulaması 3	<-- Uygulama	0,957*	0,956*	0,867*	0,992*	0,964*	0,942*	0,96*	0,976*	0,896*	0,974*	0,972*
İnsani yaklaşım uygulaması 4	<-- Uygulama	0,905*	0,92*	0,851*	0,963*	0,876*	0,874*	0,899*	0,88*	0,868*	0,945*	0,883*
İnsani yaklaşım değeri 1	<-- Değer	0,931*	0,929*	0,917*	0,966*	0,843*	0,917*	0,96*	0,918*	0,914*	0,897*	0,932*
İnsani yaklaşım değeri 2	<-- Değer	0,957*	0,927*	0,953*	0,976*	0,902*	0,92*	0,978*	0,949*	0,938*	0,949*	0,972*
İnsani yaklaşım değeri 3	<-- Değer	0,882*	0,838*	0,919*	0,89*	0,786*	0,763*	0,849*	0,803*	0,851*	0,892*	0,905*
İnsani yaklaşım değeri 4	<-- Değer	0,93*	0,915*	0,745*	0,911*	0,906*	0,812*	0,944*	0,911*	0,822*	0,907*	0,892*

İfade	Boyut	İngiltere	İrlanda	A.B.D	Avustralya	Hollanda	Almanya	Macaristan	Rusya	Slovenya	Ukrayna	Yunanistan
Cinsiyetler arası eşitlik uygulaması 1	<-- Uygulama	0,628*	0,792*	0,834*	0,808*	0,9*	0,874*	0,887*	0,899*	0,942*	0,895*	0,86*
Cinsiyetler arası eşitlik uygulaması 2	<-- Uygulama	0,584*	0,901*	0,834*	0,841*	0,986*	0,706*	0,974*	0,994*	0,905*	0,979*	0,963*
Cinsiyetler arası eşitlik uygulaması 3	<-- Uygulama	0,501*	0,857*	0,945*	0,822*	0,901*	0,796*	0,931*	0,929*	0,872*	0,802*	0,968*
Cinsiyetler arası eşitlik değeri 1	<-- Değer	0,918*	0,916*	0,931*	0,973*	0,898*	0,96*	0,94*	0,977*	0,933*	0,963*	0,907*
Cinsiyetler arası eşitlik değeri 2	<-- Değer	0,951*	0,916*	0,97*	0,928*	0,931*	0,937*	0,961*	0,953*	0,922*	0,966*	0,886*
Cinsiyetler arası eşitlik değeri 3	<-- Değer	0,857*	0,859*	0,889*	0,88*	0,907*	0,945*	0,673*	0,805*	0,931*	0,865*	0,97*
Cinsiyetler arası eşitlik değeri 4	<-- Değer	0,786*	0,826*	0,829*	0,936*	0,883*	0,909*	0,638*	0,816*	0,915*	0,883*	0,969*

İfade	Boyut	İngiltere	İrlanda	A.B.D	Avustralya	Hollanda	Almanya	Macaristan	Rusya	Slovenya	Ukrayna	Yunanistan
Grup içi toplulukçuluk uygulaması 1	<-- Uygulama	0,88*	0,882*	0,838*	0,882*	0,82*	0,9*	0,992*	0,913*	0,959*	0,951*	0,84*
Grup içi toplulukçuluk uygulaması 2	<-- Uygulama	0,904*	0,873*	0,839*	0,873*	0,835*	0,919*	0,994*	0,899*	0,943*	0,948*	0,921*
Grup içi toplulukçuluk uygulaması 3	<-- Uygulama	0,928*	0,935*	0,888*	0,935*	0,911*	0,929*	0,875*	0,913*	0,881*	0,963*	0,964*
Grup içi toplulukçuluk uygulaması 4	<-- Uygulama	0,941*	0,979*	0,945*	0,979*	0,933*	0,954*	0,895*	0,937*	0,905*	0,953*	0,982*
Grup içi toplulukçuluk uygulaması 5	<-- Uygulama	0,933*	0,971*	0,932*	0,971*	0,873*	0,935*	0,906*	0,782*	0,796*	0,926*	0,966*
Grup içi toplulukçuluk değeri 1	<-- Değer	0,895*	0,91*	0,954*	0,91*	0,798*	0,83*	0,833*	0,855*	0,919*	0,832*	0,916*
Grup içi toplulukçuluk değeri 2	<-- Değer	0,868*	0,92*	0,908*	0,92*	0,823*	0,774*	0,922*	0,851*	0,853*	0,733*	0,964*
Grup içi toplulukçuluk değeri 3	<-- Değer	0,87*	0,921*	0,879*	0,921*	0,783*	0,821*	0,941*	0,859*	0,868*	0,825*	0,955*
Grup içi toplulukçuluk değeri 4	<-- Değer	0,87*	0,93*	0,836*	0,93*	0,917*	0,905*	0,771*	0,868*	0,885*	0,934*	0,927*
Grup içi toplulukçuluk değeri 5	<-- Değer	0,899*	0,958*	0,866*	0,958*	0,939*	0,903*	0,837*	0,924*	0,821*	0,928*	0,902*
Grup içi toplulukçuluk değeri 6	<-- Değer	0,904*	0,905*	0,861*	0,905*	0,876*	0,922*	0,653*	0,895*	0,783*	0,879*	0,933*

İfade	Boyut	İngiltere	İrlanda	A.B.D	Avustralya	Hollanda	Almanya	Macaristan	Rusya	Slovenya	Ukrayna	Yunanistan
Güç mesafesi uygulaması 1	<-- Uygulama	0,610	0,166	0,762	0,614	0,787	0,643	2,496	0,767	0,789	0,477	0,461
Güç mesafesi uygulaması 2	<-- Uygulama	0,731*	2,151	0,857*	0,664*	0,824*	0,718*	0,157	0,360	0,632*	0,558	1,120
Güç mesafesi uygulaması 3	<-- Uygulama	0,666*	0,012	0,816*	0,735*	0,875*	0,568*	0,027	0,405	0,555	0,803	0,246
Güç mesafesi değeri 1	<-- Değer	0,692*	0,835*	0,735*	0,523*	0,457	0,759*	-0,132	0,779*	0,881*	0,595*	0,753*
Güç mesafesi değeri 2	<-- Değer	0,897*	0,722*	0,746*	0,875*	0,091	0,703*	-0,654	0,865*	0,697*	0,776*	0,773*
Güç mesafesi değeri 3	<-- Değer	0,49*	0,75*	0,673*	0,565*	0,041*	0,83*	0,239*	0,846*	0,705*	0,72*	0,814*

Ek 3. Soru Kağıdı

ORGANIZATIONAL CULTURE

SURVEY

Introduction

The purpose of this research is to learn about organizational culture.

The questionnaire that you are asked to complete will take about one hour of your time.

The resulting information will be useful for a doctorate thesis and organisational development.

Hopefully, this information will be helpful to better understand business and leadership in different cultures.

In the following pages, you are asked to choose a number of statements that reflect your observations of your organization's practices and values.

This is not a test, and there are no right or wrong answers.

We are mainly interested in learning about the beliefs and values in your organization, and how various organizational practices are perceived by you and the others participating in this research.

Your responses will be kept completely confidential.

No individual respondent will be identified to any other person or in any written form.

Further, the name of your subsidiary will not be publicly released.

General Instructions

In completing this survey, you will be asked questions focusing on the organization in which you work.

Most people complete the survey in approximately 60 minutes.

There are three sections in this questionnaire. Sections 1 and 2 ask about your organization.

Section 3 asks about you.

Explanation of the Types of Questions

There are several different types of questions in this questionnaire. Sections 1 - 2 have questions with two different formats.

An example of the first type of question is shown below.

A. In this country, the weather is generally:

very pleasant				moderately pleasant				very unpleasant
1		2	3	4		5	6	7

For a question like this, you would click the number from 1 to 7 that is closest to your perceptions about your country.

For example, if you think the weather in your country is "very pleasant," you would click 1.

If you think the weather is not quite "very pleasant" but is better than "moderately pleasant," you could click either 2 or 3, depending on whether you think the weather is closer to "very pleasant" or to "moderately pleasant."

The second type of question asks how much you agree or disagree with a particular statement.

An example of this kind of question is given below.

B. The weather in this country is very pleasant.

strongly agree				neither agree nor disagree				strongly disagree
1		2	3	4		5	6	7

For a question like this, you would click the number from 1 to 7 that is closest to your level of agreement with the statement.

For example, if you strongly agree that the weather in your country is very pleasant, you would click 1.

If you generally agree with the statement but disagree slightly, you could click either 2 or 3, depending on how strongly you agree with the statement.

If you disagree with the statement, you would click 5, 6, or 7, depending on how much you disagree with the statement.

Section 1 The Way Things Are in Your Work Organization

Instructions:

In this section, we are interested in your beliefs about what the norms, values, and practices are in the organization in which you work.

In other words, we are interested in the way your organization is—not the way you think it should be.

There are no right or wrong answers, and answers don't indicate goodness or badness of the organization.

Please respond to the questions by clicking the number that most closely represents your observations about your organization.

Section 1 questions begin here.

1-1. In this organization, orderliness and consistency are stressed, even at the expense of experimentation and innovation.

strongly agree	neither agree nor disagree	strongly disagree
1	2 3	4
5	6	7

1-2. In this organization, people are generally:

Aggressive	non-aggressive
1	2 3
4	5 6
7	

1-3. The way to be successful in this organization is to:

Plan ahead	take events as they occur
1	2 3
4	5 6
7	

1-4. In this organization, the accepted norm is to:

plan for the future	accept the status quo
1	2 3
4	5 6
7	

1-5. In this organization, a person's influence is based primarily on:

one's ability and contribution to the organization	the authority of one's position
1	2 3
4	5 6
7	

1-6. In this organization, people are generally:

assertive	non-assertive
1	2 3
4	5 6
7	

1-7. In this organization, managers encourage group loyalty even if individual goals suffer.

strongly agree	neither agree nor disagree	strongly disagree
1	2 3	4
5	6	7

1-8. In this organization, meetings are usually:

planned well in advance (2 or more weeks in advance)	spontaneous (planned less than an hour in advance)
1	2 3
4	5 6
7	

1-9. In this organization, people are generally:

very concerned about others	not at all concerned about others
1	2 3
4	5 6
7	

1-10. In this organization, people are generally:

dominant	non-dominant
1	2 3
4	5 6
7	

1-11. In this organization, group members take pride in the individual accomplishments of their group manager.

strongly agree	neither agree nor disagree	strongly disagree
1	2 3	4
5	6	7

1-12. The pay and bonus system in this organization is designed to maximize:

individual interests	collective interests
1	2 3
4	5 6
7	

1-13. In this organization, subordinates are expected to:

obey their boss without question	question their boss when in disagreement
1	2 3
4	5 6
7	

1-14. In this organization, people are generally:

tough						tender
1	2	3	4	5	6	7

1-15. In this organization, employees are encouraged to strive for continuously improved performance.

strongly agree			neither agree nor disagree			strongly disagree
1	2	3	4	5	6	7

1-16. In this organization, most work is highly structured, leading to few unexpected events.

strongly agree			neither agree nor disagree			strongly disagree
1	2	3	4	5	6	7

1-17. In this organization, men are encouraged to participate in professional development activities more than women.

strongly agree			neither agree nor disagree			strongly disagree
1	2	3	4	5	6	7

1-18. In this organization, major rewards are based on:

only performance effectiveness			performance effectiveness and other factors (for example, seniority or political connections)			only factors other than performance effectiveness (for example, seniority or political connections)
1	2	3	4	5	6	7

1-19. In this organization, job requirements and instructions are spelled out in detail so employees know what they are expected to do.

strongly agree			neither agree nor disagree			strongly disagree
1	2	3	4	5	6	7

1-20. In this organization, being innovative to improve performance is generally:

substantially rewarded			somewhat rewarded			not rewarded
1	2	3	4	5	6	7

1-21. In this organization, people are generally:

very sensitive toward others						not at all sensitive toward others
1	2	3	4	5	6	7

1-22. In this organization, physically demanding tasks are usually performed by:

Men						Women
1	2	3	4	5	6	7

1-23. In this organization, group managers take pride in the individual accomplishments of group members.

strongly agree			neither agree nor disagree			strongly disagree
1	2	3	4	5	6	7

1-24. In this organization, people are generally:

very friendly						very unfriendly
1	2	3	4	5	6	7

1-25. In this organization, people in positions of power try to:

increase their social distance from less powerful individuals						decrease their social distance from less powerful people
1	2	3	4	5	6	7

1-26. In this organization, employees feel loyalty to the organization.

strongly agree			neither agree nor disagree			strongly disagree
1	2	3	4	5	6	7

1-27. In this organization, most employees set challenging work goals for themselves.

strongly agree			neither agree nor disagree			strongly disagree
1	2	3	4	5	6	7

1-28. Members of this organization:

take no pride in working for the organization			take a moderate amount of pride in working for the organization			take a great deal of pride in working for the organization
1	2	3	4	5	6	7

1-29. In this organization, people are generally:

very generous						not at all generous
1	2	3	4	5	6	7

1-30. In this organization:

group cohesion is more valued than individualism			group cohesion and individualism are equally valued			individualism is more valued than group cohesion
1	2	3	4	5	6	7

1-31. In this organization, most people believe that work would be more effectively managed if there were:

many more women in positions of authority than there are now			about the same number of women in positions of authority as there are now			many less women in positions of authority than there are now
1	2	3	4	5	6	7

1-32. When people in this organization have serious disagreements with each other, whom do they tell about the disagreements?

No one			only other members of the work group			anyone they want to tell
1	2	3	4	5	6	7

1-33. This organization shows loyalty towards employees.

strongly agree			neither agree nor disagree			strongly disagree
1	2	3	4	5	6	7

1-34. What percentage of management positions in this organization are filled by women?

less than 10%			45-55%			more than 90%
1	2	3	4	5	6	7

This is the end of Section 1 of the questionnaire. Please continue on to Section 2.

Section 2 The Way Things Generally Should Be in Your Work Organization

Instructions

In this section, we are interested in your beliefs about what the norms, values, and practices should be in the organization in which you work.

In other words, we are interested in the way you think it should be - not the way your organization is.

Again, there are no right or wrong answers, and answers don't indicate goodness or badness of the organization.

Please respond to the questions by clicking the number that most closely represents your observations about your organization.

Section 2 questions start here.

2-1. In this organization, orderliness and consistency should be stressed, even at the expense of experimentation and innovation.

strongly agree	neither agree nor disagree	strongly disagree
1	2 3 4	5 6 7

2-2. In this organization, people should be encouraged to be:

Aggressive	non-aggressive
1	2 3 4 5 6 7

2-3. In this organization, people who are successful should:

plan ahead	take events as they occur
1	2 3 4 5 6 7

2-4. In this organization, the accepted norm should be to:

plan for the future	accept the status quo
1	2 3 4 5 6 7

2-5. In this organization, a person's influence should be based primarily on:
one's ability and contribution to the organization

the authority of one's position
1 2 3 4 5 6 7

2-6. In this organization, people should be encouraged to be:

assertive	non-assertive
1	2 3 4 5 6 7

2-7. I believe that in this organization, managers should generally encourage group loyalty even if individual goals suffer.

strongly agree	neither agree nor disagree	strongly disagree
1	2 3 4	5 6 7

2-8. In this organization, meetings should be:

planned well in advance (2 or more weeks in advance)	spontaneous (planned less than an hour in advance)
1	2 3 4 5 6 7

2-9. In this organization, people should be encouraged to be:

very concerned about others	very unconcerned about others
1	2 3 4 5 6 7

2-10. In this organization, people should be encouraged to be dominant

dominant	non-dominant
1	2 3 4 5 6 7

2-11. In this organization, group members should take pride in the individual accomplishments of their group manager.

strongly agree	neither agree nor disagree	strongly disagree
1	2 3 4	5 6 7

2-12. In this organization, the pay and bonus system should be designed to maximize:
individual interests

individual interests	collective interests
1	2 3 4 5 6 7

2-13. In this organization, subordinates should:
obey their boss without question

obey their boss without question	question their boss when in disagreement
1	2 3 4 5 6 7

- 2-14. In this organization, people should be encouraged to be:
tough 1 2 3 4 5 6 7 tender
- 2-15. In this organization, employees should be encouraged to strive for continuously improved performance.
strongly agree 1 2 3 4 5 6 7 neither agree nor disagree strongly disagree
- 2-16. In this organization, a person whose work is highly structured with few unexpected events:
has a lot to be thankful for 1 2 3 4 5 6 7 is missing a lot of excitement
- 2-17. In this organization, men should be encouraged to participate in professional development activities more than women.
strongly agree 1 2 3 4 5 6 7 neither agree nor disagree strongly disagree
- 2-18. In this organization, major rewards should be based on:
only performance effectiveness 1 2 3 4 5 6 7 performance effectiveness and other factors (for example, seniority or political connections) only factors other than performance effectiveness (for example, seniority or political connections)
- 2-19. In this organization, job requirements and instructions should be spelled out in detail so employees know what they are expected to do.
strongly agree 1 2 3 4 5 6 7 neither agree nor disagree strongly disagree
- 2-20. In this organization, being innovative to improve performance should be:
substantially rewarded 1 2 3 4 5 6 7 somewhat rewarded not rewarded
- 2-21. In this organization, people should be encouraged to be:
very sensitive toward others 1 2 3 4 5 6 7 not at all sensitive toward others
- 2-22. In this organization, physically demanding tasks should usually be performed by:
men 1 2 3 4 5 6 7 women
- 2-23. In this organization, group managers should take pride in the individual accomplishments of group members.
strongly agree 1 2 3 4 5 6 7 neither agree nor disagree strongly disagree
- 2-24. I believe that managers in this organization should:
provide detailed instructions concerning how to achieve goals 1 2 3 4 5 6 7 allow subordinates freedom in determining how to achieve goals
- 2-25. I believe that in this organization, work would be more effectively managed if there were:
many more women in positions of authority than there are now 1 2 3 4 5 6 7 about the same number of women in positions of authority as there are now many less women in positions of authority than there are now
- 2-26. In this organization, rank and position in the hierarchy should have special privileges.
strongly agree 1 2 3 4 5 6 7 neither agree nor disagree strongly disagree

- 2-27. In this organization, employees should feel loyalty to the organization.
 strongly agree neither agree nor disagree strongly disagree
 1 2 3 4 5 6 7
- 2-28. I feel that in this organization, being accepted by the other members of a group should be very important.
 strongly agree neither agree nor disagree strongly disagree
 1 2 3 4 5 6 7
- 2-29. How important should it be to members of your work organization that your organization is viewed positively by persons
 in other organizations?
 it should not be important at all it should be moderately important it should be very important
 1 2 3 4 5 6 7
- 2-30. In this organization, people should:
 worry about current crises plan for the future
 1 2 3 4 5 6 7
- 2-31. How much should it bother people in your organization if an outsider publicly made negative comments about the
 organization?
 it should not bother them at all it should bother them a moderate
 amount it should bother them a great
 deal
 1 2 3 4 5 6 7
- 2-32. In this organization, people should be encouraged to be:
 very tolerant of mistakes not at all tolerant of mistakes
 1 2 3 4 5 6 7
- 2-33. In this organization, employees should set challenging work goals for themselves.
 strongly agree neither agree nor disagree strongly disagree
 1 2 3 4 5 6 7
- 2-34. In this organization, important organizational decisions should be made by:
 management employees
 1 2 3 4 5 6 7
- 2-35. I believe that in this organization, time devoted to reaching consensus is:
 a waste of time sometimes wasted and sometimes
 well spent time well spent
 1 2 3 4 5 6 7
- 2-36. When in disagreement with superiors, subordinates in this organization should generally go along with what superiors say
 or want.
 strongly agree neither agree nor disagree strongly disagree
 1 2 3 4 5 6 7
- 2-37. Members of this organization should:
 take no pride in working for the
 organization take a moderate amount of pride
 in working for the organization take a great deal of pride in
 working for the organization
 1 2 3 4 5 6 7
- 2-38. In this organization, people should be encouraged to be:
 very generous not at all generous
 1 2 3 4 5 6 7
- 2-39. In this organization, opportunities for management positions should be:
 more available for men than for
 women equally available for men and
 women more available for women
 than for men
 1 2 3 4 5 6 7
- 2-40. In this organization, people should work on:
 only individual projects some individual and some team
 projects only team projects
 1 2 3 4 5 6 7
- 2-41. In this organization, it should be worse for a man to fail in his job than for a woman to fail in her job.
 strongly agree neither agree nor disagree strongly disagree
 1 2 3 4 5 6 7

This is the end of Section 2. Please continue on to Section 3

Section 3 Demographic Questions

Following are several questions about you, your background, and the place where you work.

These questions are important because they help us to see if different types of people respond to the questions on this questionnaire.

They are NOT used to identify any individual.

Questions about Your Personal Background

5-1. How old are you? Years

5-2. What is your gender? (check one)

5-1 What country do you currently work in?

5-3. What is your country of citizenship/passport?

5-4. What country were you born in?

5-5. How long have you lived in the country where you currently live? _____ years

5-6. Besides your country of birth, how many other countries have you lived in for longer than one year?

Questions about Your Work & Educational Background

5-7. How many years of full-time work experience have you had?

5-8. How long have you been working for this company?

5-9. Had you worked for a multinational corporation before your current organization?

5-10. How many corporation had you worked for before your current organization?

5-11. How many years of formal education do you have?

Questions about This Organization

5-12. Please indicate your level in this organization: (click one)

Management (Head, Director, Manager, Executive...)

Non supervisory (Specialist, Analyst etc.)

5-13. Please indicate the kind of work done primarily done by the unit you work:

Administration

Engineering, manufacturing, or production

Finance or accounting

Human resource management or personnel management

Marketing

Planning

Purchasing

Research and development

Sales

Support services

Other (please describe)

5-14. Is your manager's nationality, whom you directly report, the same with your nationality?

5-15 Is your manager, whom you directly report, expatriate?

5-16. Is your general manager's nationality, who is the head of the subsidiary, the same with your nationality?

5-17 Is your general manager, who is the head of the subsidiary, expatriate?

5-18. What language(s) do you use at work?

5-19 How many people in this organisation are there in your country?

5-20 How long has this organisation been operating in your country?

This concludes the questionnaire.

We truly appreciate your willingness to complete this questionnaire, and assist in this research project.